

Abdelkader Rachedi

# T.I.C. et structures de l'entreprise

*Tome 1*

EDILIVRE



## Introduction

Parmi les nouveautés de la mondialisation est la mise en place des technologies de l'information et de la technologie (T.I.C). Ces T.I.C touchent autant les entreprises que les ses acteurs, avec une perception très variable. On présente les T.I.C comme un des facteurs majeurs de mutations de l'époque contemporaine. Pourtant les T.I.C ne datent pas d'Internet et du téléphone mobile, elles ont toujours été une composante importante de l'organisation industrielle. Après l'invention de l'écriture puis l'avènement de l'imprimerie, les pas vers la société de l'information ont été marqués par les percées majeurs en termes de technologies et de télécommunications ont été effectuées tout le long du siècle passé telles que le télégraphe électrique de Samuel Morse (1837), la machine à écrire de Christopher Sholes (1867), le téléphone d'Alexandre Graham Bell (1876), la T.S.F de Guglielmo Marconi (1895) ou la radio téléphonie, Un siècle plus tard, le nombre des inventions technologiques a explosé de façon exponentielle grâce à une invention-clé, à savoir celle du transistor de John Bradeen. Alors que la télévision, le minitel et l'Internet puis la télécommunication mobile et le GPS associé l'image au texte et à la parole « sans fil ». Nous quittons l'ère de l'industrialisation pour entrer dans le monde de l'information qui ne fait que commencer.

Le XXI<sup>ème</sup> siècle s'ouvre sur des modifications dont il est difficile de mesurer dès maintenant et déjà l'ampleur pour l'entreprise et les salariés. Un phénomène trouble violemment depuis quelques années le monde, il s'agit des T.I.C. Dans une perspective historique, on peut voir dans les T.I.C la branche économique dominante d'une phase longue de développement, d'une troisième révolution. Le monde économique de l'entreprise est habitué aux bouleversements comme il a été signalé auparavant (l'imprimerie, l'électricité, l'automobile) ont apporté dans le passé leur lot de révolutions, économiques qui ont balayé des siècles acquis, remis en cause les positions des acteurs, favorise l'arrivée de nouveaux entrants et tout simplement fait apparaître des pans entiers de l'activité humaine. Aujourd'hui, les

T.I.C font partie de notre vie quotidienne, personnelle ou professionnelle. Le meilleur exemple, à cet égard, est le réseau Internet qui relie les ordinateurs du monde entier entre eux et met ainsi à la disposition de toutes les informations qui était avant tout réservée à un cercle restreint d'individus. L'Internet et la télévision sont devenus accessibles sur le téléphone portable qui est aussi un appareil photo. Le rapprochement de l'informatique et des télécommunications, dans la dernière décennie du XX siècle ont bénéficié de la miniaturisation des composants, permettant de produire des appareils « multifonctions » à des prix accessibles, dès le début du troisième millénaire. Les usages des TIC ne cessent de s'étendre, surtout dans les pays développés qui ont accentué la fracture numérique et sociale ainsi que le fossé entre les générations dans l'entreprise. D'ailleurs, ce réseau (l'Internet) reflète bien cette idée de « village global », de réseau mondial, de circulation de flots continus d'information, de communication instantane (urgente et pressante) et instantanée (immédiate) amenant ainsi la notion d'interdépendance.

L'entreprise est dans l'obligation de s'adapter aux mutations engendrées par ces T.I.C. On distingue en effet, dans le passé récent, plusieurs vagues de technologies qui répondent toutes au qualitatif des T.I.C les technologies d'automatisation dans les années soixante-dix, les technologies d'informatisation dans les années quatre-vingt, les technologies de communication dans les années quatre-vingt-dix. Le secteur TIC regroupe des industries et les services de trois filières (informatique, télécommunication, électronique). L'association de ces dernières a permis de circuler l'information entre les firmes, celui qui la détenait, avait le pouvoir, elle est la matière première du futur, maintenant elle est devenue le partage par l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Mais ces T.I.C exigent des compétences élevées et une bonne maîtrise. Amorcée depuis quelques années, la révolution des réseaux gagne aujourd'hui les activités commerciales et sociales des entreprises. Les relations entre les différents acteurs de l'entreprise, entre ses partenaires sont désormais interactives et numériques. Les T.I.C sont devenues un nouveau vecteur de plus en plus important de la croissance économique de l'entreprise, elles ont transformé la planète en un petit village (l'ère numérique). Ces TIC permettent d'accélérer le traitement des données, offrent de nouveaux moyens de produire, de diffuser le savoir et semblent devoir modifier en profondeur la structure et la vie de l'entreprise.

L'introduction des T.I.C dans l'entreprise s'accompagne des transformations dans toutes ces dimensions (ses modes de relations avec l'extérieur). Ces T.I.C ont changé le comportement du personnel de l'entreprise. Les T.I.C constituent un facteur d'accélération des échanges commerciaux entre les entreprises. On sait bien que les marchés se mondialisent en même temps qu'ils se segmentent pour fidéliser des clients. L'entreprise va devoir procéder à des adaptations pour être compétitive.

Le recours intensif au travail en équipe, la restructuration des niveaux hiérarchiques, la polyvalence conduisent au développement d'organisation. Les T.I.C tendent à transformer l'entreprise traditionnelle en une entreprise numérique où les informations sont véhiculées grâce à des systèmes d'information numérique. L'impact des T.I.C sur l'entreprise est multiforme. Il concerne sa relation avec son environnement que son fonctionnement interne, son organisation. Elles bouleversent les fonctions de l'entreprise, transforment la nature de ses relations avec les autres entreprises et accompagnent une mutation des formes institutionnelles qui s'étaient mises en place depuis des siècles pour organiser la production des biens et services de nos sociétés complexes.

Les T.I.C ont un impact sur l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Elles représentent aujourd'hui un outil majeur de la compétitivité et de son développement. Elles sont un moyen supplémentaire de désenclavement. Le Web devient un vecteur de communication incontournable. Les applications se sont concrétisées (Internet, messagerie électronique, logiciels de gestion intégrée – ERP, Groupware, Intranet, workflow...) induisent de profondes reconfigurations des processus internes et modifient l'organisation, les compétences et le management. La mise en place des T.I.C insiste sur l'affaiblissement correspondant de la hiérarchie, les mutations affectant des niveaux et les activités hiérarchiques. De manière plus précise, la mise en place des T.I.C nécessite de relais de transmission des ordres hiérarchiques et moins de contrôle hiérarchique direct par des intermédiaires par exemple des agents de maîtrise. Si les modèles de structure simple, et de structure mécaniste étaient d'hier, et si ceux de bureaucratie professionnelle et de structures en départements sont d'aujourd'hui, alors la structure de type adhocratie est à l'évidence celle de demain.

Le fonctionnement des organisations, la coordination et la division du travail imposent l'existence des liens. Le recours aux T.I.C affecte donc des rapports de l'homme au travail, ce qui se manifeste les services. Le développement de l'autonomie, de la responsabilité et de l'autocontrôle contribue au travail de coopération. Les T.I.C contribuent de façon indiscutable à l'accroissement de la mobilité des salariés (télétravail). Les T.I.C créent des conditions permettent une redistribution du travail. Les organisations jouent beaucoup aussi sur l'allégement des structures, le développement de la polyvalence et de la communication horizontale, domaines dont lesquels des technologies comme l'Intranet, le Workflow et le Groupware apportent un appui certain et de travailler à distance. Dans le cadre des évolutions technologiques et de la diversification des relations et de l'organisation du travail, les salariés sont confrontés à une mobilité, géographique et professionnelle ainsi qu'au besoin d'entretenir et d'améliorer leurs niveaux de compétences et de qualifications.

Les salariés qui restent sont responsabilisés selon les principes du management participatif. On insiste aussi sur le travail en équipe et on développe les compétences en préservant la flexibilité professionnelle. Pour gagner la bataille il faut que le personnel de l'amont jusqu'à l'aval participe pour le développement de l'entreprise. Au cours de ce siècle on assiste au passage de l'économie matérielle à l'immatérielle, qui consiste à chercher une productivité. La forme d'organisation du travail (travail en équipe, polyvalence, hiérarchie, forme d'implication, mobilité...) permet ce suivi qualitatif et une meilleure gestion du temps.

L'évolution de l'entreprise s'accompagne d'une remise en cause de l'organisation de la production et du travail. L'entreprise est conduite à adapter des modèles plus souples, plus décentralisés, en parties externalisés. On assiste dans beaucoup d'entreprises à un « écrasement » des échelons hiérarchiques, une redéfinition des emplois et une plus grande responsabilité accordée aux opérateurs individuels. La responsabilisation du personnel s'accompagne d'une vision plus « horizontale ». L'organisation pyramidale de type taylorien tend à disparaître, en partie sous l'influence des T.I.C. La diminution des niveaux hiérarchiques accompagnée de la disparition de la catégorie des cadres intermédiaires transforme la structuration des organisations. Cependant, les transformations ne sont pas toujours en rapport direct avec l'introduction des T.I.C. Pourtant l'utilisation des applications technologiques telles que la messagerie, intranet ou Internet permettent le développement d'échanges transversaux qui n'étaient pas ou peu autorisés dans les organisations pyramidales ont atteint ces limites, pour certain c'est l'ère des organisations souple et adaptable, le recours aux techniques managériales d'hier est une faute professionnelle. Ces T.I.C s'articulent avec de nouveaux modes de management comme l'autonomie, une organisation décentralisée, ce que l'on peut appeler le modèle cellulaire en réseau. Avec les T.I.C, il y a une délocalisation du travail Toutefois l'impact de l'émergence des T.I.C s'étend aussi au mode de distribution du pouvoir, grâce à une décentralisation de « l'autorité » et à une « transversalité généralisée » (fluidité, transparence, autonomie et responsabilité). Les T.I.C permettent en effet un meilleur accès aux informations pour l'ensemble du personnel de l'entreprise, et facilite le partage de ces informations.

Le développement rapide des T.I.C offre des opportunités pour l'accroissement de l'efficacité des acteurs de l'entreprise. De plus, la capacité offerte par les T.I.C à des bases de données alimentées par tous développe un sentiment d'appartenance à l'entreprise, et une solidarité, ce qui facilite le fonctionnement des groupes de travail, grâce à un mode d'organisation transversal qui rapprochent les différentes fonctions de l'entreprise en cassant comme je l'ai rappelé auparavant la structure pyramidale. Le rôle des T.I.C satisfaire les besoins et agit sur le capital humain parce que notre sous-développement réside dans le sens de l'utilisation des ressources humaines. À

cet effet, l'entreprise trouve dans les T.I.C, en particulier l'intranet, l'outil pour mener à mieux les projets du Knowledge management. La principale clé de réussite réside dans les capacités du leader ou coach ou entraîneur de mettre en place le facteur humain qui occupe une place centrale. Les informations circulent en toute liberté à la vitesse du son. Ces révolutions qui caractérisent le monde d'aujourd'hui, ont bouleversé les pratiques économiques. Ces T.I.C sont des outils d'amélioration de la productivité et d'accroissement des performances qui soulèvent des questions clés.

Comment peut-on adapter efficacement l'organisation de l'entreprise et la fonction ressource humaine ?

L'objet du thème est de montrer que ces technologies apportent des nouveautés au sein de l'entreprise. Notre problématique est axée sur la question suivante :

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

L'entreprise d'aujourd'hui est à la recherche des idées et les développements théoriques du management moderne, l'innovation est considérée comme un passage incontournable avant d'atteindre la performance et l'efficacité. L'économie du marché est une économie de réseaux de services ou l'information est la source de création de la valeur ajoutée. Ainsi le partage de l'information et le partenariat s'impose au sein de l'organisation. Face à ces exigences (mondialisation, ouverture du marché, alliance partenariat), l'entreprise doit s'adapter et adapter son organisation avec les outils appropriés. En cela les T.I.C offrent une meilleure opportunité. La mondialisation des technologies du type web, Internet et autres médias touchent directement les acteurs de l'entreprise que ce soit dans la vie privée ou dans la vie professionnelle.

L'économie de ce siècle ne peut être en dehors du contexte de la globalisation des économies et la mondialisation des échanges et l'accélération de ces T.I.C parce que la compétitivité des entreprises se fait grâce à l'innovation. L'entreprise doit développer le knowledge management (K.M) par la structure d'organisation, on stocke les informations à coût faible et l'utiliser par tous n'importe quel lieu parce que la nouvelle économie est axée sur le savoir et la nature de la connaissance et l'organisation du travail dans l'entreprise. Au niveau du K.M qui a pour objet d'optimiser la gestion des connaissances internes et le savoir-faire d'une entreprise. Le K.M est une démarche, un ensemble d'outils (porteurs de réponses aux problèmes). C'est la mobilisation du savoir-faire à des situations inattendues. Les 02 facteurs clés du succès de l'entreprise sont le capital humain et l'organisation. Les T.I.C peuvent contribuer au développement de l'entreprise en agissant sur le capital humain par la facilité d'accès au savoir et l'échange des connaissances.

Mon objectif n'est pas de rester dans la lignée des travaux antérieurs, même si je m'inspire largement, mais plutôt d'apporter des éléments novateurs à ce phénomène complexe, tant en ce qui concerne les variables prises en considération (T.I.C), qu'en ce qui concerne la méthodologie de recherche et le cadre d'analyse dans lequel elle s'inscrit. Ainsi, ce qui met en exergue cette thèse, est le fait que les changements organisationnels et ceux de la fonction ressource humaine (F.R.H) sont imbriqués, qu'ils interagissent les uns avec les autres. Dans les bouleversements en cours, et notamment sous l'influence des T.I.C, la fonction ressource humaine (R.H) connaît de profondes transformations au niveau de son contenu, de structuration et de son positionnement. Une attente toute particulière est portée à cette fonction, car elle constitue l'essence même de l'existence et de la continuité organisationnelle, dans ce qu'elle a de mouvant et de plus statique. Il apparaît que les principales évolutions sont les suivantes (transversabilité de l'organisation, réduction du nombre de niveaux hiérarchiques et responsabilisation de certaines catégories de personnel tel que le développement du management participatif, de l'autocontrôle, et de l'autodiscipline, recentrage de l'activité sur le cœur de métier, sur les compétences clés, modification des frontières de l'organisation, allègement et décloisonnement des structures des organisations). Elles sont décentralisées, plus réactifs et plus souples.



# Chapitre 01

## Nature et définition des T.I.C :

### **Introduction :**

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

L'importance des TIC n'est pas la technologie en soi, mais leur capacité à donner accès à la connaissance, à l'information et aux communications par des moyens informatiques. Les TIC sont dans l'entreprise et affectent les méthodes de travail, les aménagements de l'entreprise et les systèmes de contrôle de la production et de stockage. L'organisation interne de l'entreprise doit donc être revue et adaptée pour valoriser les gains de productivité induits par l'utilisation des TIC, laquelle facilite également la gestion des opérations à longue distance. A cet égard, les TIC permettent à l'entreprise de séparer les fonctions et processus, en les localisant, pratiquement sans considération de distance, là où les coûts, l'efficacité et les besoins du marché l'exigent. Les TIC ne contribuent pas en effet seulement à modifier les postes individuels de travail. Elles les modifient certes mais ce n'est pas leur caractéristique fondamentale. Celle-ci est de transformer les interactions entre

---

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

les postes. La caractéristique des TIC est d'être des technologies de coordination et pas seulement des technologies d'automatisation de postes de travail.

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

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

#### **a) Nature des TIC :**

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

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

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

– pour le hardware : PC, téléphones cellulaires, CD Rom, DVD, graveurs,

---

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

instruments numériques, scanners, appareils photos numériques, webcam, domotique, télévision numérique, cartes à puce, automatismes, appareils programmables, réseaux, satellites, G.P.S, horloges, etc...

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

Les technologies ouvrent de nouvelles perspectives par l'usage de multiples canaux de diffusion, d'un réseau illimité de connexions et d'une mise en commun mondiale des connaissances.<sup>3</sup>

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

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

### ***b) Définition des T.I.C dans l'entreprise :***

Elles englobent les technologies des ordinateurs et les communications et le réseau qui relie les appareils tel que le fax et d'autres matériaux. Elles regroupent un ensemble de ressources pour manipuler l'information les ordinateurs et les programmes pour la convertir, la stocker, la gérer, la transmettre et la retrouver.

---

<sup>3</sup> E. Armand ; Pateyron ; R. Salomon : les N.T.I.C et l'entreprise page 68.

Par la suite nous désignerons par Technologies de l'Information et de la Communication (T.I.C) l'ensemble des technologies qui sont associées à l'usage d'Internet et de ses protocoles. Dans les différentes littératures de management on constate qu'il n'y a pas un consensus sur la définition des T.I.C. La définition internationale qui retient comme champ des T.I.C des activités économiques qui contribuent à la visualisation, au traitement, au stockage et à la transmission de l'information par les moyens électroniques.

D'autres définitions comme celle d'Herbert Simon (prix Nobel des sciences économiques 1998) et qui paraît la plus acceptée, est basée sur les caractéristiques des T.I.C. Selon lui ces technologies aident à rendre : « Toute information accessible aux hommes, sous forme verbale ou symbolique, existera également sous forme lisible par ordinateur ; les livres et mémoires seront stockés dans les mémoires électroniques... »<sup>4</sup>

L'ANACT définit les T.I.C comme « les technologies de traitement des processus intellectuels faisant appel à l'unification des différentes technologies basée sur l'électronique disponibles et accessibles via des infrastructures de réseau soit au plan local soit au plan mondial ».<sup>5</sup>

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

Les T de l'PI désigne les techniques de traitement électronique des données, permettant de collecter, traiter, stocker et diffuser des informations. Selon Charpentier, elles sont un ensemble de technologies utilisées pour traiter, modifier et échanger de l'information, plus spécifiquement des données numérisées.<sup>6</sup>

La naissance de ces T.I.C est due notamment à la convergence de trois activités :<sup>7</sup>

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

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

Les T.I.C abolissent les frontières car l'information, au temps et à la distance se trouve changé. Elles regroupent un ensemble d'outils qui sont interconnectés, combinés et qui permettent un maximum d'interactivité. Il est clair que la technologie

---

<sup>4</sup> Jdpro. Net /Le journal des professionnels, la révolution des N.T.I.C.

<sup>5</sup> ANACT : Agence Nationale d'Amélioration des Conditions du Travail.

<sup>6</sup> P. Charpentier : économie et gestion de 'entreprise page 133.

<sup>7</sup> Cécile Hebrard : L'impact des T.I.C sur le territoire et les citoyens.

Internet fait figure de leader dans l'intégration des T.I.C, au point où T.I.C et Internet deviennent de plus en plus indissociables. Ces technologies ont donc un impact direct sur la conception et le fonctionnement des systèmes d'information de l'entreprise et sur ses activités de communication, interne et externe.

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

– La définition de l'O.C.D.E est un peu plus large puisqu'elle inclut en outre le commerce de gros d'équipements industriels. Le principe consiste à retenir l'ensemble des secteurs d'activités économiques qui contribuent à la visualisation, au traitement, au stockage et à la transmission de l'information par des moyens électroniques. Avant d'arriver au fondement du World-Wide-Web ou toile d'araignée, la recherche est passée par plusieurs étapes. Au début des années 90 a mis au point le protocole http et navigation dans les pages HTML, à l'aide de lien hypertexte, puis on a mis au point le navigateur MOSAIC.<sup>8</sup>

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

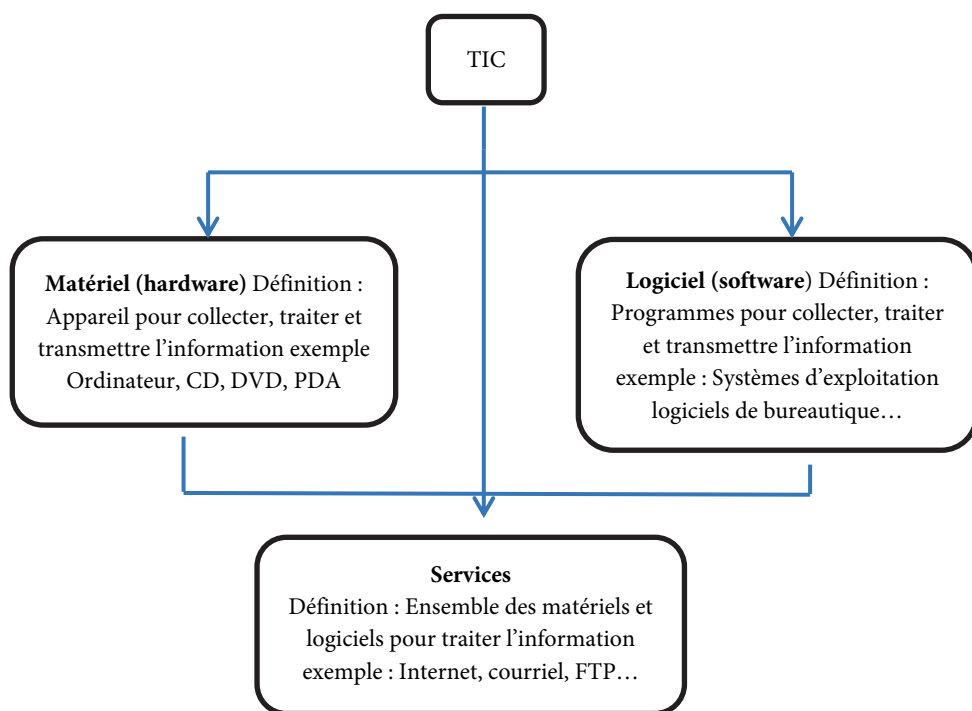


Fig. n° 01 Les éléments de la définition des T.I.C

<sup>8</sup> Management et systèmes A.F.A.Q N° 28, 2001.

A cet égard, de nouvelles formes de travail naissent comme le recours au courriel (e-mail) pour communiquer, le télétravail chez soi ou de n'importe où dans le monde affectant ainsi et les employés de tous les niveaux hiérarchiques et des organisations faisant des premiers « des hommes terminaux, nomades branchés ».<sup>9</sup>

Le choix de ces technologies est motivé par le fait qu'elles sont toutes nouvelles (leur existence date de quelques années et qu'elles sont très utilisées (populaires)).<sup>10</sup>

L'invention d'ordinateur de taille réduite, qui prend généralement la forme d'une petite malette que l'on transporte facilement avec soi et qui fonctionne de façon autonome.<sup>11</sup>

Les T.I.C sont envisagées autour de (l'Internet, l'Intranet, Extranet place de marché, Forum, Informatique mobile, Courrier électronique) et les applications informatisées (comptabilité, marketing, ressources humaines (RH), production logistique...). Ces technologies qui sont combinées entre elles, peuvent incarner une véritable stratégie de développement pour l'entreprise car elles sont susceptibles de faire évoluer son fonctionnement et l'ensemble des interactions avec son marché et plus généralement son environnement.<sup>12</sup>

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

Vers la fin des années 90, la technologie informatique connut une véritable explosion, les marchés financiers s'internationaliser, ordinateurs et télécommunications atteignait enfin une productivité satisfaisante. Mais c'est l'arrivée d'Internet sur le devant de la scène qui a donné son caractère révolutionnaire à cette évolution. La plupart de jeunes, hommes et femmes, qui entrent aujourd'hui dans la vie active sont parfaitement à l'aise avec les nouvelles technologies, qui font partie du tissu de leur quotidien. Il est devenu un média de communication universel, le premier centre d'échange de savoir et de diffusion.<sup>13</sup>

---

<sup>9</sup> Jean Menanteau : « De la tribu et la diaspora ». Le Monde du 17 mai 1995 p. 19.

<sup>10</sup> François Desjardins : « Entre travail et flânerie », le Devoir du 08 juin 2005, section C.I.

<sup>11</sup> Office québécois de la langue française : « Ordinateur portable » du 28 mars 2006.

<sup>12</sup> ADEC (Association pour le Développement des Entreprises et des Compétences, Val de Moder – France) Catherine LEDIG directrice de l'A.D.E.C et Maitre de conférence associée U.R.S : T.I.C, innovation et compétitivité des entreprises.

<sup>13</sup> Ambassade de France en Algérie : « Mission économique » le secteur des télécommunications en Algérie.

Définition de l'entreprise :

On peut définir l'entreprise comme une organisation relativement autonome, dotées de ressources humaines, matérielles et financières, en vue d'exercer une activité économique de façon stable et structurée.<sup>14</sup>

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

*1) Classification des entreprises par secteur économique :*

Elles sont déterminées par leur activité principale :

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

Secteur secondaire (industrie, bâtiment et travaux publics),

Secteur tertiaire (service),

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

*2) Classification par taille et impact économique :*

Les entreprises sont classées comme :

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

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

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

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

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

Grande entreprise qui 250 salariés et plus

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

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

*3) Classification par branche et secteur d'activité :*

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

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

*4) Classification par statut juridique :*

Les entreprises publiques qui sont gérées par l'Etat,

Les entreprises rivées dont les entreprises doivent être intégralement réinvestis,

---

<sup>14</sup> E. Cohen, dictionnaire de gestion, 1994.

Les sociétés mutuelles.

##### 5) Autre classification transversale :

Cette forme de classification distingue trois grandes entreprises :

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

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

Les entreprises publiques comme la SNCFA.

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

La finalité de l'entreprise se résume sur que :

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

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

Produire un excédent de trésorerie,

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

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

Une entreprise est généralement une structure légale. ».<sup>15</sup>

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

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

L'ouverture du secteur des télécommunications à la concurrence depuis 1996,

---

<sup>15</sup> <http://col71-victorhugo.ac-dijon.fr/view.php/Classification%20et%20organisation%20de%20l'entreprise.pdf> : classification et organisation de l'entreprise.



qui a vu l'émergence de nouveaux opérateurs.

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

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

Ce n'est pas la théorie de la relativité ou la mécanique quantique qui mène le mode de l'entreprise. Non la vie de l'entreprise dépend des principes plus terre à terre. Pourquoi le serveur tombe-t-il toujours en panne au plus mauvais moment ? Combien tant d'incompétents peuvent-ils se hisser en haut des organigrammes ? Pourquoi le temps manque-t-il toujours pour terminer les projets ? Parce que notre vie dans l'entreprise est soumise à des lois d'airain vieilles comme la vie en société.<sup>16</sup>

### ***c) Les caractéristiques de l'information et de la communication :***

#### *1) l'information :*

Le mot « information » a deux sens, l'un étymologique : informer c'est donner une forme à une matière, organiser, l'autre plus courant c'est communiquer un message, une connaissance. C'est toute une donnée porteuse de sens, pour tout un chacun sera qualifiée d'information. A côté de cette définition de l'information, une autre approche, plus féconde à nos yeux, consiste à considérer que tout peut être information, mais que c'est uniquement le regard portée sur un objet qui le rend porteur d'information. La théorie de l'information est due à Shannon vers 1948, avec bien sûr l'influence des grands théoriciens de l'informatique (Turing, Von Neumann, Wiener).<sup>17</sup>

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

L'information selon Claude Shannon, est un concept de la physique mathématique, mais elle a surgi dans un champ technologique. Le concept d'information théorique a été introduit à partir des recherches théoriques sur les systèmes de télécommunications. Il a déterminé l'information comme grandeur observable et mesurable.<sup>18</sup>

Très vite de multiples applications de la théorie de l'information de Shannon

---

<sup>16</sup> Dossier réalisé par Stefan Raducanu, les dix lois qui régissent l'entreprise

<sup>17</sup> <http://www.yann-ollivier.org/entropie> : la théorie de l'information : l'origine de l'entreprise

<sup>18</sup> C.E. Shannon & W. Weaver : The mathematical Theory of communication, University of Illinois, Urbana III, 1949

sont apparues dans le domaine des sciences humaines.<sup>19</sup>

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

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

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

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

S'il est avéré que détenir l'information utile primordial pour un collaboratif, il devient, de ce fait, important pour le manager de savoir diffuser l'information et de savoir utiliser ses flux pour le développement de sa communication interne.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> R. Escarpit : Théorie générale de l'information et de la communication, Hachette 1980.

<sup>20</sup> <http://www.creg.ac-versailles.fr> : Carine Courtes Lapeyrat Quand les T.I.C bouleversent la

Les caractéristiques de l'information :  
Une information est caractérisée par :  
Sa forme,  
Son mode présentation,  
Ses qualités,  
Son coût.

L'information a des formes telles que orales comme les renseignements fournis lors de l'entretien annuel entre le salarié et l'employeur, les informations écrites comme les éléments présents dans le bulletin de paie et les informations virtuelles. L'information a des implications fondamentales en économie. Elle est un élément d'un système de communication et ne désigne donc pas une qualité simple mais une structure composée, complexe, qui se distingue fondamentalement du signal.<sup>21</sup>

L'information dans l'entreprise est un fait ou une donnée susceptible d'apporter la connaissance à propos d'un sujet quelconque afin de permettre une bonne gestion. Tout ce que nous manipulons et qui nous environne est donc de l'information. Deux aspects majeurs de l'information sont, cruciale pour la compétitivité de l'entreprise et de nos économies et l'autre un ensemble de TIC se développent à en faciliter l'usage et la bonne gestion de l'information qui sera par la suite des gains multiples pour l'entreprise. La pertinence de l'information se trouve sur sa qualité comme l'accessibilité, sa fiabilité, son exactitude et enfin sa richesse. Tandis que son délai se résume sur sa ponctualité et son actualité et enfin sa quantité tel que le degré de finesse et sa précision.

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

Le management de l'information occupe une place majeure dans l'entreprise et plus sa gestion et son management sont complexes.<sup>22</sup>

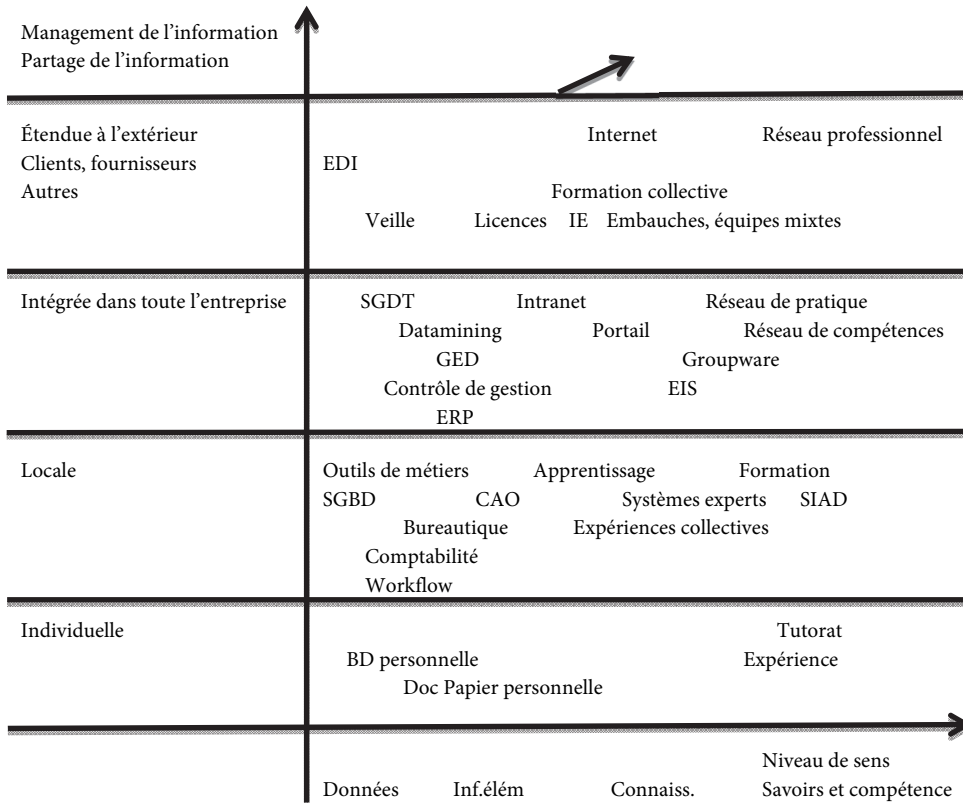
---

communication interne de l'entreprise et deviennent un outil de gestion des ressources humaines.

Du 11 février 2010

<sup>21</sup> <http://www.maxicours.com/soutien-scolaire/information-et-gestion/1re-stg/184320.html> : Cours / Information et gestion / 1 re STG

<sup>22</sup> Référence à Jean-Noël Lhuilliers dans son ouvrage : Le management de l'information, des données aux connaissances et aux compétences.



B.D= Base de Données

C.A.O =Conception Assistée par Ordinateur

E.D.I= Echange de Données Informatisé

E.I.S= Executive Information System

ERP = Enterprise Resource Planning

G.E.D= Gestion Electronique des Documents

I.E= Intelligence Economique

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

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

Techniques

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

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

## 2) La communication :

La notion de communication revêt une multiplicité de sens et se situe au carrefour de plusieurs disciplines.<sup>23</sup>

Elle se définit comme une approche globale de l'ensemble des communications : marketing et interne. Elle est présentée comme une démarche homogène qui vise à tracer un territoire pour l'entreprise et à l'imposer aux diverses formes de communication. Elle est l'action, le fait de communiquer, d'établir une relation avec autrui, de transmettre des informations à quelqu'un, l'ensemble des moyens et des techniques permettant la diffusion d'un message, l'entreprise

<sup>23</sup> A. Mattelart, histoire des théories de la communication, la découverte page 123, 2004

informe et promouvoir son activité auprès du public, d'entretenir son image, par tout procédé médiatique. Ainsi, nous distinguons habituellement la communication interne qui est dirigée vers les salariés de l'entreprise et la communication externe qui s'adresse à l'environnement de l'entreprise. C'est l'information en mouvement, cela signifie que l'information est statique, et que lorsqu'elle est animée elle devient communication.

On parle par exemple de T.I.C, sans constater la redondance entre « I » (information pure, statique) et « C » (communication, c'est-à-dire information en mouvement). Pour animer de l'information, il faut toujours trois types de ressources en complément à l'information : des profils, des technologies et des méthodologies. En plus de ça l'information a quatre formes (images, sons, textes, codes). L'information est la matière première du savoir et ce dernier est le paquet d'informations (données) intelligible pour une audience. Le savoir est la seule ressource qui prend de la valeur lorsqu'on la partage.<sup>24</sup>

Elle peut être définie comme la production d'information sur le milieu interne et externe et comme la création d'interfaces.<sup>25</sup>

La communication existe depuis que les hommes vivent en groupe, par le fait qu'ils ont des relations entre eux et que parmi elles figurent le transfert d'informations. Pour Smith, la communication contribue à l'organisation du travail collectif au sein de la fabrique et dans la structuration des espaces économiques. Herbert Spencer fait avancer la réflexion sur la communication comme système organique.<sup>26</sup>

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

L'étude de la communication englobe donc celle de ses conditions de réussite, ou d'échec.<sup>27</sup>

---

<sup>24</sup> <http://www.yinternet.org/move/theories-de-l-information-et-de-la-communication-quelle-importance> : Théories de l'information et de la communication

<sup>25</sup> Marie- Hélène Wesphalen : Communication : le guide la communication d'entreprise p.09

<sup>26</sup> <http://erouillon.wordpress.com/2006/12/02/histoire-des-theories-de-la-communication/> : T.I.C et savoirs informels

<sup>27</sup> Christian Baylor, Xavier Mignon, la communication, les outils et les formes de la communication, une représentation méthodique et illustrée. Page 105

Un rappel des fondements de la théorie :

La communication suppose plusieurs éléments,

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

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

Le code ou langage en lequel le message est formulé,

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

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

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

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

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

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

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

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

Selon la théorie de la communication (Shannon et Weaver identifient ainsi les éléments de base d'un système de communication).<sup>28</sup>

Rétroaction

---

<sup>28</sup> P. Charpentier : Organisation et gestion de l'entreprise page 138

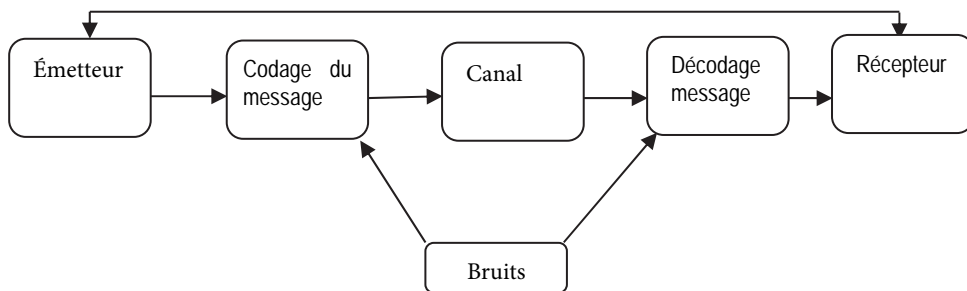


Figure n° 03 Le schéma de base de la communication

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

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

Diagnostic et stratégie vont se construire selon le schéma suivant :<sup>29</sup>

1. recueillir les infos sur la situation ;
2. sélectionner les plus pertinentes ;
3. les pondérer selon les enjeux risques ;
4. articuler les informations entre elles ;
5. déterminer une dynamique ;
6. élaborer une solution ;
7. déterminé des choix de priorité ;
8. prendre les décisions et planifier ;
9. prendre les engagements à mettre en œuvre.

<sup>29</sup> Édouard Stacke : Coaching d'entreprise pages 85 / 86

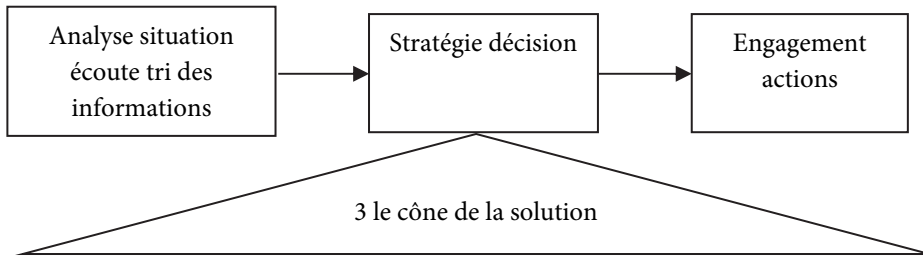


Fig. n° 04 Le diagnostic et la stratégie

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

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

Médium d'information

- discussion face à face
- conversations téléphoniques
- Lettres/notes/courantes (adressées nominativement)
- Documents écrits officiels (rédigés de manière impersonnelle)
- Documents chiffrés officiels (Comme la sortie d'ordinateur d'une déclaration de revenus)

Richesse du transfert d'information

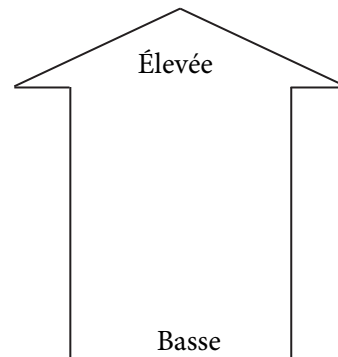


Fig. n° 05 Les médias de la communication et la richesse de l'information<sup>30</sup>

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

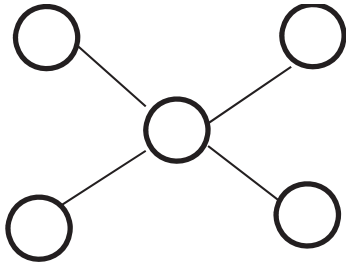
- a) le système autoritaire exploitateur : Très centralisé, le niveau de communication est faible et emprunte uniquement la voie descendante (de la hiérarchie vers la base) ;
- b) le système autoritaire paternaliste : Où quelques informations peuvent remonter, mais soigneusement filtrées par les subordonnés ;
- c) le système consultatif : Encore relativement centralisé, malgré au niveau significatif d'échanges d'informations montantes et descendantes ;
- d) le système participatif : Décentralisé, où la communication est importante,

<sup>30</sup> D. Hellriegel, J.W.JR. Slocum, R.W. Woodman, Management des organisations, éditions De Boeck Université, Bruxelles 1993

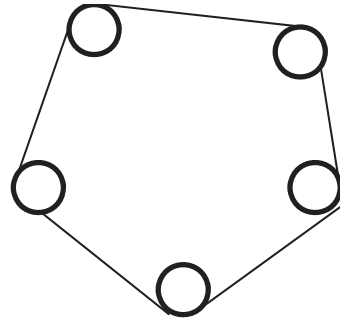


aussi bien ascendante que descendante et latérale. Likert déduit de ses observations que le système participatif est supérieur aux autres. Mais l'efficacité des systèmes autoritaires est incontestable lorsque l'environnement est stable et les managers compétents. Ses travaux sont, dans l'esprit, proches de ceux de Bavelas qui avait proposé dans les années 50 une typologie de réseaux, du point de vue de la qualité de la communication, la supériorité des réseaux centralisés, contrebalancée cependant par une plus faible motivation des participants.<sup>31</sup>

**Réseau centralisé en croix**



**Réseau « en cercle »**

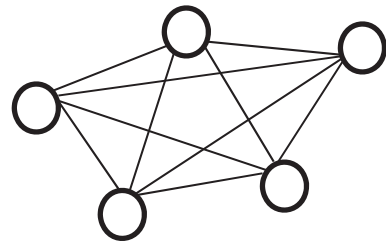


*Fig. n° 06 Le réseau centralisé en croix Fig. n° 07 Le réseau « en cercle »*

**Réseau centralisé en ligne**



**Réseau complet**



*Fig. n° 08 Le réseau centralisé en ligne Fig. n° 09 Le réseau complet*

Les réseaux de communication, les psychosociologues se sont penchés sur les différentes formes de réseaux pour en déterminer l'efficacité. En ce qui concerne la qualité des réseaux, les recherches sur ce point datent quelque peu, demeurent très parlantes ; elles sont dues à deux auteurs américains : Bavelas et Leavitt.<sup>32</sup>

La technique d'étude consiste à mettre en relation cinq personnes, à leur attribuer une tâche, puis à mesurer l'efficacité de la communication. On distingue 05 formes de réseaux :

<sup>31</sup> P. Charpentier : économie et gestion de l'entreprise page 140.

<sup>32</sup> J. P. Gruere, J. Jabes ; traité des organisations

**Le réseau en chaîne :**

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

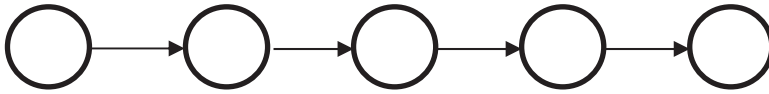


Fig. n° 10 Le réseau en chaîne.

On détermine alors, pour chaque personne, un « coefficient de centralité » égal au rapport entre la somme totale des communications dans le réseau et le nombre de communication dont elle-même dispose.

Dans les réseaux en chaîne ou en conduits multiples il peut y avoir des personnes mieux situées que d'autres pour être dirigeantes, mais n'ont pas besoin de contrôler toute l'information.<sup>33</sup>

**Le réseau en « Y » : « C » :** détient une position dominante. Ce réseau est assez efficace.

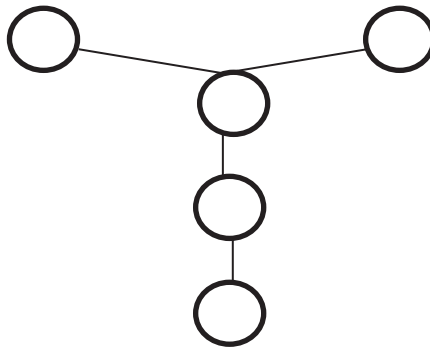


Fig. n° 11 Le réseau en « Y » : « C »

3) *Le réseau en cercle :*

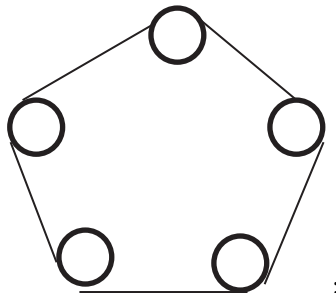


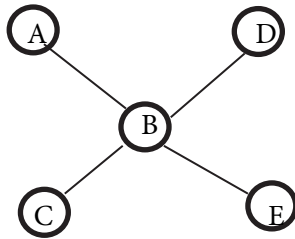
Fig. n° 12 Le réseau en cercle

---

<sup>33</sup> <http://www.esueladefeminismo.org/spip.php?article408> : Le réseau comme structure

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

4) Le réseau en « X » :



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

Fig. n° 13 Le réseau en « X »

5) Le réseau en étoile :

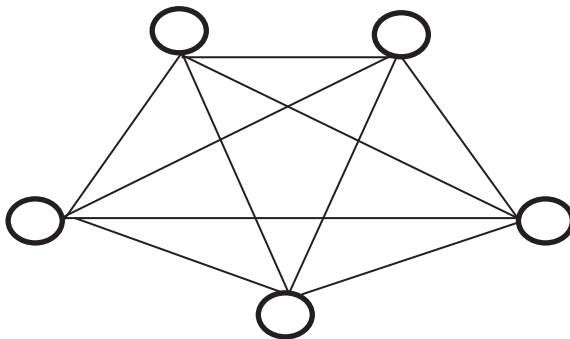


Fig. n° 14 Le réseau en étoile

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

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

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

b) Les réseaux informels : Parallèlement au premier réseau, se nouent toute une série de relations amicales ou cordiales dues aux circonstances les plus diverses : liens d'affectation, bureaux voisins, mêmes moyens de transport, mêmes lieux de repas.

L'impératif de style de communication, les modalités de mise en œuvre de la communication interne varient selon le style de la direction, plus ou moins formel, plus ou moins libéral ou autoritaire, plus ou moins ouvert sur l'extérieur. L'écrit ou l'oral peuvent avoir plus de place selon la culture d'entreprise (administrative, technique ou commerciale). Ces traditions pèsent un poids considérable dans l'organisation des rapports humains, le contenu des messages et le choix des moyens.<sup>34</sup>

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

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

**Les principaux modèles de communication sont :**<sup>35</sup>

**1) Le modèle de Shannon et Weaver :**

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

**2) Le modèle d'Harold Dwight Lasswell :**

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

**3) Le modèle de Roman Jakobson :**

---

<sup>34</sup> J. F. Dortier : La communication : Appliquée aux organisations et à la formation page 47

<sup>35</sup> [http://www.webradio-internet.com/lesmodeles\\_de\\_communication.php](http://www.webradio-internet.com/lesmodeles_de_communication.php) : Les modèles de communication

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

#### **4) Le modèle de Théodore M. Newcomb :**

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

#### **5) Le modèle de Mathilda et John Riley :**

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

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

#### **1) Le modèle d'émetteur-récepteur :**

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

#### **2) Le modèle de la communication à deux niveaux de diffusion :**

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

#### **3) Le modèle marketing :**

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

#### **4) Le modèle sociométrique :**

Il utilise des données quantitatives recueillies à l'aide des questionnaires comportant des questions du type : « qui parle spontanément à qui ? » « Qui évite qui ? », etc., pour évaluer les structures d'affinités. La communication est une relation d'affinité, support privilégié du passage de l'information.<sup>36</sup>

#### **5) Le modèle de l'analyse transactionnelle :**

Est directement issu de la psychologie clinique des années 60, il postule

---

<sup>36</sup> Le modèle sociométrique (1954) Jacob L. MORENO (Les fondements de la sociométrie)

l'existence en tout individu de trois instances, appelées (parent, adulte et enfant), qui correspondent à des positionnements respectivement normatifs, rationnels et affectifs.<sup>37</sup>

#### **6) Le modèle interactionniste-systémique :**

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

#### **7) Le modèle de l'orchestre :**

Il définit la communication comme une production collective d'un groupe qui travaille à cette production sous la conduite d'un leader. Le problème principal est l'articulation des jeux individuels. Si on élargit cette définition à l'ensemble des conditions de production d'une réalité sociale et politique, construite à travers l'intersubjectivité des acteurs, on arrive à un modèle constructiviste fondé sur le dialogue.<sup>38</sup>

#### **8) Le modèle de l'hypertexte :**

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

#### **9) Le modèle situationnel :** ou des « procédés de la communication » :

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

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

Shannon et Weaver distinguent 3 types de problèmes de communication :

##### **1) Les problèmes techniques :**

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

##### **2) Les problèmes sémantiques :**

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

##### **3) Les problèmes d'efficacité**

Concernent le succès avec lequel la signification transportée jusqu'au receveur, provoque chez lui la conduite désirée.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> Éric Berne (1970) psychiatre et psychothérapeute est le père de l'analyse transactionnelle

<sup>38</sup> Introduit par Yves Winkin dans son ouvrage « la nouvelle communication »

<sup>39</sup> Daniel Bougnaux : Sciences de l'information et de la communication

Les différentes théories de la communication sont :

**1) La perspective mécaniste :**

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

**2) La perspective psychologique :**

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

**3) La perspective symbolique :**

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

**4) La perspective pragmatique :**

C'est le système qui permet de trouver la signification, les comportements sont communication. Le comportement est une réponse à d'autres comportements et non le résultat de l'intention subjective de l'individu.<sup>40</sup>

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

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

Comment garantir leur validité et maîtriser leur diffusion ?

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

A qui faut-il confier la mission d'automatiser la recherche documentaire et

---

<sup>40</sup> <http://wiki.labomedia.org/index.php/> : Theorie de la communication

l'informatisation de l'archivage ?<sup>41</sup>

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

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

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

Les outils de communication.

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

Les outils d'automatisation de la coordination.

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

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

Les outils d'automatisation de la coordination, Ils réalisent des échanges d'information selon des modalités et un ordre programmé à l'avance. La coordination est directe bien que la relation entre les individus s'établit au travers d'une relation entre deux.<sup>42</sup>

La communication interne, grâce à une évolution technologique de plus en plus rapide les entreprises disposent de moyens de plus en plus sophistiqués pour organiser leur réunion y compris lorsque les participants ne sont pas physiquement présent au même endroit, sur le même site.<sup>43</sup>

La communication dans l'entreprise est au cœur des transformations actuelles. Son rôle est de faire évoluer ses missions, son organisation et développer les compétences appropriées au sein de l'entreprise. La circulation de l'information et les

---

<sup>41</sup> Michel Cattant : L'entreprise et ses données techniques pages 23 / 24

<sup>42</sup> Colloque DARES du 26 mars 2003 – Paris – Ministère des affaires sociales, du travail et de solidarité : aux sources des transformations du travail – Atelier 3 – Les systèmes techniques

<sup>43</sup> M. Decandin, J. Igalens avec la collaboration de S. Walles : la communication interne-Stratégies et technique page 147



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

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

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

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

Les affichages (lancement d'un nouveau produit).

Les réunions.

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

Les séminaires (d'intégration, de création).

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

- L'effet de rejet,
- L'effet de halo,
- La partie correctement transmise.<sup>44</sup>

Les T.I.C permettent d'échanger des informations, de mémoriser des données et de transformer les informations en connaissance et en valeur ajoutée pour l'entreprise. Cependant, les risques d'une communication mal maîtrisée ne sont pas à négliger. Le développement anarchique des nouveaux moyens techniques de communication peut

---

<sup>44</sup> J.P. Helfer, M. Kalika, J. Orsoni : Management et organisation page 321

engendrer des difficultés de cohérence et de maîtrise du système de communication. L'entreprise doit émettre des messages clairs et non contradictoires. De ce fait, elle doit savoir repenser son système organisationnel en fonction de ces évolutions et utiliser les T.I.C comme un outil stratégique de communication interne et de gestion des équipes. Le système d'information (S.I) est composé de l'ensemble organisé de ressources (humaines, matérielles, technologiques, informationnelles) permettant d'acquérir, traiter, stocker, et de transmettre des informations (nécessaires aux décisions et au fonctionnement de l'entreprise). C'est un outil au service des décideurs, ce qui en fait un outil centralisateur censé refléter l'organisation dans sa dimension rationnelle et idéale. Les acteurs de l'entreprise répondent aux consignes des décideurs et sont au service de l'outil ce qui permet de rendre l'outil informatique efficace.

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

Les différentes applications des systèmes d'information :

Selon Reix une application « est un ensemble du type logiciels, articulés entre eux, utilisés pour automatiser ou assister des tâches de traitement de l'information dans un domaine particulier ». <sup>45</sup>

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

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

Les domaines d'application des SI pour l'entreprise sont la gestion de la relation client (CRM) cela va permettre à l'entreprise de développer des relations durables et rentables avec des clients grâce à la mise en place de structures et d'outils appropriés, une relation avec chacun des clients (marketing one to one). Il y a le management de la connaissance (Knowledge Management) qui va permettre de

---

<sup>45</sup> <http://www.sciencedegestion.com.elearning/systeminfomaster.plan.htm> : Systèmes d'information – Entreprise – Université de Montpellier III

favoriser le transfert des connaissances (capitalisation des connaissances), et enfin le travail en groupe ou travail collaboratif, le workflow et la gestion globale de l'information (les ERP & les PGI).

L'insertion des TIC modifie profondément l'organisation et l'architecture des systèmes d'information traditionnels des entreprises.<sup>46</sup>

### Les différents systèmes d'information (S.I)

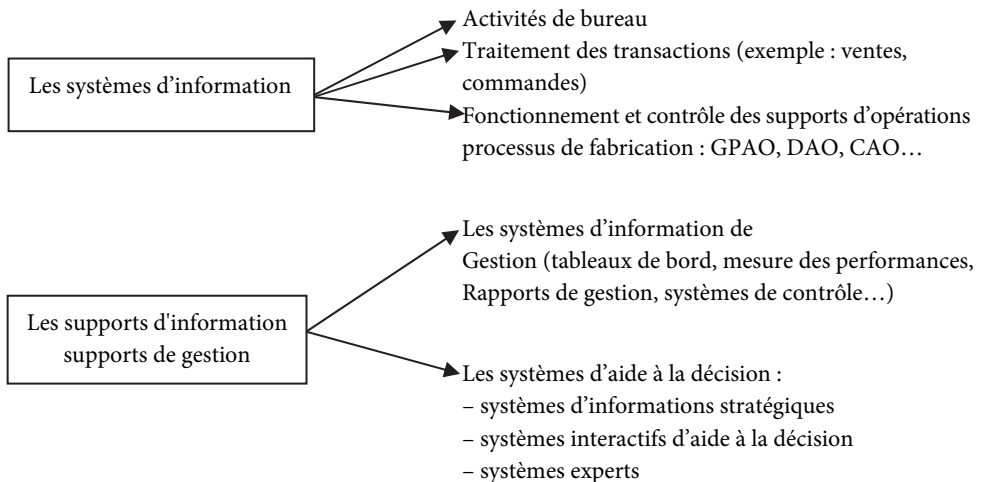


Fig. N° 15 Les différents systèmes d'information (S.I)<sup>47</sup>

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

Les 05 générations de système d'information :

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

Est celle de l'automation administrative. Elle introduit l'ordinateur comme

<sup>46</sup> Prof : Monsieur Abderezak Benhabib : directeur des cahiers du MECAS, revue économique de la faculté des sciences économiques et de gestion de l'Université Abou Bekr Belkaid – TLEMCEM – N° 01 Avril 2005.

<sup>47</sup> P. Charpentier : Économie et gestion de l'entreprise page 142

support aux activités de gestion alors qu'il était jusque-là perçu comme un instrument de calcul. Le (SI) est un programme de traitement de l'information qui transforme les inputs en outputs selon les règles bien établies.

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

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

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

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

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

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

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

Génération 5 : : automatisation des échanges (années 2000)

Elle répond à un double orientation, l'ouverture vers la mondialisation et l'évolution vers le management des connaissances. Elle voit émerger la connaissance comme ressource à l'information. En effet la technologie permet d'avoir un accès au savoir ; le problème étant maintenant la difficulté de partager et de retranscrire le savoir de chacun à l'intérieur du système d'information (S.I).<sup>48</sup>

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

---

<sup>48</sup> Référence à Robert Reix dans son ouvrage Connaissance et Management

ce qu'elle sera dans le futur comme le pense Yves Caseau.<sup>49</sup>

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

Les systèmes informatisés (SI) peuvent permettre de réserver le capital de connaissances et de compétences (historique de l'entreprise, Knowledge Management), de former les nouveaux (témoignages d'anciens, description de procédures et processus) ou d'intégrer les derniers arrivants (livret d'accueil toujours à disposition sur le réseau, informations sur l'organisation, sur son fonctionnement organisationnelle), de véhiculer l'image de l'entreprise et de renforcer le sentiment d'appartenance (le télétravailleur peut communiquer avec ses collaborateurs). Aujourd'hui on assiste à une révolution des concepts, portée par les T.I.C, qui change la signification de l'information. L'entreprise doit disposer d'informations de base fournies par les systèmes de comptabilité, les systèmes de contrôle de gestion, d'informations sur les compétences des ressources humaines (S.I.R.H) et d'informations sur l'allocation des ressources, et des informations sur son environnement. Cependant, il faut que l'information livrée ait un sens : elle doit être organisée et transformée en connaissance. Le S.I.R.H a pour objectif de (fournir des services sous forme d'informations, de rapports, aux clients internes et externes, utilisateurs du système, supporter les transactions et de maintenir le contrôle hiérarchique).<sup>50</sup>

## **Section : 02 Caractéristiques des T.I.C :**

Par rapport aux technologies antérieures, les T.I.C peuvent être caractérisées

---

<sup>49</sup> Yves Caseau a été directeur des SI de Bouygues Télécom de 2001 à 2006 et est actuellement D.G.A, il est en charge notamment de l'innovation.

<sup>50</sup> [http://www.sosetudiant.fr/impacts\\_des\\_tics-doc-623](http://www.sosetudiant.fr/impacts_des_tics-doc-623) ; php : L'impact des T.I.C sur la Gestion des Ressources Humaines, l'émergence de nouvelles compétences

de deux manières différentes, elles permettent aux opérateurs de communiquer entre eux en temps réel, l'utilisateur étant alors à la fois émetteur et récepteur, d'accéder à des informations. Caractérisons d'abord les T.I.C comme phénomène général. Aujourd'hui, elles sont partout et font partie de notre vie quotidienne, personnelle ou professionnelle.<sup>51</sup>

Les T.I.C nous apportent des moyens nouveaux, ce phénomène se perpétue et semble toujours aller en s'accélération. Plus vite c'est-à-dire ce que l'on pouvait faire avant sans les T.I.C, on peut le faire dorénavant beaucoup plus rapidement avec les T.I.C et encore toujours de plus en plus rapidement. Plus petit qui est la miniaturisation qui est une caractéristique importante des T.I.C ; cela se manifeste tant au niveau des appareils que des supports d'informations. De plus en plus abordable du point de vue de coût et convivialité, il semble que le coût d'acquisition et l'utilisation semble-t-il constamment à la baisse pour un niveau d'utilisation donné, ce qui les rend accessible à une partie toujours croissante de la population, donnant à chacun des moyens puissants ; et leur utilisation est également pour la plupart de plus en plus aisée, ce qui en facilite évidemment l'expansion. Les possibilités des outils T.I.C qui sont devenues puissants (appareils, logiciels). La multicanalité utilisée par les TIC à savoir les canaux (textuel, image, son). Actuellement, la restructuration des T.I.C s'articule autour de deux pôles : la téléphonie mobile et la mise en réseau des ordinateurs.

Parmi les caractéristiques des T.I.C sont :

**a) La mobilité ou le nomadisme :**

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

**b) L'efficacité :**

Les partenaires dans l'opération de communication peuvent échanger des rôles et cela qui a provoqué un genre d'efficacité entre les partenaires. On peut recevoir des courriers n'importe quel moment comme le cas de l'e-mail. Celui qui utilise ces technologies est indépendant.<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> Castells, Manuel (1996), *the Information Age : Economy Society and Culture*, vol. 1 : *The Rise of the Network Society*, Oxford, Blackwell Publishers, 556 p.

<sup>52</sup> Rédacteur en chef : Prof. Monsieur : Abdeslam Bendiabdellah : *Revue économie et management* publication de la faculté des Sciences Économiques et de gestion Université Abou Bekr Belkaid – TLEMCEM – N° 3 Mars 2004

### ***c) La mondialisation ou globalisation :***

C'est l'environnement où elles s'activent ces T.I.C parce qu'elles utilisent un espace plus grand dans n'importe quelle région du monde et elles permettent des flux du capital d'information, sa décentralisation a permis de s'épanouir dans l'environnement international surtout dans la transaction des commerces qui a permis de dépasser le problème du temps et l'espace.<sup>53</sup>

Bien qu'ils y ont d'autres caractéristiques telles que :

#### *1) L'architecture en réseau :*

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

#### *2) Le multimédia :*

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

#### *3) La convergence :*

C'est la convergence technologique de l'informatique, des télécommunications et de l'audiovisuel, car la numérisation de l'information permet l'utilisation de différents supports (textes, images, sons, vidéo) pour présenter différents matériaux. Par exemple, la convergence entre la téléphonie mobile et l'Internet est assurée par une passerelle de communication qui permet d'afficher des pages Internet adaptées à la taille des écrans. De ce phénomène émerge un certain nombre d'outils tel que l'Internet, l'Intranet, l'Extranet, la Gestion Electronique de Documents (G.E.D), les Échanges de Données Informatiques (E.D.I), au niveau de l'entreprise, la convergence donne naissance à de nouveaux usages, l'échange de courriers électroniques, commerce électronique, formation à distance, etc.<sup>54</sup>

#### *4) La décentralisation :*

C'est la caractéristique qui permet l'autonomie des T.I.C, le cas de l'Internet

---

<sup>53</sup> Mlle Souad Boumaila & Dr. Farès Boubakour Université de Batna Revue économie et management page 206 publication de la faculté des Sciences Économiques et de gestion Université Abou Bekr Belkaid – Tlemcen – N° 3 Mars 2004.

<sup>54</sup> <http://www.ulb.ac.be/soco/creatic/chp5str.html> : René Patesson ; Nathalie Lecomte : Application au stress dans les nouvelles technologies.

possède la continuité dans le travail dans n'importe quelle situation, c'est impossible aucune partie du monde ne peut arrêter l'Internet parce que c'est un réseau qui communique entre les personnes et les entreprises.

5) *La connectivité :*

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

6) *La convertibilité :*

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

7) *La démystification :*

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

8) *La répartition :*

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

Les T.I.C ont alors introduit un nouveau paradigme socio-technologique tel que spécifié par Castells comprenant les caractéristiques suivantes :<sup>55</sup>

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

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

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

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

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

La miniaturisation est une caractéristique importante des T.I.C (des appareils,

---

<sup>55</sup> <http://www.granddictionnaire.com> : Tel suggéré par l'Office québécois de la langue française : les mots suivants sont synonymes et seront utilisés tout au long de la présente recherche pour vouloir dire la même chose : Nouvelles technologies de l'Infirmation (N.T.I), Nouvelles Technologies de la Communication (N.T.C), Technologies de l'Information et de la Communication (T.I.C) et Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (N.T.I.C) ainsi que Technologies de l'Information (TI) utilisé au sens large du terme



des supports d'information vont constamment en s'accroissant, permettant un maximum d'effet, d'« output ». La baisse du coût de l'acquisition et de l'utilisation des T.I.C, ce qui les rend accessible. Leur utilisation est de plus en plus aisée, ce qui facilite son expansion. Elles facilitent l'utilisation de la multicanalité (texte dont les informations concernant l'utilisation du cédérom ou du site avec un type expositif, narratif, article, texte littéraire ; image qui est fixé, animée, de synthèse, icônes ; son (paroles telles que le dialogue, monologue, instructions concernant l'utilisation du cédérom ou site).<sup>56</sup>

Il y a l'hypertexte qui est un système d'information (S.I) ouvert qui met en relation le texte avec son contexte. Il est porteur d'informations supplémentaires (hyper = au-dessus). En cliquant sur un mot ou un groupe de mots, les utilisateurs vont plus loin dans l'information en se déplaçant dans des documents annexes.<sup>57</sup>

Il y a l'interactivité qui est transversale aux attributs des multimédias. Elle est fondée sur la mise en œuvre d'un médiateur technologique, l'interface qui structure le processus de communication et la relation entre les différents acteurs de la communication. L'aspect innovant des T.I.C réside dans le développement de l'interactivité et sa constante évolution qui permet un dialogue homme-machine. L'hypertexte représente le premier type d'interactivité dit « structure » tandis que le deuxième type d'interactivité dit « de surface ».<sup>58</sup>

Dans l'ensemble de ces pays, l'UNESCO rapporte que les T.I.C apparaissent comme une des priorités du développement économique. « L'avènement d'une société fondée sur le savoir ne peut être envisagé sans la mise en place des conditions permettant un accès universel aux produits et services à vocation culturelle ou commerciale diffusés sur les réseaux ». Grâce à l'accélération de l'innovation technologique, aux enjeux industriels et à la concurrence, les T.I.C et les infrastructures de réseaux vont devenir moins coûteuses que les prix de contenus et plus accessibles au plus grand nombre. En revanche, l'accès à l'information diffusée par ces infrastructures sera beaucoup plus complexe, voire problématique. Le coût des services pourrait constituer un frein important et provoquer une rupture entre ceux qui ont les moyens de financer l'accès aux contenus et ceux qui ne pourront ni accéder à l'information, ni la diffuser.

---

<sup>56</sup> <http://blog.wikimemoires.com/2011/02/types-tic-historique-tic-caracteristiques-des-tic/> : les types, historique des T.I.C

<sup>57</sup> Combiar Marc, dir. Pesez Yvette, Encyclopédie de la chose imprimante : du papier à l'écran – Retz, 1999 – p.143

<sup>58</sup> [http://wiki.labomedia.org/index.php/Les\\_caract%C3%A9ristiques\\_desTechnologies\\_de\\_1%27Information\\_et\\_de\\_la\\_Communication](http://wiki.labomedia.org/index.php/Les_caract%C3%A9ristiques_desTechnologies_de_1%27Information_et_de_la_Communication) : Fil d'Ariane : Les caractéristiques des Technologies de l'Information et de la Communication

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

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

Ces interrogations montrent combien le savoir est devenu une ressource précieuse et coûteuse. Elles montrent également combien il est important pour les pouvoirs publics de mettre en place un cadre réglementaire qui, d'une part garantisse un libre accès à l'information dans sa diversité et, d'autre part, favorise la libre concurrence et le pluralisme dans un environnement économique équilibré.<sup>59</sup>

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

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

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

---

<sup>59</sup> UNESCO, Rapport mondial sur la communication : Les médias face aux défis des nouvelles technologies, Éditions UNESCO, 1997, p.12.

communications et les relations sociales.<sup>60</sup>

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

### **Section : 03 Les différentes T.I.C :**

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

On distingue donc les catégories suivantes relatives ce secteur :

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

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

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

Mais en réalité les T.I.C englobent l'Internet, l'utilisation de l'e-mail, les technologies des télécommunications des satellites et des téléphones mobiles, les techniques nouvelles câbles, les ordinateurs puissants et rapides (coût réduit), les systèmes d'information (S.I) dans la prise de décision, les réseaux nationaux et internationaux et les banques d'information, les liaisons électroniques (connexions) des banques de données de l'Internet.<sup>61</sup>

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

Les télécommunications et les réseaux informatiques.

Le multimédia.

Les services informatiques et les logiciels.

Le commerce électronique et les composants.

L'équipement informatique.

---

<sup>60</sup> <http://www.ulb.ac.be/soco/creatic/hp5str.html> : René Patesson & Natalie Lecomte : Définitions et caractéristiques des nouvelles technologies

<sup>61</sup> <http://blog.wikimemoires.com/2011/02/types-tic-historique-tic-caracteristiques-des-tic/> : les types, Historique et caractéristiques des T.I.C.

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

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

#### **a) Internet :**

Est un élément majeur des T.I.C, mais ce n'est pas le seul. Il découle de l'évolution du projet Arpanet (initialisé en 1967) visant à relier les sites informatiques des universités et instituts de recherche travaillant pour le ministère de la défense des USA (réseau robuste).<sup>62</sup>

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

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

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

– 1971 à 1980 apparitions des premiers courriers électroniques.

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

– 1983 le DNS (Domain Name System) fut créé et l'adressage en DNS fut possible à partir de 1986.

– 1989 le web fut proposé par Tim Berners-Lee du CERN (Suisse).<sup>63</sup>

– 1990 fin Arpanet, début Internet (www en 1991). Le monde compte moins de 30 serveurs.

– 1991 le NSF net supprima cette interdiction

---

<sup>62</sup> H. Simon : L'information dans l'organisation page 261

<sup>63</sup> <http://www.sciencedegestion.com.elearning/systeminformaster.plan.htm> : Systèmes d'information – Entreprise – Université de Montpellier III

- 1992 un million d'ordinateurs sont reliés sur le World Wide Web (WWW).
- 1993 Mosaic, navigateur en mode texte. On dénombre 130 serveurs et 02 millions d'ordinateurs reliés.
- 1994 Netscape (début utilisation de masse). Yahoo! Apparaît parmi les moteurs de recherche, le nombre d'ordinateurs reliés passe à 3 millions. Le commerce en ligne à se populariser parmi les « happy-few ».
- 1995 les sites Web se comptent déjà par millions, les internautes s'approchent des 50 millions.
- 1996 The Information Age, The Rise of the Network, Manuel Castells. Les animations vidéo sur le Net se banalisent avec l'accélération de la vitesse de transmission des données.
- 1997 Véritables débuts d'Internet en France. L'arrivée des Webcams préfigurent l'usage du temps réel pour les communications téléphoniques et les vidéoconférences.
- 1998 L'ère des grandes alliances débute, il existe 02 millions de serveurs, AOL rachète Netscape pour près de 25 milliards de dollars. Fête de l'Internet.<sup>64</sup>
- 1999 La technologie DSL, qui multiplie la vitesse d'accès, commence sa commercialisation.
- 2000 La barre des 200 millions d'internautes dans le monde sera probablement dépassée.
- 2005 L'Internet est un média global. Plus un seul aspect du commerce mondial ne lui échappe.
- 2010 Un, deux ou trois milliards d'internautes.<sup>65</sup>

Projet du Pentagone pour créer un réseau reliant entre elles toutes les entreprises devant travailler pour l'armée américaine. Ce réseau a servi d'ossature pour créer Internet. Aujourd'hui c'est un ensemble ouvert de réseaux d'ordinateurs reliés entre eux à l'échelle de la planète qui, à l'aide de logiciels basés sur le protocole T.C.P/I.P, permet aux utilisateurs de communiquer entre eux et d'échanger de l'information. Inter pour interconnexion et net pour l'anglais network qui signifie réseau. L'Internet et le net, c'est le réseau des réseaux informatiques, c'est le plus grand réseau informatique du monde, le réseau mondial.<sup>66</sup>

Avant toute chose, définissons Internet comme un réseau à deux niveaux. Le premier est matériel, c'est la toile d'araignée (Web) qui compose les millions d'ordinateurs reliés entre eux. Le deuxième est immatériel, il naît de liens logiques (hyperliens) que les logiciels nouent entre les millions de documents multimédia et

---

<sup>64</sup> [http://www.unine.ch/autogenesis/V2\\_fig4.jpg](http://www.unine.ch/autogenesis/V2_fig4.jpg) : l'Internet

<sup>65</sup> La tribune du 20 décembre 2010 : Internet : les dates clés

<sup>66</sup> Fabrice Mazerolle : L'impact des N.T.I.C dans l'entreprise, le cas d'Intranet page 3

qui permettent à l'utilisateur, par un simple clic avec sa souris, de voyager de l'un à l'autre, quelle que soit leur localisation physique. L'Internet est un ensemble de réseaux numériques répondant à une même norme de transmission, le T.C.P/I.P. Ce standard permet notamment le découpage des données numériques et leur envoi par paquets à destination d'un ordinateur, défini par une adresse machine, l'adresse I.P. Au-delà de la diversité des terminologies, Internet est un réseau électronique qui permet de relier tous les ordinateurs du monde.<sup>67</sup>

D'envergure internationale, Internet préfigure en quelque sorte ce que seront les autoroutes de l'information de demain. Nul ne peut prédire avec exactitude l'ampleur de celles-ci si M. Wautelet avance déjà l'idée que les « changements qu'elles devraient induire ressembleront à une révolution mondiale ». L'Internet permet une vitesse de service parce qu'il permet d'épargner 1000 entrées dans le réseau comme première étape. L'entreprise, quel que soit sa taille, se trouve au cœur de l'activité économique et ne pourrait rester à l'écart d'une telle évolution. Son avenir dépendra de l'importance accordée par les dirigeants à cette mutation. Toute entreprise doit réagir en temps réel et être en mesure de sauvegarder voir améliorer sa position compétitive dans le marché. Sur le plan d'accessibilité à l'évidence, car il s'agit de technologies intuitives ! L'usage d'Internet a beaucoup évolué. Dès l'âge de quelques années à peine, les enfants commencent à utiliser l'ordinateur, les nouvelles générations (à partir de 1985) sont baignées dans les T.I.C dès leur plus jeune âge. Et on ne peut pas parler de problème de coût car les prix des ordinateurs portables ont énormément baissé.

Aujourd'hui, il est important que les entreprises aient un site Internet et qu'ils soient contactables par e-mail. Le téléphone portable, est également un outil. Ces T.I.C ont rendu les communications plus riches. Elles permettent de travailler plus efficacement. Elles permettent de vendre dans les meilleures conditions, facilement, simplement et de façon rentable. Dans les entreprises industrielles, cela a été très lent. Les T.I.C ont été perçues comme des outils de pouvoir. Le patron avait peur d'être dépassé par sa secrétaire car il maniait moins bien ces outils surtout les coachs (sénior). Cela s'est traduit par des blocages intellectuels. La fidélité est plus importante que la compétence. Ces T.I.C ont émergé de nouvelles formes de travail comme le nomadisme, ce sont les T.I.C portables (les téléphones portables, ordinateurs portables). Il s'agit d'un élément majeur pour l'activité des artisans qui se trouvent très souvent à l'extérieur de l'entreprise. Tout cela a été rendu possible grâce à l'effondrement des prix et à l'augmentation des débits.<sup>68</sup>

---

<sup>67</sup> A. Aris : Les autoroutes de l'information, Paris, Presses, Universitaires de France, 1997, page 89.

<sup>68</sup> Propos recueillis en novembre 2009 par Neila Tabli, Jean Michel Yolín : Les T.I.C : des outils

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

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

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

– Internet marque une révolution en matière de coûts de transmission de l'information. Cette technologie bonne marché et standardisée permettra des gains d'efficacité incalculables.

– Internet marque une révolution dans le domaine du marketing. L'interconnexion en temps réel d'individus et d'entreprise réduira le temps du cycle allant des études de marché à l'innovation, en passant par le retour d'information.

– Internet marque une révolution dans les affaires. Non seulement la technologie facilite la stratégie, mais elle la dicte aussi. Sa nature de réseau change fondamentalement la façon dont l'entreprise peut créer de la valeur. Le réseau d'Internet est tantôt qualifié de « réseau des réseaux », de « cyberspace », de « toile d'araignée électronique », « d'espace virtuel » ou encore de « village global », les termes ne manquent pas pour désigner le phénomène Internet.<sup>69</sup>

Le professeur V. Cerf élabore une norme qui révolutionne le monde de la communication : « C'est l'idée de fédérer, grâce à une norme commune, tous les ordinateurs et tous les réseaux de communication, et donc de permettre la communication de n'importe quel ordinateur de la planète avec n'importe quel autre ordinateur par tout moyen de télécommunication (réseau téléphonique mondial). Les services et applications proposés sur Internet, l'e-mail ou le courrier électronique est le service le plus utilisé. Nettement moins onéreux qu'un fax, il permet d'envoyer et recevoir instantanément des données au prix d'une communication locale. L'Internet permet de lier avec son environnement externe

---

incontournables pour les entreprises

<sup>69</sup> A. Dufour, Internet, Paris, Presses, Universitaires de France, 1998, page 03.

(fenêtre ouverte) en plus des méthodes de travail nouvelles dans l'entreprise.

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

Le deuxième est les forums de discussions sont aussi très utilisés. Ils consistent en une discussion sur un sujet donné ou chaque internaute peut poster sa contribution au débat. Les forums sont souvent l'outil adéquat pour des séances de brainstorming puisqu'ils permettent à chacun de développer son point de vue. Plus récemment sont apparus les forums en temps réel ou chat qui permettent de véritablement de dialoguer en temps réel, entre plusieurs utilisateurs. Il fut la première application utilisée lors de l'avènement d'Internet en entreprise, depuis de nombreux autres outils se sont développés. Ceux-ci capables de diffuser son, image et vidéos attestent de l'avancée majeure en terme de communication de l'information.<sup>70</sup>

Il est devenu une application courante sur les réseaux locaux et grande distance dont Internet. Elle permet un échange de messages texte pouvant être accompagnés d'éléments multimédias (sons, images, vidéo et autres documents informatisés). Selon H. Simon elle permet l'envoi de messages écrits entre usagers pourvus d'une adresse électronique, cette adresse indique quel est le serveur (site informatique) auquel est rattaché le destinataire. Il permet d'envoyer toute sorte de messages directement à son interlocuteur et contourne les problèmes d'absence ou de ligne occupée. On peut, de plus, envoyer le message à plusieurs personnes très facilement. Il offre tous les avantages de l'écrit sur l'oral. Le temps de l'écriture favorise la réflexion et la précision dans les questions ou les réponses. La pression temporelle est amoindrie et permet paradoxalement d'accroître la réactivité en améliorant la pertinence des réponses. A

---

<sup>70</sup> <http://www.entreprise-business.com/developper-entreprise/impact-ntic-entreprise> : Les N.T.I.C et l'entreprise.



l'heure actuelle, Internet offre plusieurs services de messageries tels que I.C.Q, Powow ou A.I.M mais cette technologie a surtout été développée en interne avec des services tels que Lotus Notes qui, permettent depuis peu un véritable travail en groupe (Workflow) entre personnes séparées physiquement.<sup>71</sup>

Le commerce électronique met en jeu 02 principes distincts et pourtant complémentaires d'une part, la vente, l'achat de produits et services sur le réseau et, d'autre part, l'amélioration des réseaux grâce à la possibilité de relier en ligne les chaînes de valeur entre entreprises,<sup>72</sup>

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

Peter Keen souligne pour sa part deux caractéristiques importantes du commerce électronique qui correspond à notre définition, il n'est ni une technologie ni un outil isolé. Il résulte d'une combinaison de technologies, d'applications, de stratégies, d'organisations et de processus Dans le même temps, le commerce entre entreprises réduit les barrières à l'entrée et augmente la connectivité, tout en offrant de nouvelles perspectives aux petites entreprises comme l'a noté Don Tapscott, président de l'Alliance for Converging Technologies. Grâce aux nouveaux réseaux technologiques, les petites entreprises peuvent surmonter les principaux avantages des grandes entreprises, les économies d'échelle et l'accès à l'information. En même temps, elles ne souffrent pas des grands inconvénients qui pèsent sur les grandes entreprises, (bureaucratie paralysante, hiérarchie étouffante et incapacité de changer).<sup>73</sup>

On remarque que le but du commerce électronique est :

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

Une valeur monétaire stockée sur un support électronique, tel qu'une carte à puce, ou une mémoire d'ordinateur et acceptée comme moyen de paiement par l'entreprise autre que l'institution émettrice.<sup>74</sup>

---

<sup>71</sup> H. Simon : L'information dans l'organisation page 262

<sup>72</sup> W. Dauphinais, G. Means, C. Price : La science du P.D.G page 214

<sup>73</sup> Don Dapscott : Strategy in the New Economy, Novembre / decembre 1997

<sup>74</sup> D. Bounie : Émergence d'un marché p.65

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

Les usages T.I.C et Internet :

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

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

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

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

Lorsqu'une entreprise est équipée d'ordinateurs, elle est presque automatiquement connectée à Internet. Le mode connexion privilégié est l'A.D.S.L. Or, cette connexion à haut débit symétrique est justement des outils support important pour le développement des pratiques de vente en ligne et de travail en réseau. A l'heure actuelle, l'Internet reste principalement un outil d'information et de communication. Les achats en ligne sont également relativement bien entrés dans les habitudes des entreprises. L'Internet ne permet pas encore suffisamment aux P.M.E de conquérir de nouveaux marchés ni de démultiplier les canaux d'accès aux marchés existants. En effet, la collaboration supportée par Internet devient des moyens incontournables de subsister dans une économie globale et fortement concurrentielle. Collaborer avec ses fournisseurs et même ses concurrents le cas échéant grâce à Internet, permet de conquérir des marchés plus importants impossibles à investir pour les petites structures isolées. Certaines P.M.E estiment que leur activité/produit est inadapté à la vente par Internet.<sup>75</sup>

Le commerce électronique :

Qui va correspondre à l'utilisation d'une interface web dans la présentation et la vente des produits d'une entreprise. L'importance du commerce électronique réside

---

<sup>75</sup> [http://www.sourir.org/article.php3?d\\_article=94](http://www.sourir.org/article.php3?d_article=94) : Hélène Ramond : Les T.I.C dans l'entreprise : de la diffusion à l'appropriation, l'écart subsiste !

dans l'utilisation d'Internet dans la stratégie commerciale de l'entreprise qui va entraîner différentes modifications. Son intérêt pour l'entreprise et le consommateur.

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

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

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

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

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

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

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

## ***b) L'Intranet & l'Extranet :***

### *1) L'intranet :*

Désigne des réseaux privés utilisant les technologies d'Internet (liens de type hypertexte, moteurs de recherche, logiciel de navigation). Tout est partagé par les

membres du groupe quel que soit le lieu où ils se trouvent.<sup>76</sup>

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

Le réseau Intranet permet une communication instantanée de grand volume et de tout type, sur de longue distance. Il permet en même temps d'atteindre au même moment une multitude de destinataires simultanément. La mission principale de ce réseau Intranet est de permettre un échange de données ou d'informations quasi-instantané entre les services d'une entreprise. Pour le réseau Intranet le temps et les distances ne sont lus des obstacles infranchissables. Sa deuxième mission est de permettre la création d'une banque de données au sein de l'entreprise. Cette banque de données et le réseau Intranet sont la clef de voute du système au sein de l'entreprise. Cette banque de données devra être centralisé et alimentée par toutes les informations en provenance des unités qui sont reliées avec l'entreprise mère.

L'Intranet apparaît comme une réplique d'Internet mais à l'usage privé de l'entreprise. Il s'appuie sur des logiciels de consultation de documents hypertextes qui ont fait le succès du Web. La répercussion de l'information et sa mise en forme est gérée en amont du poste client. C'est l'application interne à une entreprise, une administration qui employé des techniques et les outils (l'utilisateur utilisé dans le monde d'Internet réseau d'information interne). Les outils d'Intranet peuvent être catégorisés selon le profil suivant qui met en relief la fonctionnalité de l'intranet où l'on retrouve l'entreprise apprenante voire même ses fondements et les caractéristiques principales du KM. Il permet de relier entre les S.I interne de l'entreprise grâce à l'Internet. Unifier les éléments (objectifs relations de travail activités projets culture de l'entreprise) tout ça grâce à l'Internet. Il permet d'échanger et d'accéder à des bases de données, de participer à des groupes de travail... Tout cela en temps réel et sans préalable hiérarchique.<sup>77</sup>

L'intranet, en tant que guichet central d'information et d'interaction, est devenu le relais incontournable de toute politique de ressources humaines (R.H).

---

<sup>76</sup> H. Simon : L'information dans l'organisation page 264

<sup>77</sup> Marie Hélène Westphalen : Communication : Le guide de la communication d'entreprise page 109

Grâce à lui, la Direction des Ressources Humaines (D.R.H), ainsi que la Direction des Relations Sociales (D.R.S), disposent à minima d'un espace de partage d'informations et, le plus souvent, de fonctionnalités plus dynamiques de gestion du temps, des compétences et de la formation.<sup>78</sup>

*a) Les caractéristiques de L'Intranet :*

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

*b) La catégorisation des outils intranet :*

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

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

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

---

<sup>78</sup> Les T.I.C, un support de négociation sociale. L'Intranet, pivot des relations sociales du 13 février 2010

f) Au niveau du groupe, l'intranet offre la possibilité de travail collaboratif et favorise le Groupware (pensons à un groupe travaillant sur un projet).

g) Finalement l'intranet peut offrir, sans contraintes d'espace et de temps, un support idéal sur quoi mettre en place une plate-forme formation pouvant supporter la transcription de cours de l'entreprise (interne). Il sert à relier plusieurs employés dans l'entreprise par le biais du réseau local dans le but de faciliter leurs communications, leurs collaborations et la gestion de leur travail à travers un simple navigateur.

**d) Les usagers de base de l'intranet :**

- - Messagerie
- - Annuaire commun (carnets d'adresses dans un seul fichier).
- - Agendas partagés (connaître les responsables des membres de l'organisation).

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

Les applications d'Intranet sont nombreuses :

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

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

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

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

L'Intranet de l'entreprise virtuelle, il peut se présenter comme un bureau virtuel (télétravail).<sup>79</sup>

Il offre un moyen d'accès à l'Internet, mettant aussi à la disposition de ses utilisateurs des sources d'information et de communication externes.<sup>80</sup>

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

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

Interface client universelle (le navigateur Web),

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

Intégration des bases de données de l'entreprise,

---

<sup>79</sup> [http://www.mines.inpl-nancy.fr/~tisseran/cours/intranet/principes\\_intranet.html](http://www.mines.inpl-nancy.fr/~tisseran/cours/intranet/principes_intranet.html) : Intranet

<sup>80</sup> Marie Hélène Westphalen : Le guide la communication d'entreprise. Page 396

Basée sur une architecture réseau standard et ouverte : T.C.P/I.P,  
Bénéficie de tous les développements effectués pour le réseau Internet,  
La plupart des machines peuvent déjà se connecter à l'Internet.

Quelle différence entre l'Internet et Intranet ?

La différence est une question d'échelle (mondiale pour l'Internet et, généralement locale pour l'Intranet) ainsi que l'utilisation (public pour l'Internet, privé pour l'Intranet). Pour le reste, très peu de différence, mêmes protocoles, mêmes applications (Web, courrier électronique, listes de diffusion, transferts de fichiers ou forums discussion) mais utilisées dans un contexte radicalement différent. Le rôle de l'Intranet est, avant tout, de permettre le partage de l'information et la communication au sein de l'entreprise. Basé sur les principes de l'Internet, il offre aux utilisateurs la possibilité de produire et de diffuser facilement l'information, que ce soit au travers de listes de diffusion, du courrier électronique ou d'un serveur Web. L'Intranet permet une transformation majeure des flux d'informations au sein de l'entreprise. L'Intranet supporte une vaste gamme de solutions d'entreprise. Grâce à l'utilisation de la messagerie électronique d'Internet et du Word Wide Web (W.W.W), les Intranets peuvent servir à publier et échanger des informations au sein d'une société. L'utilisateur final peut recevoir des informations statiques, telles qu'un tableur non modifiable.<sup>81</sup>

Citons d'autres avantages de l'Intranet, plus cohérents à ses fonctions, son niveau de sécurité élevé ainsi la garantie de la confidentialité et l'intégrité des données stockées, la maîtrise des coûts de gestion (maîtrise des coûts de communication et des frais de déplacements, réductions des coûts d'impression.), travail collaboratif (les documents circulent instantanément.), partage de l'information (les revues de presse, les rapports annuels, gain de réactivité.<sup>82</sup>

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

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

c) La communication de masse : Le meilleur outil de communication de masse et le Word Wide Web (W.W.W) accèdent à des réseaux de données de l'entreprise. Le Standard WEB permet une bonne gestion plus efficace de l'information et donnent la possibilité d'accès aux réseaux informatiques et à l'information simplifiée. Il y a différents types de communication, l'entreprise est souvent assimilée à un vaste enchevêtrement de réseaux de communication. Ceux-ci, sous

---

<sup>81</sup> <http://www.insert-export.com/intermdp/actu/internet/art-intranet.htm> : L'Intranet

<sup>82</sup> Journal « Auvergne Économique » n°163, Oct. Nov.2000

diverses formes, dans différentes directions, traversent la structure dans son ensemble. Ils possèdent des caractéristiques propres. Voyons-en quelques-unes :

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

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

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

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

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

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

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

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

1986 l'emploi intuitif de l'ordinateur,

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

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

## 2) L'Extranet :

C'est un site Internet dont quelques-unes des pages ou toutes les rubriques sont accessibles par un mot de passe. Ce système permet par exemple de limiter la consultation des informations confidentielles aux clients, fournisseurs, distributeurs ou abonnés. Il élargit l'accès au réseau Intranet à un public extérieur à l'entreprise, public restreint et sélectionné (clients, fournisseurs). Les fonctions d'accès aux publics extérieurs sont réduites en fonction du type de données et d'utilisateurs.<sup>83</sup>

Ainsi, il offre la possibilité d'ouvrir L'Intranet à l'extérieur à destination de tiers à l'entreprise telle que des clients ou des fournisseurs. L'Extranet, technologie Internet permettant de mettre sur pied des sites web « dédiés », à un accès sécurisé, tend à devenir un élément stratégique de la relation commerciale B to B. Une multitude d'entreprises de tous secteurs, et parmi elles, un nombre croissant de P.M.E, en viennent à cet outil dans le cadre de leur stratégie C.R.M. On trouve de nombreuses

---

<sup>83</sup> Marie Hélène Westphalen : Le guide de la communication d'entreprise page 399



explications de ce qu'est un Extranet, et parfois la différence entre l'Intranet et le portail est quelque peu difficile à préciser. Pourtant on trouve des caractéristiques communes à toutes les définitions proposées, ce qui amène à une description de ce type d'Extranet qui est un réseau informatique le plus souvent à caractère commercial qui permet aux Intranets de plusieurs entreprises de communiquer entre elles. Ces communications se font via le réseau Internet et sont protégés par des mécanismes de cryptage et d'authentification, par extension, on peut parler de sites à accès sécurisés qui permettent à une entreprise de n'autoriser sa consultation qu'à certaines catégories d'intervenants externes (clients, fournisseurs...).

On distingue 3 grands types d'Extranet, destinés à trois populations différentes :

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

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

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

L'Extranet est plus une façon de penser l'Intranet et l'Internet, qu'une définition en bonne et due forme. Tout ce qui est mis en œuvre pour un Extranet pourrait l'être dans un autre contexte sans qu'on appelle cela un Extranet. C'est le fait de permettre à vos clients, fournisseurs et collaborateurs d'accéder à votre site qui fera de notre Intranet un Extranet.<sup>84</sup>

Ces avantages et ces conséquences :

Au sein de l'entreprise,

L'Extranet permet de :

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

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

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

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

Faire communiquer les différents acteurs de l'entreprise.

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

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

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

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

Pour ce faire les extranets proposent différentes applications :

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

---

<sup>84</sup> [http://ntide.u-3mrs.fr/services/ntide01\\_02/extranet-1-1.htm](http://ntide.u-3mrs.fr/services/ntide01_02/extranet-1-1.htm) : L'extranet

prix).

Passation de commande, devis, de lancement de production.

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

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

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

1) Sur le travail :

Plus grande flexibilité.

Connectivité.

Adaptabilité.

Développement du nomadisme, du bureau virtuel.

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

Les relations avec les clients ne peuvent se limiter à la simple exploitation du Web en tant que vitrine commerciale. Beaucoup d'entreprises ont d'ailleurs comme clients d'autres entreprises qui disposent elles-mêmes d'un réseau de type Intranet. Cette collaboration est bien évidemment profitable aux deux parties puisqu'elle permet une meilleure adéquation des services de l'entreprise aux besoins du client. L'Extranet permet de conserver la confidentialité des données. Il constitue un réseau fermé.<sup>85</sup>

### ***c) Le Groupware & le Workflow :***

1) *Le Groupware :*

C'est une mode de travail collectif utilisant les technologies de l'information.<sup>86</sup>

C'est une technique (un support de travail en groupe).L'A.F.C.E.T le définit comme l'ensemble des techniques et méthodes qui contribuent à la réalisation d'un objet commun à plusieurs acteurs séparés ou réunis par le temps ou l'espace à l'aide

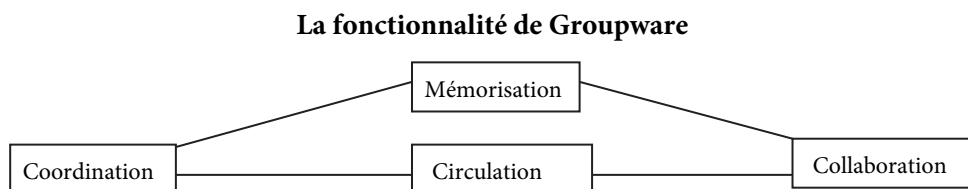
---

<sup>85</sup> H. Simon : Administration et processus page 264.

<sup>86</sup> [http://www.btsinfogap.org/COURS/GEOSI/Exposes/IG2\\_GEOSI\\_OSI\\_Groupware.pdf](http://www.btsinfogap.org/COURS/GEOSI/Exposes/IG2_GEOSI_OSI_Groupware.pdf) : Gestion d'entreprises et organisation des systèmes d'information, STS informatique de gestion : le Groupware

de tout dispositif interactif faisant appel à l'informatique aux télécommunications et aux méthodes de conduite de groupe. C'est un concept qui porte avant tout sur le processus de communication et le travail en groupe en utilisant un logiciel. Le Groupware, en tant que processus intentionnel de travail en groupe (Group) processus intégrant les logiciels (ware) nécessaire pour l'assister, met en évidence l'intégration des dimensions humaines et organisationnelles d'une part (Group Processes) et les dimensions technologiques d'autre part (Software Tools).

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



*Fig. n° 16 La fonction du Groupware*

Il est le travail en groupe en réseau, et ouvre la voie vers une nouvelle façon de travailler. Des notions telles que la transversalité induite par la gestion de projet conduisent l'entreprise à remettre en cause les structures hiérarchiques traditionnelles d'autorité. L'information, en étant de plus en plus facilement accessible risque de remettre en cause l'existence de niveaux hiérarchiques intermédiaires tels que les postes de cadres. Le Groupware, pour collaborer efficacement, travailler ensemble et en équipe, ceci désigne un ensemble de logiciels pour le travail en groupe ou travail coopératif. Plusieurs intervenants travaillés sur un même document, sans le dupliquer, via un accès contrôlé. Ses avantages du sont le travail en groupe, travail en collaboratif, travail coopératif, travaille en collaboration... C.S.C.W, computer-supported cooperative work, computer-aided teamwork, cooperative work. Utilisation de ressources informatiques, dans le

contexte d'un projet réalisé par les membres d'un groupe de travail reliés en réseau.

Parmi les ressources informatiques les plus souvent associées au travail de groupe, on peut citer : Les logiciels de travail permettent à des individus dispersés géographiquement de travailler sur un même document, par le biais de web. Dans certains cas, les participants à la conférence peuvent annoter les documents présentés, dans d'autres ils peuvent parallèlement utiliser un traitement de texte ou un tableur pour produire ensemble le document. Les logiciels de partage d'écran permettent aux participants d'utiliser à distance des logiciels d'applications, pour synchroniser des présentations de textes, graphiques, images, sons ou vidéo. Les tableaux blancs électroniques permettent de visualiser, commenter et annoter des documents en temps réel.<sup>87</sup>

Il facilite trois mécanismes fondamentaux inhérents aux organisations humaines : La coordination, la coopération et la communication. Ce sont des concepts clés des sciences de l'organisation.<sup>88</sup>

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

### *c) Les types d'individus :*

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

1. Les premiers types d'individus : qui travaillent en même temps on les appelle (Groupware synchrone).

2. Les deuxièmes types d'individus : Sont ceux qui ne sont pas connectés on les appelle (Groupware asynchrone), c'est la messagerie, agendas partagés, formes.

### *b) l'intérêt du Groupware :*

L'intérêt est avant tout :

– Il améliore la capacité de réaction en termes de rapidité et de qualité.

---

<sup>87</sup> <http://www.admiroutes.asso.fr/webmestre/intranet.htm> : L'Intranet

<sup>88</sup> Melissa Saadoun : La technologie de l'information et management page 46

– L'information peut circuler plus vite avec de meilleur potentiel de coopération, ainsi il est possible de mettre en réseau les compétences disponibles dans l'entreprise.

*c) Les familles du Groupware :*

Le Groupware, sans être exhaustif, se compose généralement de 03 grandes familles d'application :<sup>89</sup>

1) Les applications orientées « mémoire \* » : dont le but principal est de mettre en commun des informations et des connaissances recueillies et capitalisées par les différentes équipes. Il constitue la « mémoire collective » partagée par les membres de l'équipe. Cette dernière peut regrouper des documents multimédias (textes, images, sons, vidéo).

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

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

*d) Les sous-familles :*

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

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

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

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

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

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

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

Les délais à respecter,

---

<sup>89</sup> Dr Slaimi Ahmed, Faculté des Sciences Économiques et de Gestion, Revue économie et management page 179 publication de la faculté des Sciences Économiques et de gestion Université Abou Bekr Belkaid – Tlemcen – Revue N° 3 Mars 2004.

Les modes de validation,

Généralement on associe au Groupware la coordination de la circulation de documents, une tâche accomplie par Workflow, celui-ci peut donc être défini comme un ensemble de dispositifs techniques permettant la diffusion, l'administration et l'exécution d'un flux d'information au sein du groupe de travail. Son champ d'application est une forme de travail impliquant un nombre limité de personnes devant accomplir, en un temps limité, des tâches articulées autour d'une procédure, définie et ayant un objectif global.<sup>90</sup>

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

a) *L'intérêt du workflow :*

– Optimiser la cohésion entre les intervenants.

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

Il facilite la communication et la coordination des activités et des acteurs qui les réalisent. Ses meilleurs systèmes vont plus loin, en assistant les personnes dans les mécanismes de coopération qu'elles peuvent solliciter lorsque la nature des activités et du processus l'exige. Pour faciliter le « Workflow » (travail collaboratif, l'informatique de l'entreprise a ainsi développé le concept de « Groupware » (travail coopératif assisté par ordinateur), le but étant d'accroître la productivité de chacun au profit de tous.

b) *Les grandes catégories :*

Généralement son champ d'application couvre de grandes catégories :

a) Le Workflow « administratif \* » : correspond au processus de soutien de l'entreprise, la manipulation des formulaires électroniques en remplacement des imprimés. En effet, ces formulaires ont pour objectif de simplifier les procédures répétitive par exemple les frais de déplacement, le traitement des demandes de

---

<sup>90</sup> Melissa Saadoun : Technologie de l'information et manager page 47

congés ou des prêts). Ils limitent la circulation du papier.

b) Le Workflow de \* production \*s'applique à des processus opérationnels, répétitifs et critiques pour la performance globale de l'entreprise qui en est responsable. Ces processus sont inhérents aux métiers de base de l'entreprise.

c) Le workflow de type « ad hoc » automatise des procédures d'exception,

d) Le Workflow \* coopératif \*, les membres d'un groupe modélisent le processus de travail, fixent des règles, exploite directement.

e) Le Workflow de\* concurrent engineering \* (ingénierie concourante ou simultanée). L'I.D.A « une approche méthodologique qui intègre le développement simultané des produits. Le Workflow est associé à la fonction de la (G.E.D). Il est un ensemble de dispositif technique qui permet la définition, l'administration, le pilotage et l'exécution d'un flux d'information au sein d'un groupe de travail. Il est aujourd'hui admis que le workflow est une technologie qui permet d'accroître l'efficacité des entreprises. Cependant, le terme de Workflow recouvre parfois différents concepts, ce qui peut dérouter les utilisateurs potentiels. Afin de voir plus clair au milieu de la centaine de produits actuellement disponibles.<sup>91</sup>

Les différents types d'applications recensés concernent le domaine de la production (le Workflow y intervient), celui de l'administration où le Workflow désigne des procédures précises correspondant à des opérations quotidiennes, telles que les commandes ou la facturation, celui du travail coopératif, le Workflow y est associé à des procédures plus souples favorisant un travail très structuré, et celui de solutions non préparés (où le workflow participe à des applications dont les procédures ne sont pas prédéfinis).<sup>92</sup>

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

---

<sup>91</sup> <http://www.commentcamarche.net/entreprise/workflow.php3> : Comment ça marche l'entreprise

<sup>92</sup> [http://www.indexel.net1\\_6\\_2054\\_3\\_/13/133/1/L\\_intranet\\_outil\\_strat%C3%A9gique\\_de\\_l'entreprise.htm](http://www.indexel.net1_6_2054_3_/13/133/1/L_intranet_outil_strat%C3%A9gique_de_l'entreprise.htm) ; Intranetoutil stratégique de l'entreprise.

Mais le plus gros risque d'un système de workflow concerne l'utilisateur. Quelle que soit la qualité de la solution envisagée, le succès dépend du degré de consentement des utilisateurs. Il permet une circulation automatisée des documents. Cette technologie favorise la diminution du nombre de documents papier et permet d'optimiser le flux des tâches et la productivité. Aujourd'hui il existe des logiciels de Workflow composés d'un éditeur graphique pour la modélisation des processus. L'exemple du célèbre Pony Express était une organisation postale fondée en 1860 aux USA pour établir une liaison de près de 3000 Km entre Fort Joseph (Missouri) et Sacramento (Californie). L'acheminement de courrier s'effectuait, jour et nuit, grâce à des relais de chevaux.<sup>93</sup>

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

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

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

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

On peut distinguer trois cas récurrents d'usage :

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

Les systèmes administratifs qui gèrent des processus répétitifs.

Les systèmes dit « ad hoc » qui sont utilisés pour l'usage des TIC.<sup>94</sup>

---

<sup>93</sup> R. Meissonnier : Quels changements page 43

<sup>94</sup> Elyse Jolivet- Cycle supérieur INTD Promotion XXXVII – Octobre 2007.



## Les enjeux des T.I.C pour les PME et aux stratégies de mise en œuvre.<sup>95</sup>

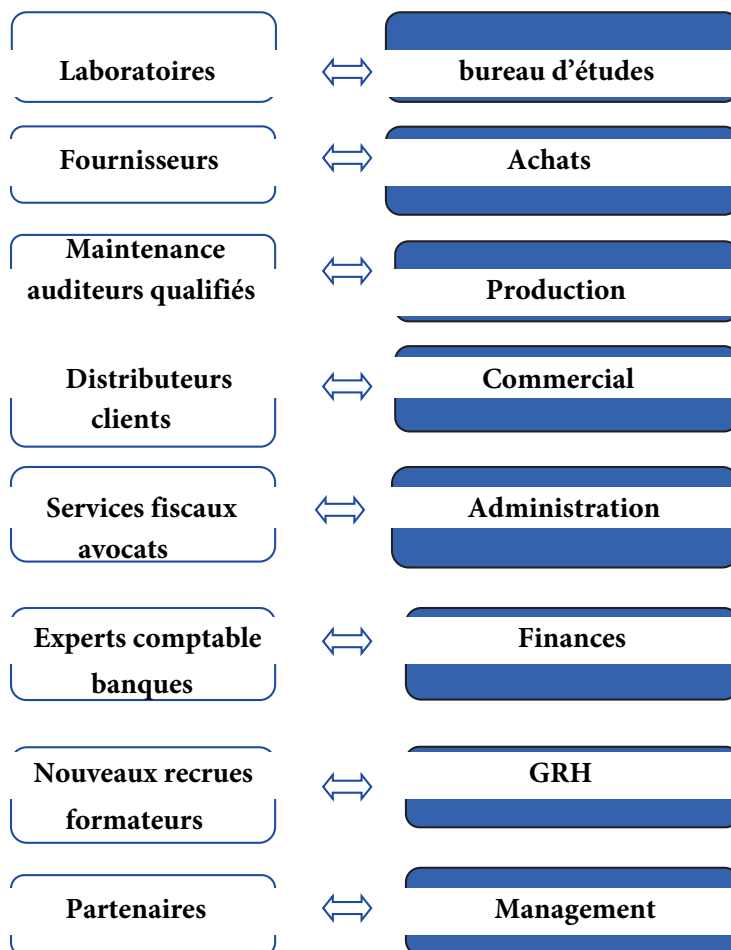


Fig. N° 17 Les enjeux des T.I.C pour les PME et aux stratégies de mise en œuvre

<sup>95</sup> Modules de formation pour le MINEFI (2003) consacrés aux enjeux des T.I.C pour les P.M.E et aux stratégies de mise en œuvre.

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

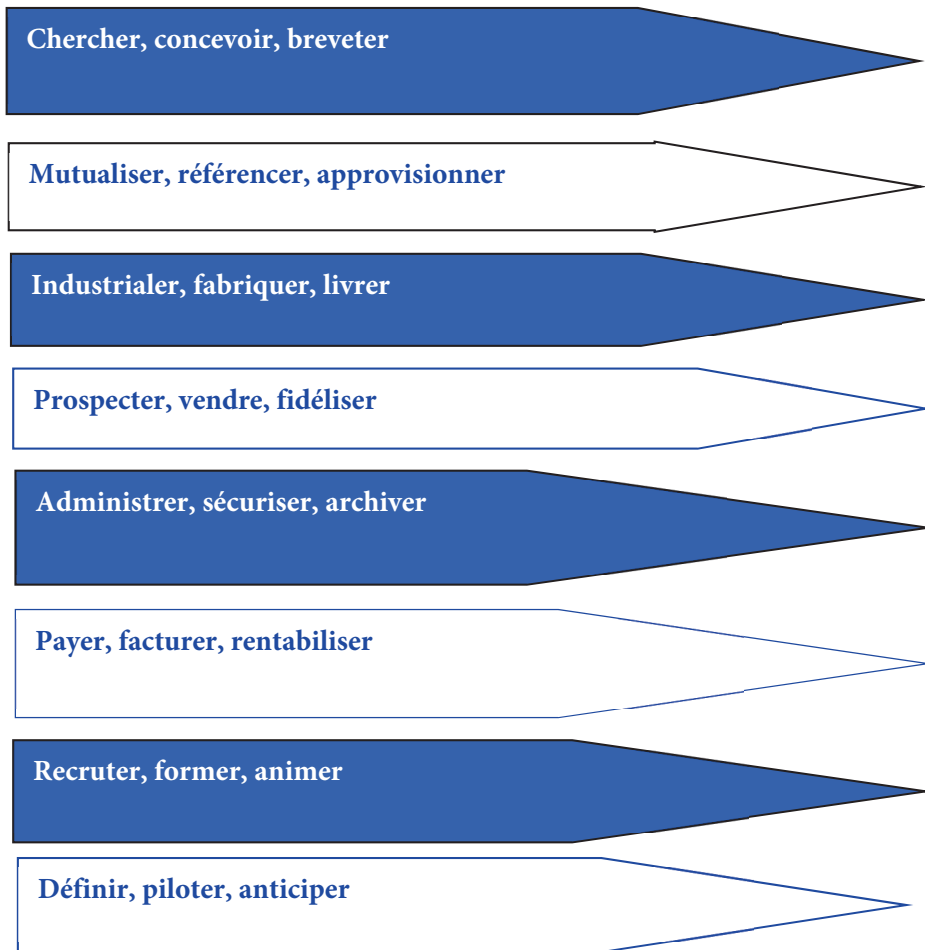


Fig. N° 18 Les T.I.C permettent de faciliter la mise en œuvre des processus d'une entreprise.

Il fournit en outre, à chacun des acteurs, les informations nécessaires pour la réalisation de sa tâche. Pour un processus de publication en ligne par exemple, il s'agit de la modélisation des tâches de l'ensemble de la chaîne éditoriale, de la proposition du rédacteur à la validation par le responsable de publication.<sup>96</sup>

On distingue généralement les différents types d'application recensés concernent le domaine de la production (le Workflow y intervient), celui de l'administration (où le Workflow désigne des procédures précises correspondant à des opérations quotidiennes, telles que les commandes ou la facturation), celui du

<sup>96</sup> <http://www.commentcamarche.net/entreprise/workflow.php3> : workflow

travail coopératif (le Workflow y est associé à des procédures plus souples favorisant un travail très structuré), et celui des solutions non préparées (où le Workflow participe à des applications dont les procédures ne sont pas prédéfinies).<sup>97</sup>

*a) Les avantages des T.I.C :*

*1) du point de vue économique :*

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

*2) du point de vue social :*

- participation dans l'amélioration du côté social et la création d'une société de services ;
  - renforcer les décisions des particuliers les buts économiques et sociaux ;
  - changement dans le comportement en ce qui concerne l'éducation et le travail.
- Selon Stolper Samuelson, les entreprises qui investissent dans les T.I.C sont ceux qui réussissent à l'avenir (le monde du savoir).

*a) Les avantages dans l'ouverture économique :*

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

Mais les T.I.C exigent des conditions :

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

---

<sup>97</sup> <http://www.ofil.refer.org/tribune/n25/prod6.htm> : la typologie du Workflow

b) *Avantages et limites pour l'entreprise :*

1) *Avantages :*

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

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

Au niveau commercial, de nouveaux circuits de distribution.

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

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

Nouveau circuit de production grâce à l'extension du marché potentiel (commerce électronique).<sup>98</sup>

2) *Limites :*

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

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

Coût de la formation du personnel,

Réorganisation structurelle et du travail,

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

Rentabilité de l'investissement difficilement quantifiable, problèmes éthiques.

**D'un point de vue plus général les avantages des TIC peuvent être définis à 3 niveaux** :<sup>99</sup>

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

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

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

---

<sup>98</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/Technologies\\_de\\_l'information\\_et\\_de\\_la\\_communication](http://fr.wikipedia.org/wiki/Technologies_de_l'information_et_de_la_communication) : Technologies de l'information et de la communication (T.I.C)

<sup>99</sup> [http://impacttic.canalblog.com/\\_Les\\_NTIC\\_dans\\_l'entreprise](http://impacttic.canalblog.com/_Les_NTIC_dans_l'entreprise)

## Conclusion du 1 chapitre

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

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

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

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

B To A : (Business To Administration, parfois noté B2A) qui est une relation entre l'entreprise et le secteur public (administration fiscale, etc.). Et par extension de ces concepts, le terme (Business To Employees, parfois noté B 2 E) qui a été émergé pour désigner la relation entre l'entreprise et ses employés, notamment via la mise à disposition de formulaires à leur attention pour la gestion de leur carrière, de leurs congés ou de leur relation avec le comité d'entreprise.

## Chapitre 2

# T.I.C et structures de l'entreprise

### Introduction :

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

Les T.I.C apportent une dimension « communication » au traitement de l'information, tout en affranchissant des frontières géographiques et temporelles. Une entreprise du troisième millénaire ne saurait se passer des T.I.C. En effet leur usage est devenu indispensable au développement de l'activité entrepreneuriale. L'ère industrielle a laissé place à celle de l'information, modifiant la structure de l'entreprise. Les T.I.C sont devenues en ce sens un atout majeur dans la circulation des savoirs, elles permettent en effet un meilleur échange d'informations, mais surtout elles tendent à fédérer ses utilisateurs autour d'actions communes.<sup>100</sup>

L'entreprise est un système organisé et structuré, et la structure constitue un élément essentiel pour en assurer le fonctionnement optimal. On sait bien que l'entreprise est une organisation qui met en œuvre différents moyens, appelés facteurs de production, de façon si possible optimale pour atteindre les objectifs

---

<sup>100</sup> <http://www.entreprise-business.com/developper-entreprise/impact-ntic-entreprise> : Les NTIC et l'entreprise

qu'elle s'est fixée pour la production ou la commercialisation de biens et services. Elle est aussi une organisation, il s'agit de déterminer, de coordonner et de contrôler les tâches de chacun ; il s'agit de définir les rapports entre les individus qui composent l'entreprise. L'organisation se concrétise par la structure de l'entreprise, structure schématisés par l'organigramme. Cette structure, pour ne pas nuire à l'adaptation de l'entreprise aux variations des marchés, doit être très souple. Pour se développer et atteindre ses objectifs, elle doit se structurer. Cette structure permet d'assurer une cohérence entre les différentes actions menées et de contrôler les activités de l'entreprise.

Durant ces 20 dernières années, les T.I.C ont été intégrées par l'entreprise au fur et à mesure de leur disponibilité. De nos jours, elles sont devenues un outil indispensable dans la création de la valeur ajoutée. Un tel réseau a pour but de mettre à disposition des employés des documents portant des informations sur l'entreprise, ainsi que les moyens de communications (e-mail, forum de discussion, chat, visioconférence). Ainsi un Intranet favorise la communication au sein de l'entreprise et limite les erreurs dues à la circulation de l'information. Tandis que l'Extranet permet un accès sécurisé aux informations de l'entreprise. Ceci est l'outil le plus utilisé pour gérer les relations avec les partenaires. Ce réseau est une extension du système d'informations de l'entreprise.

Le travail en réseau conduit des redéfinitions des tâches, des métiers, des hiérarchies et remet en cause les méthodes de management vertical. Il a aussi des incidences sur le dialogue salariés/employeurs du fait, notamment de l'évolution des rapports d'autorité ; il ouvre ainsi les conditions nouvelles à l'expression des salariés. Ni les employeurs ni les salariés algériens ne sont suffisamment préparés aujourd'hui à ces bouleversements radicaux, plus de transparence, d'interactivité et d'efficience devraient être générées par l'utilisation accrue de ces techniques.

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

« un ensemble des dispositifs permettant de répartir, coordonner et contrôler ses activités, et d'orienter le comportement des hommes dans le cadre des objectifs de l'entreprise » (A. Desreumaux).

La définition de la structure au sens large selon Mintzberg : « la structure est la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et



pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches ». <sup>101</sup>

Les six éléments clés de la structure sont :

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

La chaîne hiérarchique, le principe est que chaque employé a un seul supérieur.

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

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

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

La départementalisation. Elle consiste à regrouper les activités sous une même entité, placée sous la responsabilité d'une même personne.

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

---

<sup>101</sup> Henry Mintzberg, Structure et dynamique des organisations, Ed. D'organisation, 1982

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

Selon H. Fayol la structure repose sur la définition des fonctions de chaque intervenant de l'entreprise. La structure hiérarchique qui repose sur le principe d'unité de commandement. Selon *F. W. Taylor* la structure fonctionnelle qui repose sur le principe de division fonctionnelle de l'autorité et la pluralité du commandement (tout salarié dépend de plusieurs chefs, chacun n'ayant autorité que dans son domaine propre). Selon l'école des relations humaines, les structures tiennent compte des besoins et des motivations des acteurs et cherchent à mobiliser leur participation. L'organigramme est une représentation graphique de la structure fonctionnelle et de l'organisation hiérarchique des services de l'entreprise.<sup>102</sup>

Il y a deux types de structures, la structure mécaniste et la structure organique. La première est une structure bureaucratique avec un niveau élevé de spécialisation, de formalisation et de centralisation. Tandis que la deuxième est une structure adhocratique avec un niveau faible de spécialisation, de formalisation et de centralisation en vue d'une grande adaptation de l'entreprise à son environnement. La seconde est définie par sa forme fonctionnelle, son degré de formalisation qui a recours à l'écrit, logiquement ce qui doit être fait. Son degré de standardisation qui donne l'importance à des procédures, son degré de prise de décision qui doit être prise à tous les niveaux hiérarchiques ce qui permet à l'entreprise d'être plus décentralisée, sa sphère de communication et sa différenciation qui permet de créer des départements et des services relativement autonomes et enfin l'intégration qui permet de coordonner les unités de l'entreprise afin d'obtenir l'adhésion des acteurs aux objectifs de l'entreprise. Elle a beaucoup évolué pourquoi parce que toute structure résulte de 02 mouvements (division du travail et coordination), Elle suppose la définition d'un organigramme. Il faut préciser la structure des responsabilités ainsi que la hiérarchie des responsabilités. Selon H. Mintzberg La structure de l'entreprise est la « somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination entre ces tâches ».

Certains distinguent quatre structures :<sup>103</sup>

La structure mécaniste qui a une forte spécialisation et d'être plus centralisée ainsi qu'une formalisation stricte comme le cas de l'armée ou de l'administration de l'état. Elle a des tâches stables et explicites dotées de nombreuses règles avec des

---

<sup>102</sup> <http://oeconomia.net/private/cours/organisationsdesentreprises.pdf> : Diemer Arnaud : Économie de l'entreprise.

<sup>103</sup> Haute école de gestion de Genève : département économie d'entreprise ; cours : Organisation.

communications formalisée et verticales dont l'autorité de décision est centralisée (structure plus étendues).

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

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

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

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

Les différentes formes d'organigramme :<sup>104</sup>

1) L'organigramme en bannière (râteau) :

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

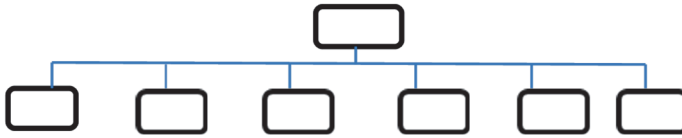


Fig. N°19 L'organigramme en bannière (râteau)

2) La pyramide :

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

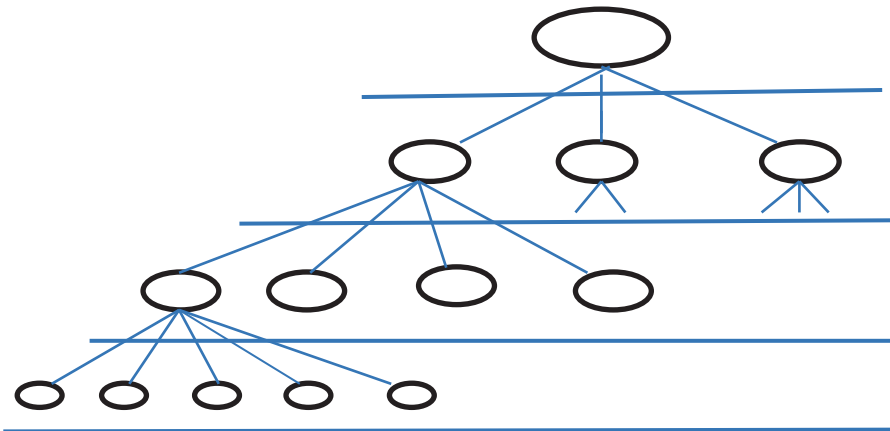


Fig. N° 20 La pyramide

3) Le sablier :<sup>105</sup>

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

<sup>104</sup> Chambre de commerce et d'industrie : développement des compétences, modèle d'organigramme

<sup>105</sup> [http://www.cci.fr/web/marque-blanche/developper-les-competences/-/asset\\_publisher/33Rs/content/2-1-modeledorganigramme ; jsessionid=135F43161CC54F6050F502109D5B43F5.node1 ? \\_101\\_INSTANCE\\_33Rs\\_groupId=247325&redirect=%2Fweb%2Fmarque-blanche%2Fdevelopper-les-competences : Modèle d'organigramme](http://www.cci.fr/web/marque-blanche/developper-les-competences/-/asset_publisher/33Rs/content/2-1-modeledorganigramme ; jsessionid=135F43161CC54F6050F502109D5B43F5.node1 ? _101_INSTANCE_33Rs_groupId=247325&redirect=%2Fweb%2Fmarque-blanche%2Fdevelopper-les-competences : Modèle d'organigramme)

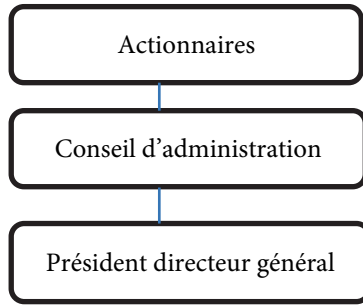


Fig. N° 21 Le sablier

4) L'organigramme normalisé :

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

- L'organigramme en bannière ou arbre généalogique,
- L'organigramme replié,
- L'organigramme circulaire.

5) L'organigramme circulaire :

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

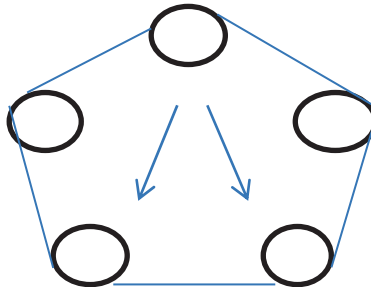


Fig. N° 22 L'organigramme circulaire

6) L'organigramme en trèfle :

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

7) L'organigramme planétaire :

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

8) L'organigramme en prévision :

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

L'organigramme doit être périodiquement corrigé en fonction de départs, des embauches et de facteurs de contingences Toute entreprise a une structure, ensemble d'organes (directions, services, postes de travail) et de relations entre ces organes et l'environnement. Elle est assez difficile à cerner. On serait tenté de dire que la structure correspond à son organigramme. En fait, évoquer cette notion revient également à évoquer la manière dont le travail est organisé, coordonné. L'exercice du pouvoir et le système de relations humaines font également partie de ce qu'il convient peut être d'appeler le concept de structure de l'entreprise.<sup>106</sup>

La question de la structure va donc se poser dans les organisations complexes où la diversité des tâches conduit à une réflexion des sur leur répartition. A chaque niveau de décision correspond un échelon dans la structure.<sup>107</sup>

**Tableau N° 01 Les types de décision**

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

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

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

<sup>106</sup> <http://www.cultureco.com/blog/blog/p-thiberge> : structure de l'entreprise 10 mars 2006

<sup>107</sup> Hélène Millaret, les principes de base de l'organisation

Fonctionnels,  
Ou de conseil.

Comment décrire une structure ?

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

– La spécialisation qualifie la façon dont les tâches sont regroupées. Il y a la spécialisation verticales séparés ; opposé à enrichissement du travail. Il y a la spécialisation horizontale.

– la formalisation du comportement concerne la manière dont les personnes sont régulées par la description du poste, la spécification du travail lui-même.

– Le niveau de formation permet de standardiser les qualifications des personnes.

– La socialisation qualifie la façon dont les personnes adhèrent au système de valeurs de l'organisation.

## **SECTION 1 : Les différentes structures de l'entreprise :**

Les structures des entreprises sont diverses, elles varient selon la taille, selon la complexité de l'organisation, selon le domaine d'activité.<sup>108</sup>

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

### *a) Les différentes structures traditionnelles :*

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

Les structures de base sont inspirées par les principes de Fayol et de l'organisation scientifique du travail (O.S.T) de Taylor. Elle est appelée « structure entrepreneuriale » ou « structure personnalisée » qui est organisée autour d'un

---

<sup>108</sup> Orsini, Économie et organisation des entreprises page 47.

dirigeant, du chef d'entreprise. Elle est adaptée aux petites entreprises, elle présente l'avantage de la simplicité et de flexibilité. On parle alors de structure fonctionnelle simple est construite à partir des fonctions essentielles de l'entreprise, comme le marketing, la production, la finance ou la gestion des ressources humaines (R.H) ; cette configuration structurelle se rencontre souvent dans les entreprises de tailles moyennes (P.M.E) et dans celles qui ont une gamme de produits peu diversifiée. Elle offre l'avantage de la simplicité de fonctionnement et de la spécialisation par fonction. Il y a des structures fonctionnelles évoluées, structures divisionnelles, et structures matricielles. On va caractériser chacune de ces structures.

**La structure hiérarchique (verticale, dite structure linéaire) (line ou structure de H. FAYOL) :**

Cette structure trouve ses origines dans les thèses de Fayol (c'est un français qui vécut de 1841 à 1925). Il exposa dans son ouvrage « Administration générale et industrielle » un projet de réforme de l'administration des entreprises). Elle est de type militaire, pyramidal, c'est historiquement la structure la plus ancienne. Elle repose sur le principe de l'unité de commandement. Selon lui « chaque salarié ne dépend que d'un seul chef hiérarchique ». <sup>109</sup>

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

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

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

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

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

Par critère fonctionnel de compétence : elle se fait selon les services déjà existés dans l'entreprise comme la sécurité ou la maintenance, Ces critères peuvent être utilisés conjointement.

---

<sup>109</sup> [http://www.google.fr/search ?](http://www.google.fr/search?hl=fr&q=la+structure+hi%C3%A9rarchique+de+l'entreprise&meta_)

[hl=fr&q=la + structure + hi %C3 %A9rarchique + de + l %27entreprise&meta\\_](http://www.google.fr/search?hl=fr&q=la+structure+hi%C3%A9rarchique+de+l'entreprise&meta_) Les structures de l'entreprise



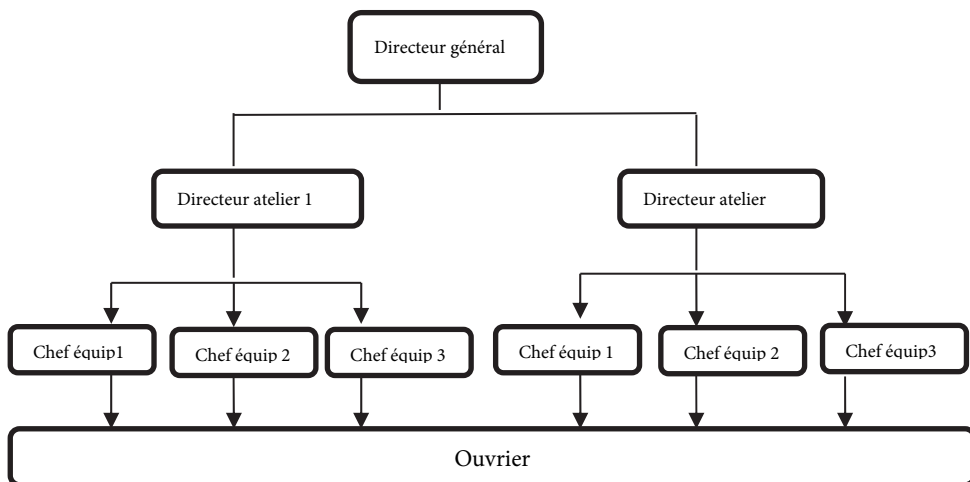


Fig. n° 23 La structure hiérarchique

Dans ce type de structure chaque subordonné ne reçoit d'ordre que d'un seul chef, les différents services ne sont liés entre eux par aucun organe « conseil » (staff), on parle ainsi de « structure line ». L'autorité hiérarchique s'exerce sur des personnes. Elle concerne l'ensemble des activités du subordonné. Ce dernier reçoit d'ordre que de son seul supérieur hiérarchique direct.<sup>110</sup>

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

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

<sup>110</sup> Ahmed Kouidri : économie d'entreprise p.57

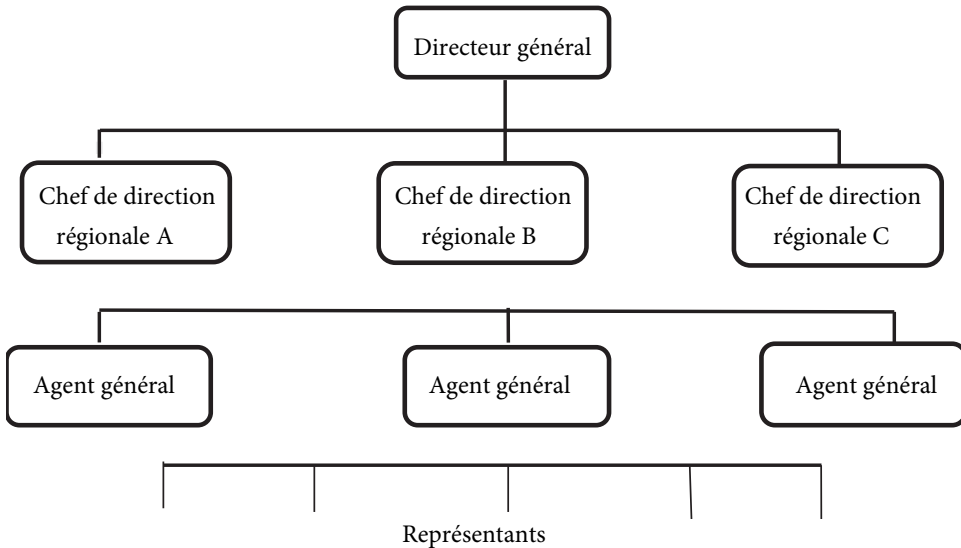


Fig. n° 24 L'organisation hiérarchique selon les régions<sup>111</sup>

Un même dirigeant prend, en général, toutes les décisions importantes, au risque d'ailleurs d'être débordé par les tâches quotidiennes qu'il contrôle. On rencontre de telles structures dans les sociétés comme Pernod.<sup>112</sup>

Enfin ce genre de structure convient bien pour les PME, produisant quelques biens de type traditionnel.

### **La structure fonctionnelle ou staff (forme en U) structure de Taylor :**

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

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

<sup>111</sup> Orsoni économie et organisation des entreprises p.47

<sup>112</sup> Cf. R. Papin, Stratégies et structure, Banque, N° 375 juillet-Août 1978, p.825

siècle avait défini les principales fonctions de l'entreprise (commerciale, comptable, financière, etc...). Enfin La structure de l'entreprise repose sur les différentes fonctions exercées au sein de l'organisation (fonction de production, commerciale, financière, de gestion des ressources humaines...)<sup>113</sup>

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

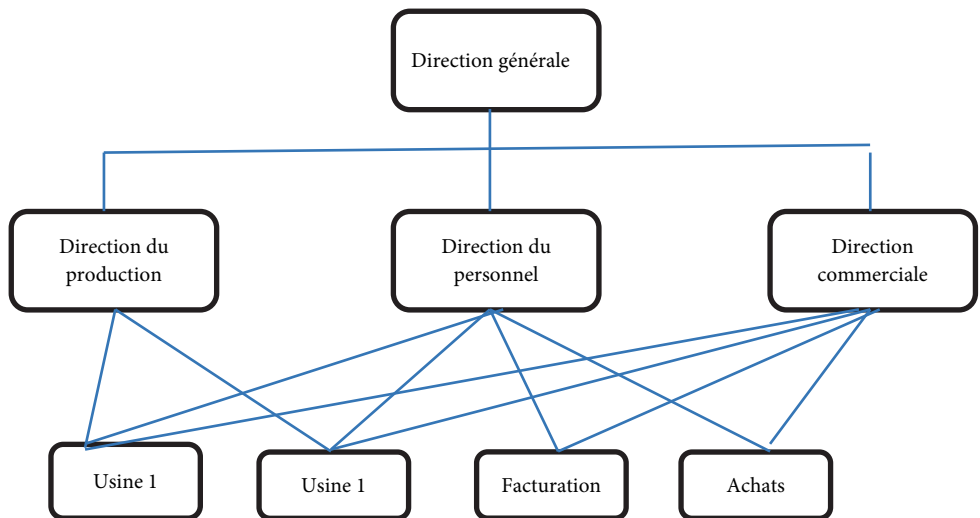


Fig. n° 25 Structure fonctionnelle simple<sup>114</sup>

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

<sup>113</sup> [http://geronim.free.fr/eoent/cours/type\\_de\\_structure.htm](http://geronim.free.fr/eoent/cours/type_de_structure.htm) : Les différents types de structures.

<sup>114</sup> Chambre de commerce et d'industrie : direction des relations internationales de l'enseignement, centre langue

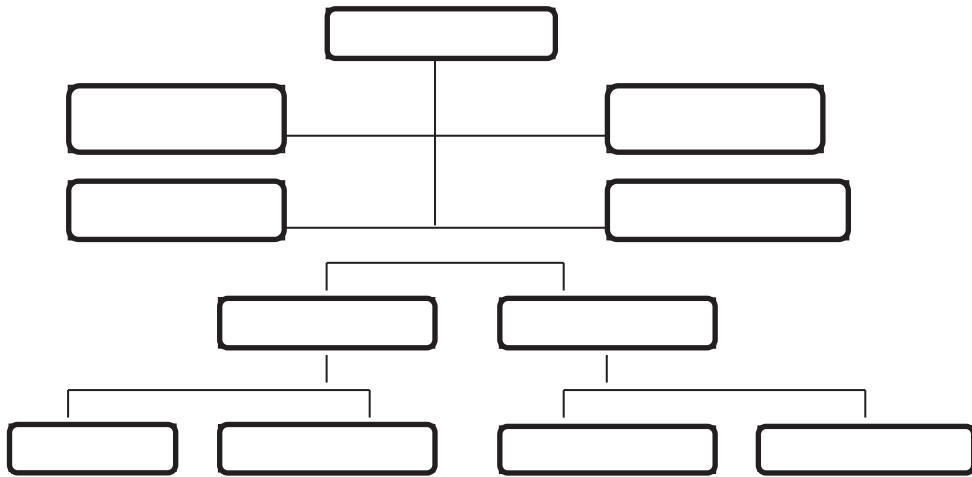


Fig. n° 26 La structure fonctionnelle simple évoluée

Cette forme de division de travail apparaît à première vue très logique. Chaque fonction est clairement individualisée et on constate que ce type d'organisation est encore assez fréquent. La responsabilité de chaque fonction est confiée à des cadres spécialistes ce qui constitue a priori une garantie d'efficacité. Le partage des tâches semble clair. Dans ce genre de structure, le pouvoir est très centralisé, la direction générale a une vision globale.<sup>115</sup>

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

Cette structure présente aussi des avantages et des inconvénients :

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

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

<sup>115</sup> [http://www.google.fr/search?hl=fr&q=la + structure + fonctionnelle + simple&meta=](http://www.google.fr/search?hl=fr&q=la+structure+fonctionnelle+simple&meta=) : Approche des modes d'organisations à travers les structures

entreprise américaine la General Motors. Il va s'intéresser à deux types de structures :

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

La structure divisionnelle.

### 3) *La structure hiérarchique fonctionnelle (Staff and Line) :*

Dans ce genre de structure il y a deux lignes, une ligne de décision (line), elle est hiérarchique et dispose d'un pouvoir de commander et une ligne de conseil (staff) cette ligne propose mais ne décide pas. Elle vise à conserver les avantages de l'organisation hiérarchique de type Fayol, tout en introduisant plus de souplesse. Certaines fonctions sont placées en état-major, c'est-à-dire hors hiérarchie. L'état-major (staff) est en relation fonctionnelle avec les services opérationnels (line) correspondants. L'état-major ou le conseil et la hiérarchie linéaire ou le « staff and line » qui fait la synthèse des recommandations des deux structures précédentes. Le « staff » définit des activités de services, conseils, support, études, destinés aux départements. Mais dans un contexte de croissance, les départements connaissent des difficultés à atteindre les objectifs globaux du fait qu'ils n'intègrent pas les ressources nécessaires aux tâches recommandées par le staff. La rationalité interne est perdante. Par son activité de conseil, le « staff and line » est plus ouverte vers l'environnement incertain mais n'en assume pas les implications internes. Pour cette raison, les grandes entreprises fonctionnent selon une organisation qui séparent clairement l'opérationnelles des décisions de stratégie.<sup>116</sup>

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

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

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

---

<sup>116</sup> <http://www.theorecocom> : Bernard Biedermann : Théories de l'entreprise, incertitude et management. Septembre 06.

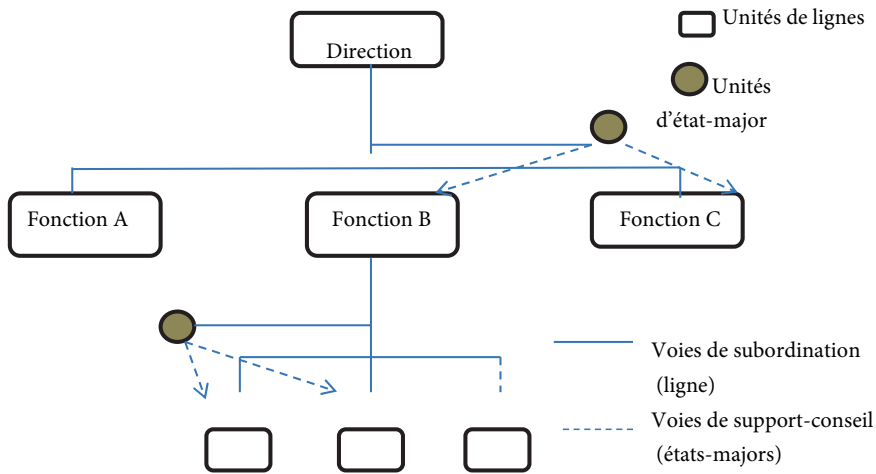


Fig. N° 27 La structure hiérarchico-fonctionnelle<sup>117</sup>

**Exemple d'une organisation hiérarchique et de conseil avant 1970 (société Poron)<sup>118</sup>**

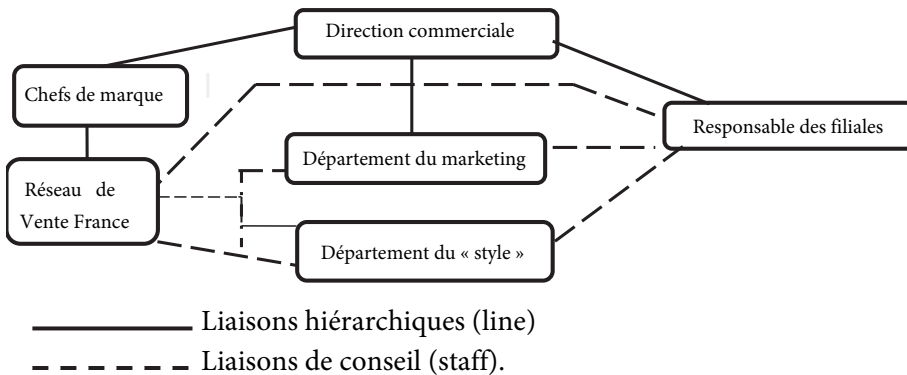


Fig. n° 28 L'organisation hiérarchique et de conseil

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

<sup>117</sup> Chambre de commerce et d'industrie de Paris : direction des relations internationales de l'enseignement : centre de langue

<sup>118</sup> Source : M. Cherain et D. Panel, Techniques de commercialisation, Les Services commerciaux, L'étude du produit, Foucher, Paris, 1972, p.32

#### 4) La structure divisionnelle (ou décentralisée) :

Elle est appelée « structure en M » par Chandler, obéit à un découpage par unités stratégiques de base, par produits, par marchés, ou encore par zone géographiques. Elle correspond à une répartition du travail par marché dans les grandes firmes dont les activités sont très diversifiées. L'entreprise est découpée en division chacune de celle-ci étant dotée d'une grande autonomie et fonctionnant comme une véritable entreprise. Elle adopte la décentralisation des pouvoirs et des responsabilités.<sup>119</sup>

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

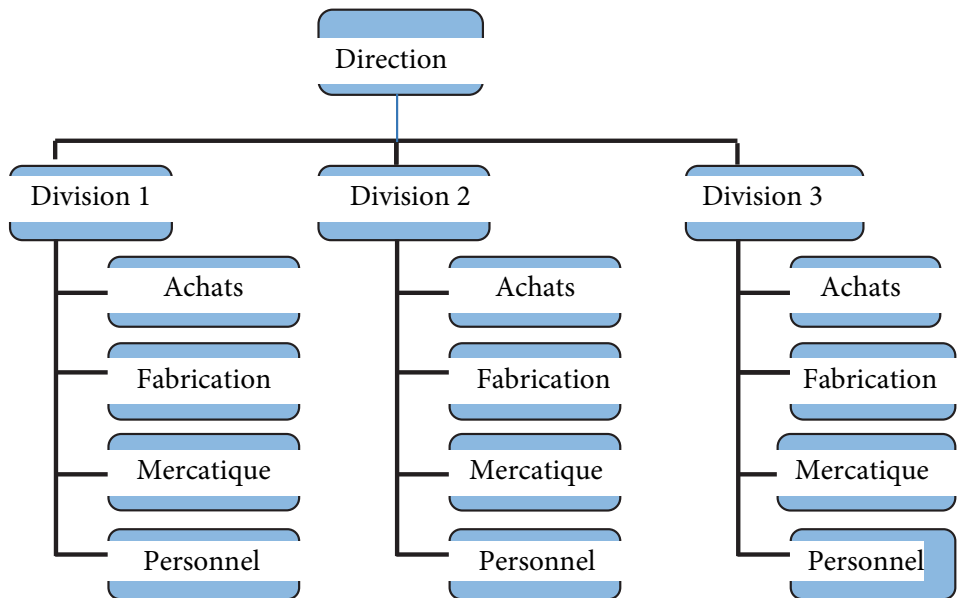


Fig. n° 29 La structure divisionnelle

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

Cette structure présente des avantages et des inconvénients :

1) Avantages, il y a la décentralisation, facilement adaptable, coordination efficace autour de chaque activité, structure flexible et adaptable. Elle convient aux firmes qui se diversifient et se développent à l'international.

---

<sup>119</sup> <http://oconomia.net/private/cours/organisationsdesentreprises.pdf> : Diemer Arnaud : Économie de l'entreprise.

2) Inconvénients il y a le développement difficile des compétences spécialisées. En revanche, les différentes divisions risquent de devoir créer leurs propres fonctions centrales (finance, marketing...) ce qui est synonyme de déséconomies d'échelle et de dispersion des ressources.

*a) La structure divisionnelle géographique :*

Elle regroupe dans la même unité des acteurs qui réalisent des activités se rapportant à un même secteur ou direction géographique. Les conditions favorables à la création de ce type de structure sont l'existence de haute différenciation, la distance géographique. L'avantage de ce type de structure est d'obtenir une spécialisation élevée et la facilité de traitement des problèmes.<sup>120</sup>

**Une organisation par zone géographique**

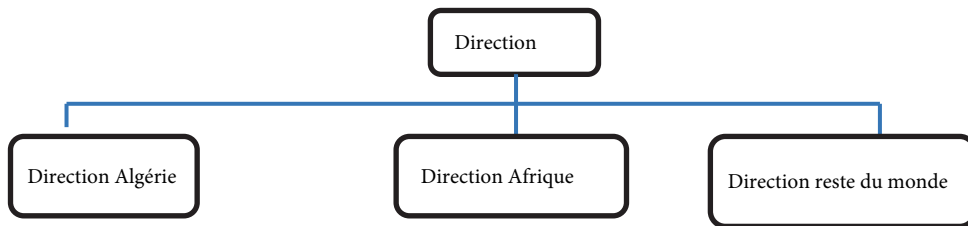


Fig. N° 30 La structure divisionnelle (géographique) une organisation par zone géographique

*b) La structure divisionnelle par projets :*

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

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

---

<sup>120</sup> <http://www.knoow.net/fr/scieeconcom/gestion/structureorganism.htm> : Concept et structure organisationnelle



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

*c) La structure divisionnelle par processus :*

Quand les entreprises sont confrontées à une concurrence de plus en plus agressive, à un contexte économique de plus en plus difficile, les dirigeants doivent trouver un mode de management terriblement efficace. Grâce au management par les processus, les dirigeants ont entre les mains un système de pilotage de l'entreprise, qui, s'il est bien utilisé, est d'une grande efficacité.<sup>121</sup>

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

*d) La structure divisionnelle par produit ou service :*

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

*e) La structure divisionnelle par groupe de clients :*

Dans ce type de structure on regroupe dans une même unité des acteurs spécialisées par type de client (par exemple la création de Départements Commerciaux par type de client : un pour de grandes sociétés, un pour de petites et moyennes sociétés et un autre pour des entités publiques). Ce type de structure doit être utilisé à chaque fois qu'il se vérifie qu'un besoin de traitement spécialisé par type de client s'avère nécessaire.<sup>122</sup>

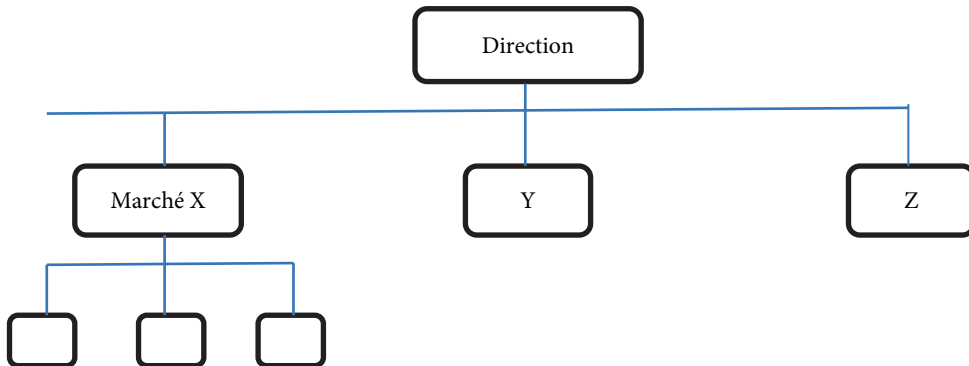
---

<sup>121</sup> <http://www.cegos.fr/formation-organisation-par-processus-entreprise/p-20116840-2011.htm> : Formation : construire une organisation par processus.

<sup>122</sup> [http://www.notapositiva.com/diccionario\\_gestao/digestfr/structureorganism.htm](http://www.notapositiva.com/diccionario_gestao/digestfr/structureorganism.htm) : Paulo Nunes & Adelina Moura : Structure organisationnelle

f) Selon une logique de marché :

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



L'application de ce type de structure dépend de chaque entreprise.<sup>123</sup>

Fig. N° 31 la structure divisionnelle (marché)

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

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

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

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

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

5) La structure matricielle ou par projet :

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

<sup>123</sup> Organisation de l'entreprise : 6<sup>ème</sup> Tq Gestion

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

L'entreprise est structurée d'après un projet comme par exemple une commande pour un client. Pour la réaliser l'entreprise va mobiliser pendant une période relativement limitée un certain nombre de collaborateurs temporaires. Cette structure peut être légère pour pouvoir s'adapter à toutes les circonstances. Elle repose sur un principe de dualité de commandement. Elle est axée sur l'idée de « groupe de projet » en combinant le découpage par fonction et par division, chaque individu ayant deux supérieurs, un chef de projet évoluant en fonction des besoins et un supérieur permanent. Elle est complexe qui est le fruit d'une répartition des tâches en fonction de deux critères (fonctionnel et divisionnel). Elle est appelée matricielle ainsi car sa forme correspond à un tableau à double entrées. En effet, si la division du travail est conçue à la fois en termes de fonction et de branche on parle de structure matricielle à plusieurs dimensions.<sup>124</sup>

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

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

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

1) Organisation matricielle par projet :

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

2) Organisation matricielle par équipe :

---

<sup>124</sup> Lazari : Économie de l'entreprise page 59

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

3) Organisation matricielle par produit :

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

4) Matrice liée à des entités autonomes :

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

5) Matrice pour la procédure de sélection de candidats :

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

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

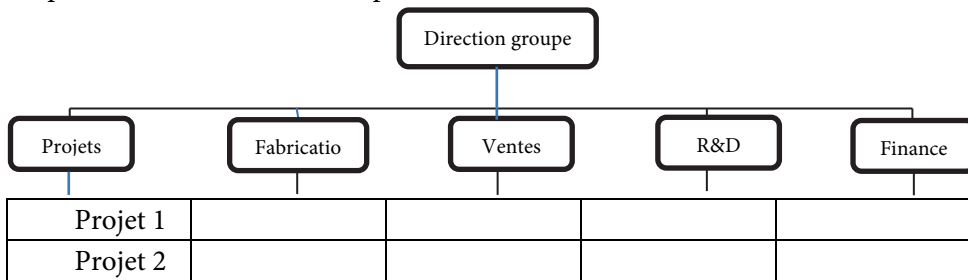


Fig. n° 32 La structure matricielle

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

- Des lignes de produits variées,
- Des projets longs et complexes,
- Un environnement de travail en évolution rapide.

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

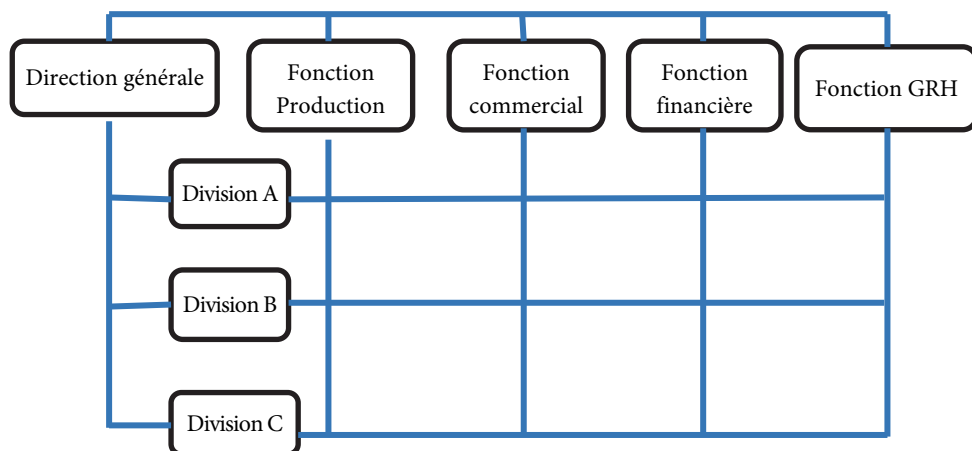


Fig. n° 33 La structure en réseau

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

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

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

déséquilibrée), le risque est grand que le directeur d'une filiale ou d'une division voit son autorité.

Elle permet de répondre à des situations critiques tout en maintenant un travail d'équipe et donc des possibilités d'entraide et de diminution d'erreurs. Comme dans les groupes semi-autonomes, chaque membre doit apprendre à résoudre des problèmes de relations et d'organisation qui font partie intégrante de la situation de travail. Une fois l'organisation en régime de fonctionnement, des problèmes peuvent se poser pour le maintien de la qualification et de l'identité professionnelle, ces problèmes se résolvent par la mise à disposition du groupe de temps et de possibilités de formations.<sup>125</sup>

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

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

1) L'organisation par facilitation :

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

2) Organisation par coordination :

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

3) Organisation matricielle :

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

4) La structure « commando » ou projet « Task force » :

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

---

<sup>125</sup> M. Hane Ibrahima, Thèse de doctorat en gestion : Enrichissement des tâches et compétitivité de l'entreprise, la performance socio-économique des actions de recomposition du travail page 106

5) La structure adhocratique :

Les priorités sont définies entre projet en fonction de la stratégie de l'entreprise et du marché. Les spécialistes travaillent dans un groupe projet dont le directeur de projet est totalement autonome mais il y a une instance de liaison « comité stratégique » qui coordonne et gère le portefeuille de projets et veille à sa cohérence.

6) Plusieurs projets peuvent coexister :

Elles peuvent coexister selon l'importance des projets. Elles peuvent gérés par facilitation, par coordination ou de façon plus autonome. L'évolution se fait progressivement, sur plusieurs années et peuvent atteindre une décennie.<sup>126</sup>

En réalité les structures matricielles sont souvent « latentes ou déséquilibrées », ce qui permet de savoir quelle est l'autorité qui aura le dernier mot. Mais quand la direction générale impose ses directives (matricielles déséquilibrées », le risque est grand que le directeur d'une filiale ou d'une division voit son autorité réduite.<sup>127</sup>

Les structures évoluent en fonction des critères suivants :

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

Le système technique selon la théorie de Joan Woodward

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

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

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

a) *La structure multidivisionnelle :*

Elle émerge lors qu'elle se développe la grande entreprise diversifiée et les conglomérats.<sup>128</sup>

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

---

<sup>126</sup> <http://www.management-projet.org/projet1/spip.php?article58> : les différents types d'organisation de projet par Céline Pasquereau.

<sup>127</sup> Synthèse – Structure – Facteurs de contingence – Configurations structurelles page 08

<sup>128</sup> <http://www.wuparis10.fr/servlet/comuniv.util.lectyrefihejoint?CODE=11472821058938langue=0> : Théories des organisations

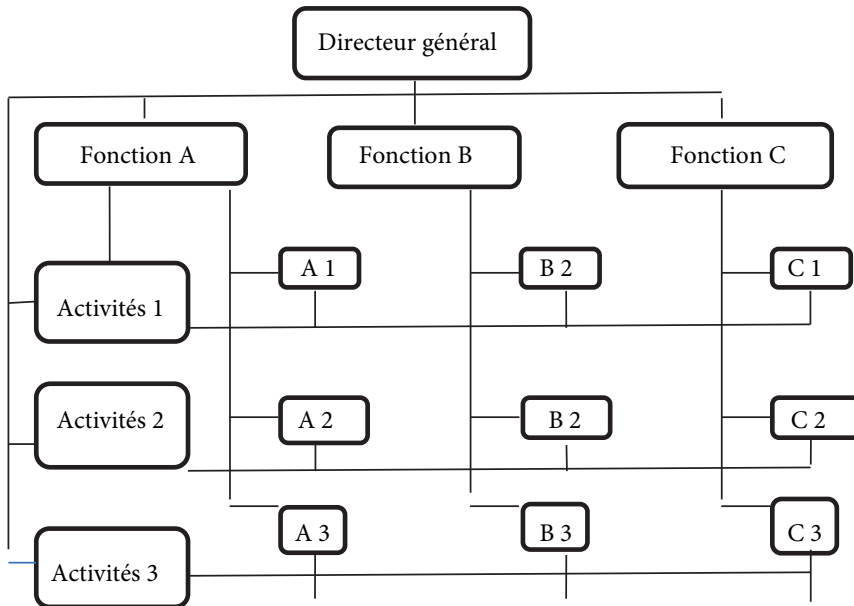


Fig. n° 34 La structure multidivisionnelle

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

*b) La structure décentralisée (Direction par objectif (D.P.O) :*

C'est un mode d'opération du travail et des responsabilités. La décomposition de la firme en objectifs précis et quantifiés à court terme. Elle est confiée par délégation à des responsables qui ont à rendre périodiquement, et à corriger les écarts constatés. Si la logique de management reste « top-down », comme disent les anglo-saxons, c'est-à-dire si elle va du haut vers le bas de la ligne hiérarchique, comme la déclinaison des objectifs du MPO (Management Par les Objectifs) par exemple, les unités opérationnelles sont prises dans l'étau du paradoxe, reproduit en grandeur réduite au niveau local. Pour cela, il faut changer la logique de management. Il faut passer d'une logique « top-down » à une logique « bottom-up ». Ce n'est plus le collaborateur qui met en œuvre les décisions prises par son manager, mais le manager qui aide le collaborateur à résoudre des problèmes. Dit autrement, le manager doit se mettre au service de ses collaborateurs (et non l'inverse, comme dans la logique managériale classique) qui, au regard de leur connaissance des situations, sont les mieux placés pour apporter des solutions permettant de satisfaire les dimensions contradictoires du paradoxe non résolu au niveau global.<sup>129</sup>

<sup>129</sup> <http://www.questions-de-management.com/structures-matriciellees-d%E2%80%99abord-un->



c) *La pyramide ronde (organisation en pôles) :*

Elle nécessite que chaque membre doive donc être polyvalent pour pouvoir changer de pôle. Il y a un pôle (machines, fabrication, R&D), Par exemple, un directeur technique pourra intervenir au niveau des achats et de la réparation des matériels, de la maintenance préventive et de la recherche-développement ainsi que participer au comité stratégique. Ce type d'organisation est beaucoup plus rare car il nécessite un personnel très polyvalent.<sup>130</sup>

d) *La structure polycellulaire :*

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

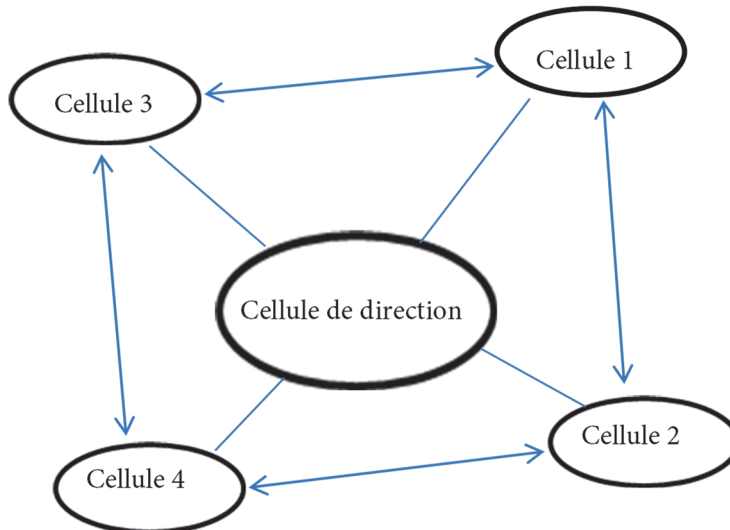


Fig. N° 35 La structure polycellulaire

---

enjeu-de-management-2/ Structures matricielles : d'abord un enjeu de management !

<sup>130</sup> <http://facultate.regielive.ro/referate/franceza/l-entreprise-economie-management-118234.html> :  
extrait d'un document sur l'entreprise

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

a) **La structure organisationnelle de H. Mintzberg** : Il avance l'idée que toute organisation économique se caractérise par la permanence de ses 05 composantes comme les centres (opérationnel, stratégique, la ligne hiérarchique, la technostructure, le support logistique).<sup>131</sup>

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

Mintzberg distingue trois mécanismes de coordination :

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

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

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

Il propose ainsi, une modélisation du fonctionnement organisationnel :

---

<sup>131</sup> [http://www.memoireonline.com/07/08/1313/m\\_structure-organisationnelle-rarba-analyse-renforcement1.html](http://www.memoireonline.com/07/08/1313/m_structure-organisationnelle-rarba-analyse-renforcement1.html) : Rachid EL OMARI : La structure organisationnelle du RARBA : Analyse et renforcement.

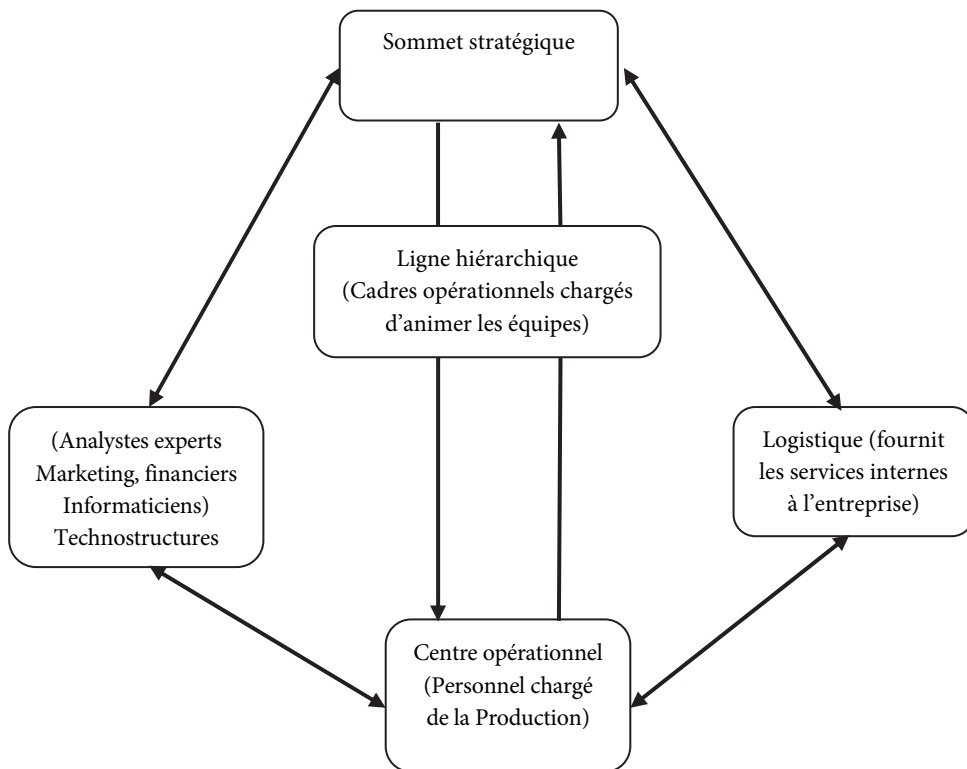


Fig. n°36 Un modèle de fonctionnement organisationnel :<sup>132</sup>

Mintzberg identifie cinq composantes de base pour une organisation :

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

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

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

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

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

Enfin, chaque organisation est traversée par une idéologie, c'est ce qui la distingue d'une autre et c'est ce qui insuffle une certaine existence à travers le

<sup>132</sup> <http://www.performancezoom.com/henry.php> : Henry Mintzberg, Son ouvrage principal s'intitule « Structures des organisations et dynamique des entreprises ».

squelette dans le flux du travail. Ces parties ne sont bien entendu pas toujours présentes dans chaque organisation, mais elles ont pour ambition d'être suffisantes pour catégoriser à peu près toutes les composantes de toutes les organisations.

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

Mintzberg a d'identifié cinq formes organisationnelles fondamentales :

- La structure simple, se caractérise par son absence d'élaboration.
- La bureaucratie mécaniste est caractérisée par la domination de la technostructure.
- La bureaucratie professionnelle : est caractérisée par la domination du centre opérationnel
- La structure divisionnelle, caractérisée par la domination de la ligne hiérarchique.
- L'adhocratie (innovation) place l'emphase à la simplification des procès et à l'adaptation à chaque situation particulière. Dans lesquelles ces composantes occupent une place importante.<sup>133</sup>

On voit selon cette figure que les transferts d'informations entre les centres de pouvoir non officiellement reconnus.<sup>134</sup>

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

### **Économique :**

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

### **Culturel :**

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

---

<sup>133</sup> <http://s3.e-monsite.com/2010/10/21/4331881synthese-bts-2-pdf.pdf> : Synthèse – Structure – Facteurs de contingences – Configurations structurelles. Page 1

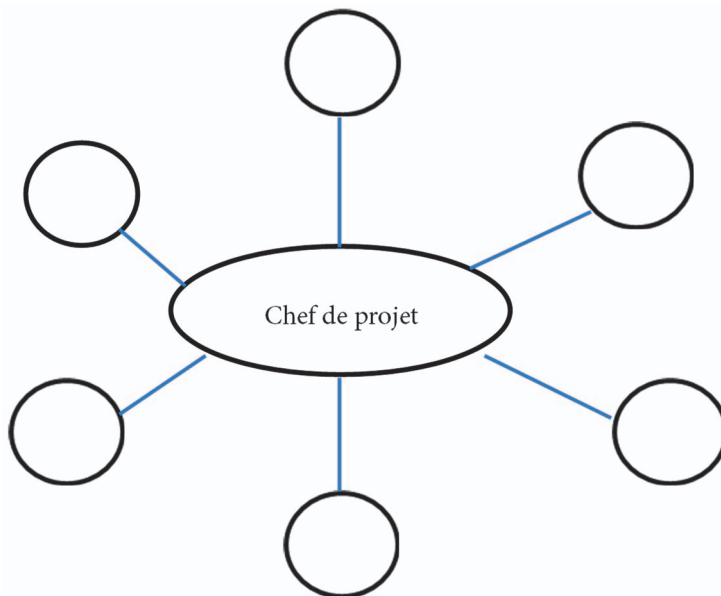
<sup>134</sup> <http://www.creg.ac.-versailles.fr/spip.php?article210> : Henry Mintzberg : représentation structurelle

**a) La gestion par cas :**

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

**b) La structure par projets (ou organisation matricielle évolutive) :**

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



*Fig. n° 37 L'organisation par projet*

L'organisation par projets présente des risques lorsqu'elle est mal comprise. Il faut éviter la surcharge mentale, la saturation des agents opérationnels. Le recentrage sur l'informatique, l'organisation par projets seraient alors des solutions de repli et non les meilleures solutions possibles. Le recentrage sur l'informatique

ou l'organisation par projets permettent de corriger certains de ses défauts. Cependant ils ont aussi leurs inconvénients.<sup>135</sup>

**c) L'organisation « pure projet » :**

Le projet est séparé du reste de l'organisation

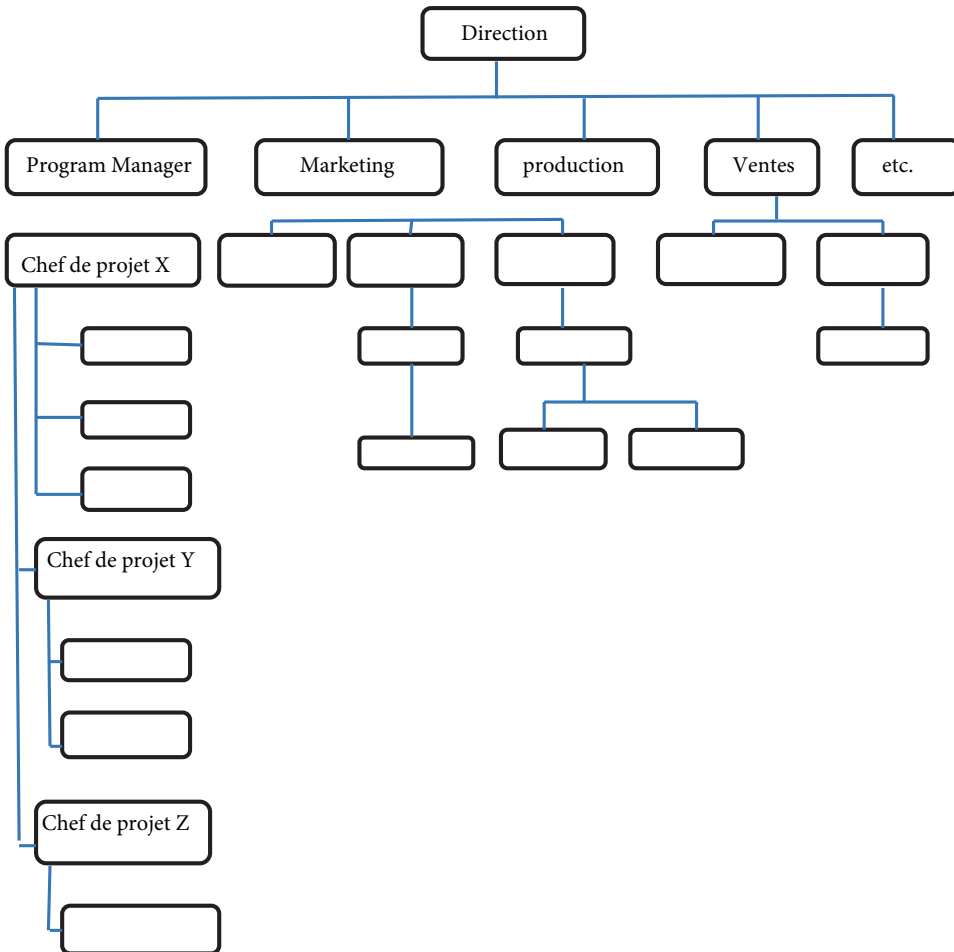


Fig. N° 38 L'organisation « pure projet »<sup>136</sup>

**d) L'entreprise en réseau dite aussi « étendue » ou « matricielle » ou « virtuelle » :**

Un réseau est composé par l'entreprise et l'ensemble de ses partenaires (acteurs économiques) associés pour la réalisation de projets communs.<sup>137</sup>

Elle fonctionne essentiellement sur la base d'Alliances et Partenariats. Les

<sup>135</sup> <http://www.volle.com/travaux/projets.htm> : Michel Volle, Organisation par projets : Pro et Contra

<sup>136</sup> HEIG-VD- gestion de Projet (Organisation)

<sup>137</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/Entreprise\\_%C2%A9tendue](http://fr.wikipedia.org/wiki/Entreprise_%C2%A9tendue) : une entreprise étendue

multiples partenariats, alliances, coopérations ou franchises conduisent à envisager l'entreprise comme une « entreprise-réseau ». Il s'agit d'une stratégie de « maillage » qui permet à l'entreprise de rester centrée sur son métier, et de confier une partie de son activité à des partenaires extérieurs avec lesquels elle constitue peu à peu en réseau. Ce processus est favorisé par les projets de circulation de l'information (réseaux informatiques, IDE, Internet). Les réseaux d'entreprises existent sans liens capitalistiques (fusion) nécessaires mais aussi grâce à l'IDE, aux autoroutes de l'information qui permettent de modifier totalement les relations fabricant/fournisseur/client. Les structures deviennent plus adaptables (notion d'entreprise virtuelle). De plus en plus, elle cherche à se recentrer sur son savoir-faire, son métier (internalisation), et confie à l'extérieur toutes les autres activités (externalisation), comme exemple l'infogérance.

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

- Sous-traitants, prestataires, fournisseurs spécialisés :
- Franchisés, concessionnaires, agents, intermédiaires, distributeurs, prescripteurs :
- Consultants, experts, et autres propres au type de projet, de marché, ou d'activité.

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

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

Enfin la complexité des environnements économiques, technologique, social est telle que les organisations ne peuvent plus se satisfaire de structures monodivisionnelles. Les structures matricielles s'imposent souvent non pas comme un souhait, mais comme une nécessité. L'organisation a deux objectifs, la concurrence porte à la fois sur les coûts et la différenciation, les marchés sont globaux et local, le long terme et le court terme, le changement à la stabilité. On

passé du manager au leader. Le leader émerge du groupe qu'il guide ; son pouvoir est moins institutionnel que personnel, lié à sa personne et reconnu par ceux sur lesquels il l'exerce.

e) *Le reengineering :*

Un processus est un « flux d'activité » qui produit un résultat ayant une valeur pour le client.<sup>138</sup>

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

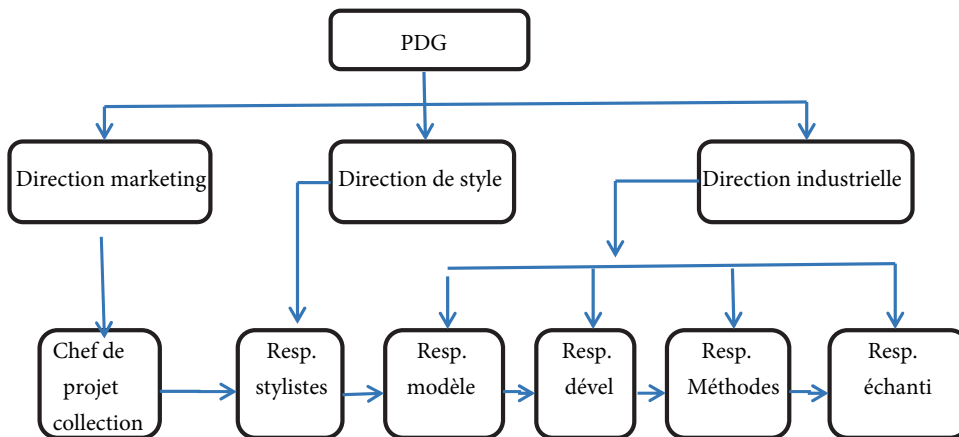


Fig. N° 39 Le reengineering

f) *Le portefeuille de compétences (structure sans hiérarchie) :*

L'absence de hiérarchie implique la responsabilité de tous et une préoccupation constante de la valeur ajoutée de chacun. L'ex-responsable hiérarchique devient gestionnaire d'un centre de R.H. Ce dernier doit quant à lui sélectionner et organiser une équipe (portefeuille de compétences) dont la qualité sera évaluée en fonction de la satisfaction. Aucune structure n'est optimale. Les structures

<sup>138</sup> Enseignant-chercheur Rémi Bachelet – Ecole Centrale de Lille : Introduction à la sociologie des organisations Le reengineering.



traditionnelles apparaissent trop rigides et les structures modernes parviennent parfois très mal à remplir leurs objectifs. :<sup>139</sup>

g) *La pyramide inversée* :

Elle est récente, son principe est de penser les relations de travail pour améliorer (l'efficacité, la productivité et la flexibilité). Son utilisation est fonction des impératifs du marché. La direction définit les objectifs et de laisser libre les cadres de définir les besoins et les moyens pour les atteindre sans aucune directive ne soit donnée sur les actions individuelles à mener. Ce qui permet de encourager la créativité et l'esprit de collaboration de l'ensemble du personnel. Elle peut donc être considérée comme une organisation anti-taylorienne.<sup>140</sup>

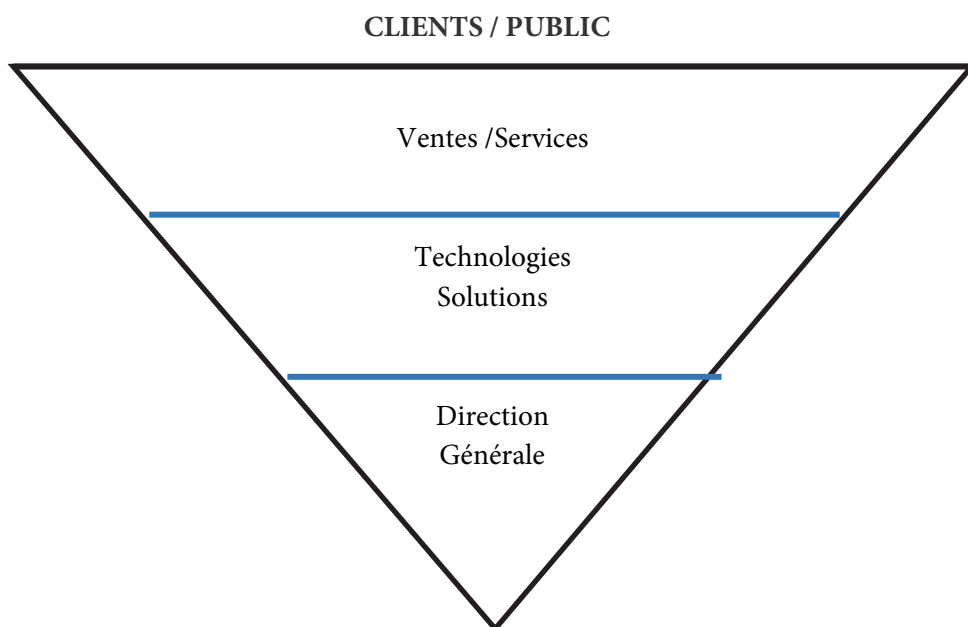


Fig. N° 40 La pyramide inversée

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

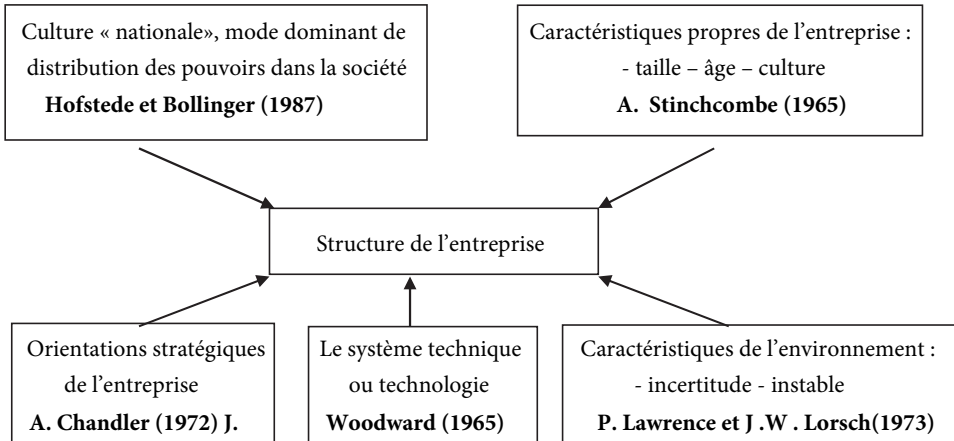
L'entreprise virtuelle, le télétravail (travail à distance) fait partie de moyens pour délocaliser la tâche grâce aux TIC (banques sans guichet, eurofil). Ces nouvelles formes d'organisation du travail remettent en cause la structure organisationnelle.

---

<sup>139</sup> Lazary, économie de l'entreprise page 55

<sup>140</sup> Conférence qualité à l'E.I.V.P sur l'amélioration du service dans les bibliothèques de la mairie de Paris

## Les facteurs influençant la conception d'une structure



*Fig. N°41 Les facteurs influençant la conception d'une structure .<sup>141</sup>*

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

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

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

J. Lorsch et P. Lawrence ont prolongé les travaux de Burns et Stalker en étudiant les structures situées dans différents secteurs par rapport aux environnements (économique, de marché et technique). Ils montrent que plus

---

<sup>141</sup> [http://www.bigbozoid.free.fr/... /Orga Chapitre III Approche des modes % : Approche des modes organisations à travers les structures](http://www.bigbozoid.free.fr/.../Orga%20Chapitre%20III%20Approche%20des%20modes%20organisations%20%C3%A0%20travers%20les%20structures)

l'environnement n'est complexe et instable, plus la firme a intérêt à mettre en place une structure adaptable, faiblement centralisée. Dans le cas contraire ce sont de structures de type mécaniste, dotées de systèmes fortement centralisés, qui sont adaptées. L'âge joue dans le sens d'une tendance à la complexité et au poids renforcé de la fonction administrative, plus l'organisation est ancienne, plus la division du travail est poussée, et plus la coordination par la hiérarchie est importante.

Les déterminants de classification des structures, choisir un critère de classification, c'est identifier une caractéristique pour permettre d'ordonner l'ensemble des organisations économiques. De multiples facteurs agissent sur la structure de l'organisation.<sup>142</sup>

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

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

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

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

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

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

---

<sup>142</sup> <http://www.oeconomia.net/private/cours/organisationsdesentreprises.pdf> : Cours de Mr Diemer Arnaud IUFM d'Auvergne préparation CAPET, PLP, économie d'entreprise, définition et analyse d'entreprise.

a transformé le lien de subordination ainsi que le cadre de travail et les règles le régissant. L'utilisation permanente de ces outils a aussi marqué la relation de travail existante entre les employés et les employeurs ont transformé le lien de subordination ainsi que le cadre de travail et les règles le régissant.<sup>143</sup>

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

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

Elle doit prendre en compte différents critères.

Centralisation ou décentralisation,

Structure pyramidale et structure horizontale,

Structures formelles et informelles ;

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

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

La spécialisation du travail c'est la manière dont est opérée le découpage des activités au sein de l'entreprise. Il existe plusieurs critères de spécialisation (par DAS, par zone géographique, par fonctions). La répartition de l'autorité, la Centralisation (décisions prises par une ou quelques personnes) qui a des avantages tels que la (rapidité du processus de décision, cohérence), mais aussi des inconvénients comme le moins de motivations et de productivité des salariés, la

---

<sup>143</sup> Pr Mr Michel Kalika : Perception des TIC dans l'entreprise : Les seniors et la fracture numérique.

décentralisation se fait par le partage du pouvoir de décision entre plusieurs personnes avec des avantages (plus motivant pour les salariés, plus d'investissement de la part des salariés, plus de réactivité, ce sont les personnes les plus compétentes qui vont prendre les décisions), en ce qui concerne les inconvénients il y a le manque de cohérence qui peut créer un stress chez certains individus et plus de formations La décentralisation verticale (transfert des décisions vers le bas de la hiérarchie). Tandis que la décentralisation horizontale qui se fait par le transfert du pouvoir de décision à des spécialistes : pas de liens...<sup>144</sup>

On peut résumer les choix fondamentaux selon le schéma ci-dessous

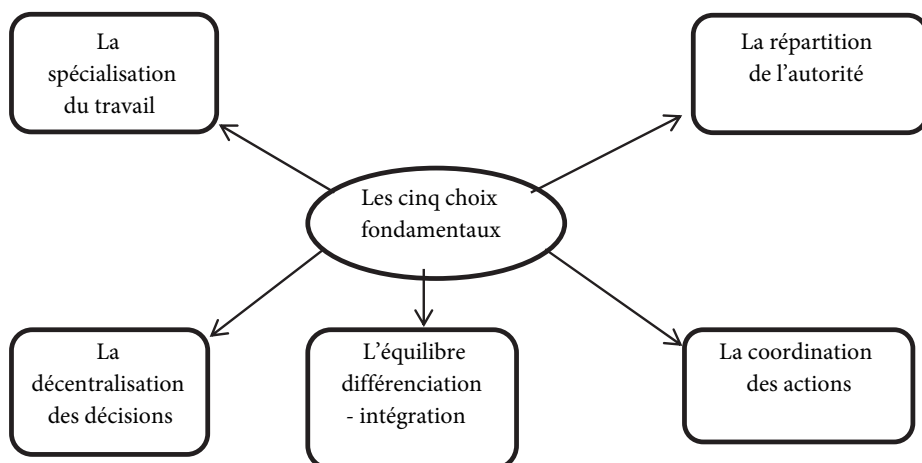


Fig. N° 42 Les choix fondamentaux dans l'élaboration d'une structure<sup>145</sup>

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

<sup>144</sup> <http://www.dissertationsgratuites.com/dissertations/Driut/203650.html> : la raison d'être d'une structure

<sup>145</sup> <http://s3.e-monsite.com/2010/10/21/4331881synthese-bts-2-pdf.pdf> : Synthèse – Structure – Facteurs de contingences – Configurations structurelles.

maintenir unité et cohérence dans le fonctionnement de l'entreprise.

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

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

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

#### 4) Les formes hybrides d'organisation :

Dans la réalité, les entreprises adoptent plutôt des structures hybrides en cherchant à optimiser les avantages et les inconvénients des structures types citées ci-dessus. Cette hybridation tient en grande partie aux aménagements successifs que les firmes sont amenées à effectuer à partir de leurs structures existantes pour s'adapter aux modifications de leur environnement et leur stratégie. Elles font appel à ces formes hybrides dans tous les cas où elles veulent dissocier la prise en charge des risques de la maîtrise de l'organisation du travail. Enfin il est essentiel de réfléchir à la structure de l'entreprise et aux mécanismes de coordination pour que l'entreprise puisse atteindre ses objectifs stratégiques. Il semble que la qualité organisationnelle sera essentielle pour l'avenir de l'entreprise. Le seul fait d'avoir un bon produit ou un bon service ne sera pas suffisant ; il faut également une organisation adaptée aux nouveaux modèles économiques rendus possibles par les réseaux électroniques. C'est l'intelligence organisationnelle qui sera un vrai facteur de différenciation compétitive ; ce changement est devenu un enjeu majeur pour les organisations. Pour faire face à un environnement économique complexe et instable, une profonde mutation de la conception des structures organisationnelles et de leur évolution est nécessaire.<sup>146</sup>

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

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

Certains évoquent la structure informelle, un certain nombre de dirigeants d'entreprises, principalement de PME, estiment inutile de construire un organigramme. La structure est alors informelle et correspond à la manière dont les membres du personnel gèrent leurs relations dans la réalité. Dans les entreprises qui élaborent une structure formelle, celle-ci est complétée par une structure informelle constituée de flux d'échanges interpersonnels qui viennent se superposer

---

<sup>146</sup> <http://s3.e-monsite.com/2010/10/21/4331881synthese-bts-2-pdf.pdf> : Synthèse – Structure – Facteurs de contingences – Configurations structurelles. Page 02.

à la structure formelle. En effet, on constate que dans les firmes qui possèdent une structure formelle, certaines liaisons, pourtant formalisées, n'existent pas dans la réalité ; la structure informelle peut alors pallier les lacunes de la structure formelle. Ce décalage ne constitue pas un danger pour le bon fonctionnement, à condition de veiller à l'équilibre organisationnel entre les deux.

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

<b>Groupe</b>	<b>Paramètres de conception</b>	<b>Concepts associés</b>
<b>Conception des postes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spécialisation</li> <li>- Formalisation du comportement</li> <li>- Formalisation et socialisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Division de base du travail</li> <li>- Standardisation du contenu</li> <li>- Système de flux régulés</li> <li>- Formalisation des qualifications</li> </ul>
<b>Conception de la structure</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regroupement en unité</li> <li>Taille des unités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Division administrative du travail</li> <li>Organigramme</li> <li>Système de communication supervision</li> </ul>
<b>Conception des liens latéraux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>système de planification et de contrôle</li> <li>Mécanisme de liaison</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flux régulés</li> <li>Standardisation des productions</li> <li>Système de communication (informelle, de processus)</li> </ul>
<b>Conception du système de prise de décision</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Décentralisation verticale</li> <li>Décentralisation horizontale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Division administrative du travail</li> <li>Systèmes formels de prises de décisions</li> </ul>

Pour Mintzberg, l'efficacité organisationnelle provient d'une cohérence entre les facteurs de contingence et les paramètres de conception.<sup>147</sup>

---

<sup>147</sup> [http://www.oodoc.com/parametres-conception-mintzberg\\_start\\_0-search.php](http://www.oodoc.com/parametres-conception-mintzberg_start_0-search.php) : Économie et organisation d'entreprise



## Les éléments de la structure :<sup>148</sup>

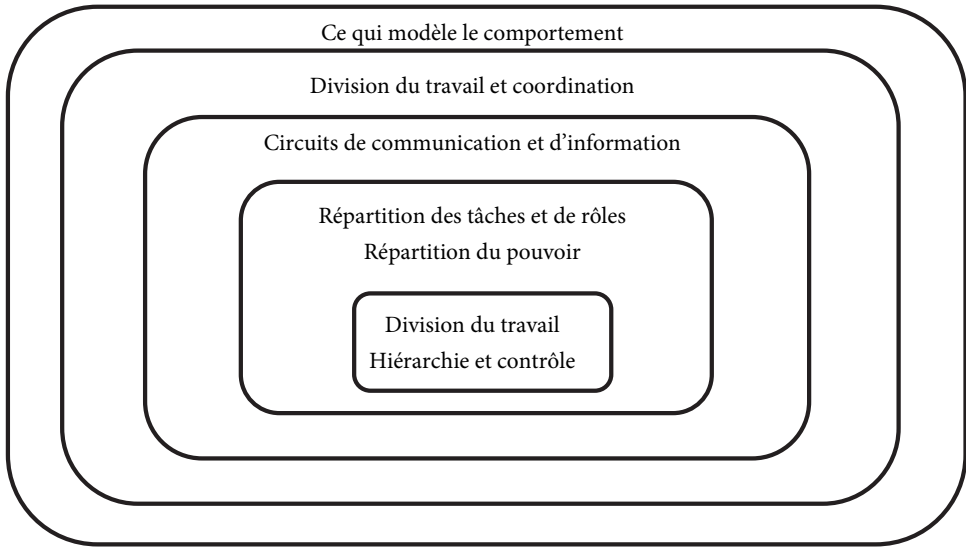


Fig. N° 43 Les éléments de la structure

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

L'apparition et l'usage des T.I.C depuis plusieurs années tendent à changer les modes d'organisation et à faciliter les échanges entre les différents acteurs de l'entreprise et effaçant les contraintes spatio-temporelles qui, pourraient exister par le passé. La nature même des relations inter-entreprises vient donc à se modifier et de nouvelles formes de coopérations entre les entreprises et d'autres structures telles que des universités<sup>149</sup> et les centres de recherche se développent.

On peut s'interroger sur l'impact organisationnel (équipes et entreprises virtuelles, entreprise étendue...) des TIC. Les TIC ont incontestablement un impact sur l'organisation de l'entreprise, mais ses effets ne sont pas systématiques. C'est ainsi qu'on voit un impact sur le niveau de prise de décision comme c'est le cas des commerciaux nomades ont une prise de décision. Les TIC ne semblent pas être tout à fait neutres même si elles sont malléables aux configurations structurelles et répondent aux projets organisationnels. Elles sont en train de modifier fondamentalement la structure et la vie de l'entreprise, ces changements sont la

<sup>148</sup> Haute école de gestion de Genève : département économie d'entreprise ; cours : Organisation.

<sup>149</sup> Centre d'Études de Populations, de Pauvreté et de Politiques Socio-Économiques International Networks for Studies in Technology, Environment, Alternatives, Development CEPS/INSTEAD : L'intégration des T.I.C dans les entreprises : quel impact sur les partenariats ? Une analyse sur les entreprises implantées au Luxembourg Kristell LEDUC n° 02 Juin 2006.

manière d'être gérées, être en particulier leur manière dont elles recherchent, traitent, échangent et diffusent l'information, les services financiers et non-financiers disposent désormais de nouvelles technologies (comme l'Internet ou le téléphone portable) qui deviennent indispensables.

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

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

La gestion commerciale ; clients, fournisseurs ;

La gestion spécifique au métier (process métier, qualité, stocks etc... ;

Les technologies collaboratives d'échanges et de veille :

L'information : recherche d'information et veille ;

La communication : messagerie, Intranet, Extranet ;

La collaboration : processus partagés, plateforme de travail collaborative, E.D.I ;

L'offre de services (fonctionnalités) : outils du Web vente en ligne ;

La gestion globale de l'information dans l'entreprise.

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

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

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

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

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

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

Son introduction dans l'entreprise bouleverserait indirectement l'ordre établi en introduisant, entre autres, de nouvelles formes de travail exemple la gestion par projets où l'adhocratie s'immiscerait pour « déstabiliser » et/ou « détruire » l'image de la

hiérarchie traditionnelle. Ceci fait en sorte que l'entreprise est de moins en moins hiérarchisées et de plus en plus virtuelles fonctionnant en réseau. De plus, elles sont alimentées par des flots continus d'informations. Au niveau commercial, le commerce électronique permettrait une explosion du marché allant du niveau local au niveau international, favorisant ainsi une diminution des coûts d'approvisionnement et augmentant la visibilité de l'entreprise. De plus, il permettrait à l'entreprise d'accéder à certains marchés jusque-là inaccessible et ce, sans avoir à subir les barrières d'entrée ou des points de vente sur place. Dans ce cas, l'entreprise réaliserait alors des économies tant en ayant un marché plus grand qui tend à se rapprocher du modèle ricardien concernant les conditions de la compétition, à savoir un consommateur peut accéder à n'importe quel produit n'importe où.<sup>150</sup>

Son but et la recherche d'amélioration de l'efficacité et de l'efficacités et enrichir le travail de tous les acteurs de l'entreprise tout en éliminant la routine, la libération des tâches fastidieuses et l'augmentation de l'autonomie. Son introduction se fait dans l'optique de faciliter le travail (télétravail). Afin de bien positionner l'organisation dans le marché. Le recours aux T.I.C permet d'accroître la compétitivité, contrôler l'environnement interne et externe de l'entreprise. On peut donc s'interroger sur l'impact organisationnel (équipes et entreprises virtuelles, entreprise étendue...) des T.I.C ; les T.I.C ont un impact sur l'organisation de l'entreprise, mais les effets ne sont pas systématiques. Les effets des changements sur l'ensemble des pratiques de l'organisation ont à prendre en compte ; l'intensification de l'utilisation des T.I.C par les grandes entreprises soulève donc des problèmes avec les modèles classiques hiérarchiques d'organisation. Le travail collaboratif permis par ces T.I.C est freiné par l'organisation verticale de l'entreprise et la culture d'entreprise qui n'a pas eu le temps d'évoluer. Le modèle hiérarchique classique est déstabilisé au profit du modèle en réseau ou matriciel, la pyramide est figée, le réseau jouit d'une géométrie variable ; la pyramide s'autocentre sur son fonctionnement ; le réseau ne cesse de co-évoluer avec son environnement. La pyramide garantit l'ordre alors que le réseau assure la vie. Il est nécessaire d'inciter à la collaboration plutôt que valoriser la performance individuelle encore très présente dans l'entreprise.

Elles permettent de concrétiser la réalisation des finalités stratégiques grâce à la planification qui doit être claire et précise. Ainsi, la création de valeur organisationnelle repose sur la qualité des appropriations et leur apport en termes d'innovation organisationnelle. Par exemple la gestion de la relation client Customer Relationship Management (C.R.M) permet de mieux comprendre les clients pour

---

<sup>150</sup> David Ricardo : On The Principles of Political Economy and Taxation, Kitchener, Batoche Books, p, 333 réédition en 2001.

adapter et personnaliser les produits et services, la stratégie est d'optimiser la rentabilité de l'organisation et la satisfaction du client. Tandis que la chaîne logistique Supply Chain Management (S.C.M) permet d'améliorer la gestion des flux physiques au sein de l'entreprise et avec son environnement, les principaux bénéfices sont un ajustement optimal et permanent des niveaux de stock à la politique commerciale voulue et une meilleure productivité et réactivité de l'entreprise ainsi que les moyens de distribution. L'américain Robert Solow (prix Nobel en économie en 1987), énonça son fameux paradoxe : « On voit des ordinateurs partout, sauf dans les statistiques de productivité ». En d'autres termes, le progrès technique apporté par les T.I.C et de la communication n'aurait pas autant d'impact sur l'ensemble de l'économie que les précédentes révolutions, qui ont dégagé d'important gisements de productivité, eux-mêmes à l'origine de long de cycles de croissance.<sup>151</sup>

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

Alors on passe d'une structure hiérarchique pyramidale à une communication transversale avec le partage de projets associant des hommes et des équipes de différents services, utilisant le Groupware. Au travers des différentes applications comme (l'Internet ou l'Intranet), il est ainsi possible d'échanger des messages électroniques, de participer à des réunions, de partager des documents ou encore de s'intégrer à des équipes de projet géographiquement dispersées. Des compétences qui jusqu'ici étaient cloisonnées désormais convergent et on assiste à une généralisation du travail collaboratif dans l'entreprise. Le télétravail travaille à domicile, et la dématérialisation des lieux de travail (bureaux virtuels), restructurent non seulement les conditions de travail, mais encore les rapports de l'homme au travail et sa représentation de l'organisation « abstraite » et reconfigurent les organisations contemporaines dans les dimensions spatio-temporales.<sup>152</sup>

---

<sup>151</sup> Dossier réalisé par Stefan Raducanu, les dix lois qui régissent l'entreprise

<sup>152</sup> Reix R., Systèmes d'information et management des organisations, Vuibert gestions, Paris (1995).

Cette complémentarité entre la gestion et les sciences de l'information, où la place de l'humain reste à définir dans un cadre technologique croissant, laisse place au débat sur une conception de l'entreprise virtuelle, l'entreprise en réseaux et de ses frontières.<sup>153</sup>

La fin des hiérarchies ?

Les sociétés européennes et américaines ont transformé leurs organisations pour y intégrer les T.I.C. La hiérarchie est essentielle à toute forme d'organisation.<sup>154</sup>

Les hiérarchies pyramidales traditionnelles sont remplacées par des réseaux qui traitent l'information sur un plan horizontal. Les décisions autrefois prises par les individus sont transférées à des groupes de travail et à des équipes, dont l'un des outils essentiels est le Groupware. Les T.I.C peuvent avoir un impact sur différents aspects que sont la décentralisation, la hauteur de l'organigramme, le développement des structures transversales. Le personnel est réaffecté pour éviter les pertes de temps dues aux multiples transmissions de rapports entre les différents niveaux d'autorité. Selon Denis Ettinghoffer (spécialiste des T.I.C sur les entreprises et la société), ces recherches ont permis d'observer des transformations qui ont bouleversé l'organisation des entreprises. Tout d'abord, la déspecialisation des lieux de travail. Avant, tout le monde se rendait physiquement au bureau.

Aujourd'hui, si l'équipement le permet, vous pouvez travailler n'importe où. Deuxième, point Important, les T.I.C ont engendré une dérégulation des temps. Le lieu s'effectue aujourd'hui à n'importe quelle heure de la journée ou de la nuit. Enfin, la capacité à échanger des idées et des savoirs a explosé avec les réseaux numériques. Les T.I.C induisent un changement organisationnel puisque pour répondre aux exigences de la gestion informatisée du client, il faut disposer de structures et de compétences garantissant à la fois réactivité et opérationnalité. L'entreprise a évolué dans ses formes de travail et formes d'organisation. L'utilisation de ces techniques optimise la façon de travailler avec un redéploiement des ressources vers des tâches à plus grande valeur. En libérant ces ressources et moyens, l'entreprise doit aussi savoir les préserver en adoptant bien sur la méthode des connaissances (Knowledge management) indispensable à la réussite d'un changement organisationnel.

Il y a des difficultés d'appropriation et source d'exclusion comme il a été observé par Jean-Claude Spérandio, les T.I.C posent des problèmes cognitifs forts comme la maîtrise de systèmes informatiques qui repose sur quatre conditions que toutes les personnes ne réussissent pas :

---

<sup>153</sup> Remix R, « les technologies de l'information, facteurs de flexibilité ? » revue française de gestion, n° 123, mars – avril – mai 1999.

<sup>154</sup> [www.duperrin.com/2007/05/17/lentreprise-20-ne-tuera-pas-la-hierarchie/](http://www.duperrin.com/2007/05/17/lentreprise-20-ne-tuera-pas-la-hierarchie/) : Bertrand Duperrin, l'entreprise 2.0 ne tuera pas la hiérarchie

- 1 – il faut savoir lire (ou décoder) les informations qui sont affichées à l'écran
- 2 – il faut comprendre le vocabulaire (ou le code) et les concepts utilisés.
- 3 – il faut accepter les règles.
- 4 – il faut découvrir le mode d'emploi au fur et à mesure de l'utilisation de jeu, accepter d'obéir aux instructions du système.

Les T.I.C exigent une certaine rigueur telle que :

- Adapter un comportement professionnel plus réactif.
- Travailler à distance.
- Formation aux T.I.C (pratique régulière).

De nos jours les T.I.C arrivent massivement sous des formes différentes, Internet, Intranet, visioconférence. L'outil informationnel s'est développé de façon exponentielle au cours des vingt dernières années dans les entreprises et s'est imposé à tous les niveaux de celles-ci, du fait de l'arrivée de la micro-informatique, mais qu'en est-il vraiment des gains réalisés grâce à cet outil par les entreprises en terme de croissance, de productivité voire de progrès social (conditions de travail, ergonomie, expressions des salariés). L'entreprise est ainsi bouleversée avec ces changements qui diffèrent des autres types de technologies qui concernent les processus de production (robotisation, automation des processus). Les T.I.C permettent de développer de nouvelles formes de services, de réduire les coûts, de trouver de nouveaux marchés, de favoriser l'innovation. Cette technologie a permis de se libérer des contraintes du temps et du lieu. Compte tenu de la numérisation des processus de l'information, et du rôle croissant des T.I.C dans la réalisation des objectifs.<sup>155</sup>

Les T.I.C permettent de stimuler la réactivité de l'organisation, la réflexion en termes de processus a conduit à la mise en place d'un autre mode d'organisation des tâches, à organiser la transversabilité et à développer l'autonomie des salariés. Autant de facteurs que les T.I.C vont favoriser. Cette transformation touche tout d'abord les méthodes de travail et les relations de pouvoir au sein de l'entreprise. Le travail devient de plus en plus coopératif ou collaboratif, ce qui impose un partage de l'information et des données. Le processus de transversabilité est défini comme l'ensemble des activités combinant ressources, capacités et compétences variées, qui produisent un résultat ayant une valeur pour un client.

Les T.I.C provoquent des bouleversements due à la mondialisation de l'économie, l'accroissement de l'intensité de la concurrence nécessite de compresser les coûts et les délais, d'être plus flexible, plus réactif, de mettre la firme à l'écoute du client et conduit à des évolutions structurelles comme les flux tendus, la

---

<sup>155</sup> Revue de l'innovation dans le secteur public, 2003 vers une nouvelle relation : stratégie système d'information : Mohamed Joued El Qasmi et Abdelaziz Krioulle.

personnalisation du produit, l'organisation en réseau, la transparence et l'accès beaucoup plus large à l'information. Les T.I.C offrent des opportunités économiques, organisationnelles, le changement technique est porteur de transformations profondes qui font peur car il est difficile pour l'acteur surtout un sénior de rompre avec un passé qu'il connaît et maîtrise bien. Dans cette perspective, anticiper et comprendre ces mutations, c'est d'adapter les techniques dont la structure de l'entreprise a besoin et de créer les conditions pour un accompagnement optimal du changement.

*c) Les T.I.C et l'organisation du travail :*

Dès la fin du siècle dernier de nouveaux principes d'organisation du travail apparaissent pour résoudre la crise provoquée par la remise en cause du taylorisme. L'objectif est de réaliser une production de qualité. Les innovations organisationnelles remettent rapidement en cause les divisions verticales et horizontales. Les dirigeants favorisent l'esprit d'équipe et l'implication des salariés grâce aux T.I.C. Les acteurs acquièrent plus de responsabilités et d'autonomie grâce aux nouveaux modes d'organisation de travail (télétravail). Les T.I.C ont des effets sur différents niveaux négatifs peuvent se faire sentir. Les T.I.C provoquent des changements sur l'acteur et donc sur l'entreprise dans son organisation et sa hiérarchie. Le management de ces entreprises et donc de ces individus a donc été amené à évoluer.

Les T.I.C sont aujourd'hui partout dans l'économie. En effet elles sont utilisées dans chaque secteur différemment. Par exemple une maison d'édition de musique qui utilise son MySpace pour faire connaître sa musique, elle utilise l'Internet pour communiquer avec son site Internet, vitrine ou marchand. On peut dire que nombreuses sont les applications qui sont permises grâce aux T.I.C car en effet elles permettent de communiquer facilement mais aussi de transmettre des informations par exemple avec le télémarketing, la télé secrétariat, mais aussi l'enseignement à distance (e-Learning) ainsi que la vente par Internet (vente à distance) qui permet maintenant de faire des achats de chez soi.

Les T.I.C vont transformer les méthodes et l'organisation du travail grâce à :

L'accès aux informations ;

L'acquisition des savoirs ;

Les modalités d'achat, la vente par correspondance en ligne (e-commerce),

L'introduction des TIC dans l'organisation favorise l'éclatement des rythmes et espaces de travail, qui ne sont plus partagés par l'ensemble des acteurs et la déconstruction des chaînes de responsabilités détournées par les messageries. Une nouvelle forme d'organisation du travail émerge, centrée notamment sur les activités collaboratives qui constituent une rupture importante, notamment

lorsqu'elles impliquent des personnes situées dans des lieux, des situations hiérarchiques et de temporalités différents.<sup>156</sup>

La publicité virtuelle et l'essai virtuel des produits voit-il bouleverser le principe de la vente, de l'après-vente ? La révolution de l'information a de nombreux effets sur la vie et le travail. En effet, l'information devient un outil de développement économique, un levier d'accroissement de la performance, les T.I.C sont un support pour le développement des compétences des acteurs. Elles contribuent en effet à modifier les postes individuels. Certes ce n'est pas sa caractéristique fondamentale. Celle-ci est de transformer les interactions entre les postes de travail. La caractéristique des T.I.C est d'être des technologies de coordination et pas seulement des technologies d'automatisation des postes de travail. C'est la raison pour laquelle les T.I.C affectent les performances de l'entreprise ou les qualifications par l'intermédiaire de leur relation au changement organisationnel. Elles transforment ou contribuent à transformer le mode de fonctionnement interne de l'entreprise. Elles se sont développées à un rythme accéléré au sein des entreprises. Dans la majorité des situations, le bénéfice permis par ces technologies ne pourra être pleinement concrétisé que par une remise en cause des organisations du travail ou des services.<sup>157</sup>

Brousseau et Rallet (1997) soulignent à cet égard trois (03) propriétés importantes de ces technologies :

En tant qu'outils de communication, elles permettent de développer la communication interindividuelle ; en tant qu'outil informatique, elles permettent la collecte, le traitement et le stockage d'information dans des bases de données et de connaissances dont l'accès est partagé entre les employés dans le cadre d'une relation client /serveur. En tant qu'outils télématiques employés dans la coordination des unités, elles automatisent des procédures d'échange d'informations. Les T.I.C ont été introduites pour aider les salariés en facilitant leurs échanges, mieux gérer les informations et connaître l'environnement de l'entreprise, augmenter la productivité. Elles mettent en place des processus d'interaction entre les savoirs et faire paraître de nouveaux savoirs collectifs qui sont porteurs d'innovations. Les nouveaux supports de circulation de l'information et leur impact.

Les T.I.C remplissent des fonctions diverses. Ce ne sont ni le niveau technique, ni les potentialités de l'outil qui produisent l'usage. Les utilisations minimales introduisent un confort dans le traitement des tâches, mais n'ont que peu d'impact sur

---

<sup>156</sup> Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (O.R.S.E) Gigref Usages des technologies de l'information et de la communication et RSE : Nouvelles pratiques sociales dans les grandes entreprises. Résumé de l'étude – juillet 2009

<sup>157</sup> <http://www.e-administration.be/index.php?action=article&numero=56> : Nouvelles technologies et organisation du travail



l'amélioration de la performance. La qualité de l'usage des T.I.C dépend alors souvent de la capacité de l'entreprise à favoriser l'interaction entre les initiatives des utilisateurs et la compréhension de ces usages qui émergent du terrain par les « promoteurs des T.I.C » pour évaluer les outils. Elles connaissent un développement accéléré. Outre les nouvelles activités dont elles sont porteuses, elles constituent un facteur d'évolution des rapports sociaux, des emplois et des métiers. Elles accompagnent une série de transformations concernant la stratégie, le contenu et l'organisation du travail, les formes de management, les formes de concertations et de négociation. Selon la loi d'Illich : « Au-delà d'un certain seuil, l'efficacité humaine décroît, voire devient négative ». La technologie vient alors bouleverser le processus de production : acheter, produire, distribuer, vendre, chaque fonction est atteinte. Chaque entreprise peut s'adresser au monde mais en s'adaptant localement à chaque marché.

La plus part de ces transformations dues aux T.I.C st donc difficile à cerner et évaluer. Cela est d'autant plus vrai que :

L'implantation des T.I.C ne peut réussir qu'à la condition de ne pas bouleverser l'organisation existante même si ensuite l'usage des T.I.C provoque des changements organisationnels.

La plupart des propriétés qu'apportent les T.I.C à l'entreprise (flexibilité, réactivité, etc) peuvent être obtenues sans elles dans des cadres organisationnels différents (mobilité du personnel, valorisation de la coordination horizontale). Ces technologies sont porteuses d'un fort potentiel de gains en efficacité car elles n'améliorent pas seulement la productivité des facteurs mais aussi l'efficience organisationnelle. Les T.I.C concernent toutes les activités de l'entreprise, de la création du produit à sa vente au client. Elles ont bouleversé les modes d'organisation de l'entreprise, et invitent à l'innovation, la responsabilisation et à la réactivité.<sup>158</sup>

Voici les applications les plus utilisées aujourd'hui dans le monde de l'entrepreneurial :

### **1) Le courrier électronique :**

Fut la première application utilisée lors de l'avènement d'Internet en entreprise.

### **2) La web-conférence :**

C'est une application qui permet à plusieurs personnes de communiquer à distance. Elle est réalisée via des webcams reliées aux ordinateurs de chaque participant. Elle autorise une diminution notable des coûts, par rapport à une diffusion satellite. Son avantage suffit en effet aux participants d'être équipés d'un ordinateur avec carte son, logiciel client, webcam et d'une ligne à haut débit.

---

<sup>158</sup> <http://www.entreprise-business.com/developper-entreprise/impact-ntic-entreprise> : Les N.T.I.C et l'entreprise ;

### 3) **Le chat :**

Consiste à permettre à plusieurs groupes situés en divers endroits de téléphoner via leurs PC. Ce système s'avère moins cher qu'une communication conventionnelle, la technologie (I.P) constitue donc une solution économique pour l'entreprise.

### 4) **Ma conf-call :**

La conférence téléphonie permet d'établir une communication simultanée avec plusieurs correspondants. Cette solution est pratique, il suffit d'avoir son combiné de téléphone.

### 5) **Le workflow :**

Est un flux d'informations au sein d'une entreprise. En d'autres termes, cela renvoie à la gestion informatique de l'ensemble des tâches à accomplir et des différents acteurs impliqués dans le processus.

### 6) **Le data mining :**

C'est un processus d'extraction de connaissances qui rationalise le stockage de l'information et des données.

L'entreprise contemporaine qui né 1975 diffère fondamentalement du modèle de l'entreprise moderne, qui s'était imposé depuis 1895. L'informatique a acquis l'ubiquité logique. Cette ubiquité deviendra absolue avec l'ordinateur portable, qui dans quelques années équipera non plus le bureau mais le corps de l'utilisateur, tout comme l'a fait, pour le signal vocal, le téléphone mobile dans les années 1990.<sup>159</sup>

La circulation de l'information et les formes de communication vont lier à la structure organisationnelle de l'entreprise. Ainsi, dans une structure hiérarchisée, la communication formelle sera la plus développée (elle est prévue dans l'organisation de l'entreprise). L'arrivée des T.I.C a développé la circulation des informations. Il suffit aujourd'hui d'envoyer un e-mail à l'ensemble des collaborateurs concernés pour leur transmettre l'information.

Les T.I.C remplissent des fonctions diverses au sein de l'entreprise :

Collecte, traitement,

Stockage et circulation de l'information),

En plus de ça elles permettent :

Un accès plus souple aux informations (l'Intranet permet de récupérer les informations),

De faciliter le partage de l'information (l'Internet, l'Intranet),

De favoriser le travail en groupe (Groupware, Workflow, les plates-formes collaboratives),

---

<sup>159</sup> Michel Volle, l'usage des T.I.C dans les entreprises, 20 juin 2006

De simplifier les échanges de données entre entreprises ou entre sites (E.D.I),  
De faciliter la communication et la coopération entre les membres d'une équipe (liste de diffusion, blog, wiki), de mettre en place une mémoire collective.

Les T.I.C ont modifié la structure de l'information, et par la même, de nouvelles formes de communication se sont développées. L'introduction des T.I.C a permis le partage de l'information et s'impose aux salariés qui peuvent accéder facilement à l'information, à tout moment. L'organisation flexible s'avère nécessairement communicante, les réseaux mettent tous les acteurs en situation de communiquer. L'information devient accessible à tous en temps réel. La communication devient donc multifonctionnelle, elle est accessible à tous, et n'importe quel moment mais elle demande une disponibilité et réactivité des collaborateurs. Ces outils transforment la communication formelle et informelle. Elles sont omniprésentes dans l'entreprise et devenues des outils de communication courants, permettent des échanges directs entre salariés (communication individuelle grâce à l'e-mail et communication collective grâce aux forums électroniques et les conférences virtuelles). Sa capacité à fournir toute l'information à tous les acteurs à tout moment impacte de manière équivalente l'organisation du travail de l'entreprise. Les entreprises ont cependant engagé de plus longue date des adaptations susceptibles d'être mise en œuvre.

Les adaptations d'organisation restent à réaliser dans une majorité de services de l'entreprise :

- Mise en place de positions polyvalentes.
- Centralisation du stockage des données de bases.
- Échanges directs et autorisés d'entreprise à entreprise.
- Création de positions de travail entièrement nomades (commerciaux, techniciens).
- Repositionnement d'agents ayant un rôle administratif ou technique sur des missions de relation avec les clients (front office).<sup>160</sup>

Les T.I.C influencent les performances des entreprises en affectant l'efficacité de leur organisation interne ou des relations interentreprises. Ce sont en effet des technologies qui portent sur les procédures de coordination et de décision plus que sur la réalisation des tâches individuelles ou celles des unités de travail.<sup>161</sup>

Les T.I.C peuvent rendre possible des modes d'organisation fondés sur

---

<sup>160</sup> <http://epractice.eu/resource/664> – DIRE – Impact des T.I.C sur l'organisation du travail et de services Février 2001

<sup>161</sup> [http://www.brousseau.info/pdf/tic\\_plan/TICOPERes](http://www.brousseau.info/pdf/tic_plan/TICOPERes). PDF : Éric Brousseau et Alain Rallet : Synthèse des travaux du groupe : « Technologies de l'Information et de la Communication et performances économiques »

l'innovation, la compétence collective, le partage et la capitalisation du savoir, la responsabilité, la réactivité. L'entreprise se donc d'intégrer un système d'information (S.I) qui permet à tout acteur d'obtenir des informations depuis son poste de travail pour être plus performante et devenir une « entreprise réseau ». En effet les T.I.C modifient profondément les façons de travailler et nécessitent l'acquisition de nouvelles compétences. On assiste à de nouvelles compétences et nouveaux métiers à travers le renforcement des compétences traditionnelles comme la maîtrise de la bureaucratie et de l'informatique. L'apparition de nouvelles compétences relatives à l'Internet, et liée à cela l'émergence des nouveaux métiers. Les dispositifs sont surtout déployés dans les grandes firmes et dans les secteurs à fort contenu technologique. Les entreprises qui les utilisent mettent en œuvre des formes d'organisation décentralisées, avec un enrichissement des tâches. Les T.I.C facilitent ces évolutions. Cependant, elles n'accompagnent pas un modèle unique d'organisation.

Les T.I.C et les formes d'organisation qui leur sont associées mobilisent les compétences sociales et comportementales. Les usages qui s'intègrent au travail quotidien favorisent l'appropriation, pour que l'usage des T.I.C soit efficace, il faut qu'il soit bien intégré au travail quotidien des personnes. L'efficacité des T.I.C est conditionnée par le processus d'implantation, ce dernier doit inclure la (négociation, participation, l'interactivité, la formalisation des besoins). Des actions de sensibilisation aux T.I.C, La prise en compte de l'activité réelle des hommes et des services.<sup>162</sup>

On développe dans l'entreprise la coopération autour des T.I.C parce que la situation la plus favorable est celle où chaque utilisateur est en contact avec d'autres utilisateurs ayant un profil socioprofessionnel voisin du sien. Le développement des TIC s'est accompagné de l'adoption de pratiques de travail dites « flexibles » ou « innovantes ».<sup>163</sup>

Les changements dans le mode travail et son organisation peuvent varier d'une firme à une autre suivant les modes d'appropriation des T.I.C d'une part par les acteurs et d'autre part les dirigeants. Dans ce processus il y a une évolution vers plus d'autonomie associée à une information partagée. La formation se consulte grâce aux canaux de communication (Internet, Intranet, visioconférence...), elle ne se transmet plus de haut en bas en suivant un chemin plein de contraintes souvent qualifié de bureaucratique, chaque acteur devient un centre de décision au proche problème à résoudre ce qui donne plus de réactivité à l'entreprise, La généralisation

---

<sup>162</sup> Carlo Revelli : Intelligence stratégique sur Internet, Dunod, 2000

<sup>163</sup> <http://www.inra.fr/internet/Departements/ESR/UR/lea/documents/wp/wp0609.pdf> : P. Aubert, E. Caroli, M. Roger : Nouvelles technologies et nouvelles formes d'organisation du travail

du travail en groupe doit beaucoup au développement des T.I.C, Les réseaux élargis permettent de dépasser les barrières du temps et des distances.

La diffusion des T.I.C et les changements organisationnels associés contribuent à modifier la perception des salariés sur leurs conditions de travail. L'accès aux T.I.C dépend du niveau de responsabilités hiérarchiques, de la qualification ou du niveau scolaire ; il dépend aussi de l'âge, le lien étroit entre le mode d'usage d'une part, le diplôme et la situation professionnelle d'autre part. La hiérarchie doit alors davantage se préoccuper de gestion de l'information et de communication. Cette e-organisation est caractérisée par la (transversalité, réactivité, transparence); elle favorise l'éclatement des structures en unités autonomes sans pour autant s'opposer à une nouvelle centralisation. Pour l'ensemble c'est la mise en place de nouvelles formes de travail (Groupware, télétravail, l'e-mail). Les nouveaux modes de travail, c'est l'avènement des organisations transversales destinées à faciliter le travail coopératif. C'est pourquoi nous présentons ci-après un panorama des principaux changements organisationnels et managériaux qui sont devenus une réalité dans l'entreprise.

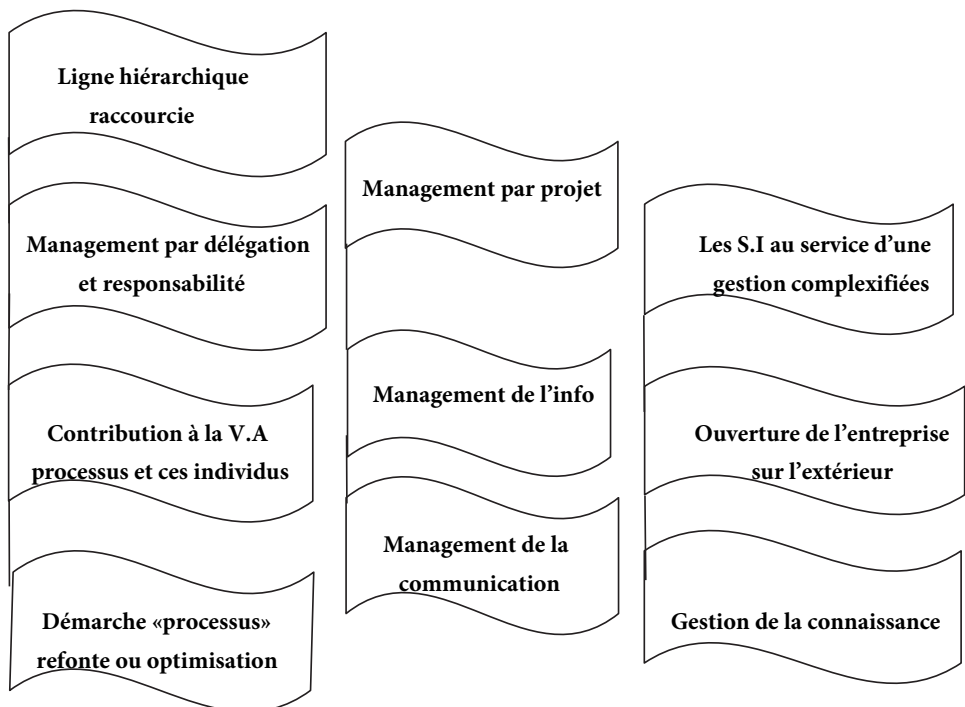


Fig. n° 44 Les changements constatés<sup>164</sup>

<sup>164</sup> <http://www.epractice.eu/resource/664> : L'impact des TIC sur l'organisation du travail et des services dans l'administration – février 2001

De nouvelles organisations comme :

a) La ligne hiérarchique s'est nettement raccourcie :

Les opérationnels ont accès à toute information (autonome dans les activités).

Il est difficile d'associer une « valeur ajoutée » aux niveaux intermédiaires.

Les systèmes de pilotage permettent à la direction d'être mieux informées.

Les T.I.C ont raccourci le processus de décision, en permettant aux collaborateurs connectés de prendre sur l'Intranet une foule de décisions autrefois soumises à la validation du supérieur hiérarchique.

La démarche « processus » permettent une refonte radicale ou une simple optimisation, on peut alors rechercher des améliorations radicales de performance. La refonte apparaît ainsi comme une démarche de changement complémentaire du management de la qualité totale.

Les systèmes d'information (S.I) permettent une gestion d'une complexité accrue, la gestion devient complexe. Les systèmes dits (E.R.P) qui les intègre permettent de soutenir le fonctionnement de l'entreprise.

d) elle s'ouvre vers l'extérieur, pour fidéliser ses clients, elle peut apporter des services complémentaires comme la possibilité donnée au client de consulter le stock disponible sur un terminal. Extrapolons les tendances actuelles, elle est déjà là, elle sera consciemment un nœud d'organisation. La plupart des produits seront des assemblages de biens et de services, élaborés par des entreprises qui coopèrent selon des partenariats. Une ingénierie d'affaires se développera pour définir et gérer le partage des coûts et recettes entre partenaires.<sup>165</sup>

Un management plus complexe, en réalité il y a quatre styles de management (autocratique, démocratique, bienveillant, laisser-faire).<sup>166</sup>

– Les entreprises actuelles ne pourraient pas fonctionner sans délégation ni responsabilisation (cadres et les opérationnels), raccourcissement de la ligne hiérarchique.

– Plusieurs conditions doivent être réunies pour qu'une délégation de responsabilité puisse être réalisée :

– Les objectifs doivent être précisés (stabilité minimale dans le temps).

– Les objectifs doivent être compris.

– La définition des moyens nécessaires pour atteindre les objectifs.

– Déléguer conduit à limiter, voire supprimer les contrôles à priori.

---

<sup>165</sup> <http://www.volte.com/rapports/diact.pdf> : Michel Volte : L'usage des TIC dans les entreprises : 20 juin 2006

<sup>166</sup> [http://www.processcom.com/modele\\_management.htm](http://www.processcom.com/modele_management.htm) : les styles de management.

La délégation croissante vers les cadres et les opérationnels semble bien être une évolution du management moderne, elle va de pair avec une augmentation des compétences des collaborateurs. De nouvelles organisations se mettent en place avec une ligne hiérarchique raccourcie. Il y a différents management :

Le management par projet définit donc les modalités de cohabitation, d'association entre une organisation verticale par services et une transversale par projets. Il se caractérise par un objectif précis, une limite dans le temps, une singularité, une micro-organisation ad-hoc non permanente.

Le management de l'information désigne tous les domaines concernant la conception, l'organisation, le traitement de l'information utile aux organisations.

Le management de la communication tel que la multiplication des moyens conduit à communiquer plus, mais moins bien. Toutes ces facilités incitent à communiquer plus, sans l'assurance qu'ainsi les interlocuteurs se comprennent mieux. Manager la communication suppose que des règles soient fixées pour bien utiliser. Elles doivent être validées puis appliquées par les responsables. Les connaissances sont considérées comme un capital pour l'entreprise. Ce capital n'est pas mesuré en termes comptables. Il est très largement porté individuellement par le cerveau du personnel.

Gérer la connaissance dans une entreprise, cela signifie :

- Identifier les connaissances-clés nécessaires pour l'activité de l'entreprise, et les détenteurs dans et en dehors de l'entreprise.

- Définir des supports externes de conservation (référentiels, documents, bases de connaissances).

- Lancer une opération de collecte, de formalisation, de validation et de sécurisation des connaissances.

- Puis mettre en place un processus continu de promotion, de formation, de consultation et d'enrichissement du contenu des bases de connaissances. Ne pas oublier que la connaissance ainsi conservée n'est valide que si elle est utilisée, et qu'elle n'est utilisée qu'à deux conditions, qu'elle soit connue et à jour.<sup>167</sup>

Comment les T.I.C vont-elles faire évoluer le travail au sein de l'organisation ?

Les compétences évoluent avec les T.I.C, qui visent à développer une utilisation performante et stratégique du traitement de l'information, d'où les mutations sur la nature, le contenu et les modalités de travail. Ceci à l'image des experts qui élaborent leurs compétences dans le cadre de réseaux indépendants, extérieurs à l'organisation. Les T.I.C et les conditions de travail, un paradoxe apparaît « entre

---

<sup>167</sup> <http://www.epractice.eu/resource/664> -DIRE – Impact des T.I.C sur l'organisation du travail et des services Février 2001

contrôle et autonomie ». Ce qui amène à une situation déstabilisante en entreprise. Les salariés ont l'impression d'avoir plus d'autonomie, mais a posteriori plus de contrôles. Les T.I.C ont donc une incidence sur le « bien-être au travail ». On constate un mal-être grandissant et un stress renforcé par les conséquences des T.I.C chez les salariés. Enfin Les T.I.C sont associées à une décentralisation de la décision et à une autonomisation des utilisateurs. Elles permettent donc une amélioration de la transmission d'informations (plus rapide et sûre). Ce qui facilite la fonction management.

En effet, en pouvant communiquer plus facilement et rapidement avec leurs collaborateurs, les managers sont d'autant plus efficaces, perdent moins de temps afin d'échanger des idées et moins de risques de voir leurs informations déformée. Néanmoins, il est nécessaire d'intégrer des T.I.C et s'en servir dans la fonction management. En effet, elles ne peuvent être qu'efficace que si leur introduction est accompagnée d'une formation pour les managers, autrement, au lieu d'améliorer leur compétitivité, cela va au contraire rendre plus difficile leur fonction. Ainsi, si l'arrivée des T.I.C dans la fonction management n'est pas accompagnée d'une formation adéquate pour les managers sur ces nouveaux outils, cela peut avoir un impact négatif et ralentir la transmission des données et d'informations au sein de l'entreprise. Nous quittons l'ère de l'industrialisation pour entrer de plein pied dans le monde de l'information. Les T.I.C offrent de nouveaux moyens de produire et de diffuser le savoir et semblent devoir modifier en profondeur la structure et la vie de l'entreprise. Les résultats tendent à prouver que les T.I.C contribuent à l'apparition de phénomènes d'innovation dans les processus de production. Les T.I.C ont permis aux entreprises de renforcer la fidélisation de leur clientèle et d'accroître l'intégration des fournisseurs attirés.<sup>168</sup>

Les difficultés liées aux T.I.C rencontrées dans le travail, un responsable d'entreprise normalement soumis aux grands médias peut être amené à penser qu'il suffit gratuitement dans son entreprise les outils que l'on trouve sur Internet en lieu et place du système informatique. Mais les choses ne sont malheureusement pas simples. Ces difficultés sont majoritairement imputées au manque de postulants ou au manque d'expérience professionnelle dans les spécialités, le défaut de qualification ou les exigences salariales jouant moins.<sup>169</sup>

Stakhanov et ses adeptes ont certes noté que, plus on subit de pressions, plus on est performant. Certaines personnes ne travaillent jamais aussi bien que sous

---

<sup>168</sup> Bureau fédéral du plan belge 08 mars 2007

<sup>169</sup> <http://www.industrie.gouv.fr/sessi/4pages/248/index.html> : Le page 4 : Les besoins de compétences en T.I.C dans l'industrie Recrutement, externalisation et formation sont complémentaires N° 248 juin 2008



stress. Mais cela n'est vrai que jusqu'à un certain point. Au-delà, toute dose de stress supplémentaire sera contre productivité.

L'application comme l'Intranet se prépare, s'anticipe, car de nombreuses contraintes sont à prendre en compte, des freins (liés à l'Internet, des techniques), des obstacles relatifs à l'être humain, et enfin à l'entreprise et sa culture. Développer une culture ergonomique pour adapter des T.I.C aux hommes, ce défi peut être relevé et s'appuyer sur l'expérience suppose de comprendre sa nature, donc de connaître très précisément l'activité réelle de travail. Au niveau de l'entreprise, les T.I.C créent un bouleversement dans les tous processus internes de l'organisation à commencer par sa structure, son système de communication et d'information, sa conception de la notion de temps de travail. Le travail qui devient de plus en plus immatériel et intangible devient difficile à mesurer à moins d'inventer un nouveau système. Les T.I.C modifient non seulement l'organisation du travail mais la nature même des métiers. Les liens entre les T.I.C et l'évolution des métiers traduisent la dépendance réciproque entre changement technique d'une part, changement économique et social d'autre part.<sup>170</sup>

La frontière entre travail et non travail apparaît floue. Il faudrait donc passer à une logique plus quantitative :

- quelle valeur ajoutée ;
- quel service et donc quelle contribution qualitative aux résultats de l'entreprise a apporté tel ou tel collaborateur plutôt que combien d'heures de travail a-t-il passé ?

Selon Denis Ettinghoffer, la « diminution des emplois fixés à durée indéterminée nous obligera à vendre des prestations plutôt qu'à rechercher du travail ce qui va devenir de plus en plus difficile ». Nous assisterons aussi à la multiplication de la polyvalence chez les travailleurs ou de la pluriactivité, la pratique de plusieurs métiers à la fois. Ainsi dans le travail au XXI ième siècle, il montre l'émergence d'une génération de travailleurs olfactifs. Les systèmes hiérarchisés, un modèle obsolète. La plupart des organisations de grande taille, les systèmes sont hiérarchisés, le conseil d'administratif, prend des décisions, les cadres font le relais et les employés exécutent ces décisions. Dans une organisation, la hiérarchie varie avec le niveau du domaine délégué au contrôle d'une autorité. La justification de la concentration du pouvoir décisionnel dans les mains d'un petit nombre de personnes est donnée en termes d'efficacité économique.<sup>171</sup>

---

<sup>170</sup> Claudine Batazzi : l'impact des N.T.I.C dans l'entreprise p.71.

<sup>171</sup> [http://webu2.upmf-grenoble.fr/cepse/membres\\_cepse/Faruk/EcoEntreprise2006.pdf](http://webu2.upmf-grenoble.fr/cepse/membres_cepse/Faruk/EcoEntreprise2006.pdf) : Faruk Ülgen : Économie de l'entreprise.

Ce système possède un certain nombre d'avantages :

- une forte unité de la ligne de commandement,
- peu de conflits de responsabilités,
- une forte propension à réaliser des économies d'échelle.

Cette organisation, hiérarchique et fonctionnelle fut le modèle du XX<sup>ième</sup> siècle mais il est moribond aujourd'hui. Une entreprise bénéficie déjà d'un avantage qui est celui d'une structure organisationnelle (une structure aplatie) très souple en comparaison avec une grande entreprise. Cependant l'apparition du travail en réseau va entraîner des modifications dans la façon de travailler. Selon Philip Wade, le travail coopératif à distance introduit une grande efficacité dans les organisations et entreprises à implantations multiples. Ainsi, on peut dire que c'est la qualité de l'organisation du travail et de l'entreprise qui permet à ces technologies d'être efficace. Dans ce sens on parle plutôt d'une « productivité organisationnelle ». <sup>172</sup>

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

L'impact actuel des T.I.C a radicalement transformé l'entreprise, remettant en cause les modes et circuits de traitement et de diffusion de l'information à travers cette nouvelle structure qui devient aplatie. Ces nouveaux équipements ont indéniablement une incidence sur tous les aspects de la vie au travail. Les T.I.C influencent le contenu et l'exécution du travail, mais aussi les responsabilités, les charges physiques et mentales, les qualifications, les perspectives de carrière, les communications et les relations sociales. Or ces conséquences ne sont pas sans influence sur le stress. Les organisations ont introduit les T.I.C pour améliorer leur efficacité par ces nouveaux outils et nouvelles méthodes. De plus, il est nécessaire de mobiliser les acteurs pour tout mettre en place et réorganiser les tâches.

L'intégration des T.I.C se fait selon la taille de l'entreprise. Ce qui ralentit la bonne adoption de ces outils, c'est le type d'organisation. Les P.M.E sont plus souples ; elles peuvent partager, s'adapter et utiliser de nouveaux outils plus facilement. Certains outils sont très acceptés, faciles à créer et permettent aux nouveaux modèles de management d'être utilisés plus rapidement. Grâce à ces outils les P.M.E rassemblent des compétences pour un créer un capital intellectuel utilisant au mieux les connaissances. Tandis que les grandes firmes sont basées sur l'autorité, le contrôle, les organigrammes figés et seul le système d'information mis à disposition pour gérer les acteurs. Les T.I.C les dynamisent et développer la culture de l'entreprise grâce à la circulation et le partage de l'information que ce soit par l'e-mail, les blogs ou l'utilisation du téléphone portable pour la communication interne.

---

<sup>172</sup> M. Maurice : les T.I.C et les problèmes de travail et de l'emploi.

Pour l'entreprise étendue qui est une nouvelle forme d'entreprise, elle est représentée par un ensemble formé par une entreprise et l'ensemble de ses partenaires directs (clients, fournisseurs, prestataires), considère cet ensemble comme un tout intégré qui fonctionne comme une firme unique. Elles sont amenées à partager l'information avec d'autres, elle intervient dans la continuité de l'E.D.I, si un client et un fournisseur possèdent des progiciels très différents ou des configurations différentes d'un même progiciel (E.R.P, C.R.M, S.C.M), le management de l'entreprise étendue doit surveiller les cœurs de compétences (risque de perte), mesurer la baisse de réactivité d'une unité pouvant entraîner les autres partenaires vers le bas.

#### ***a) Les T.I.C et le processus de structuration de l'organisation de réseau :***

Logiquement quand on parle des T.I.C, on parle d'organisation parce qu'elles facilitent les changements organisationnels. Ces dernières sont diverses et ne sont pas la simple conséquence du changement. Elles jouent un rôle comme les réorganisations permanentes qui modifient le contenu des emplois et les conditions de travail et concourent à mettre les acteurs sous tension. Avec les T.I.C, la valeur d'usage devient une donnée centrale de l'organisation de l'entreprise (variable de la nouvelle productivité). Elles sont devenues un facteur déterminant dans tout processus de structuration de réseau. Cette forme d'organisation nouvelle bénéficie de coûts réduits de production (marché), de coordination (hiérarchie), l'implantation logique (client/fournisseur).

Quelles sont les motivations de cette organisation ?

Les motivations se développent suite au développement des T.I.C. Elle correspond bien à l'économie du savoir, qui demande la mise en commun de connaissances et compétences.<sup>173</sup>

Elle permet notamment pour celles axées sur le marketing, le renouvellement rapide des produits et services pour s'adapter aux opportunités commerciales pour d'autres la conduite des grands projets.<sup>174</sup>

L'avantage est d'être une structure évolutive, avec une stabilité des liens pour permettre une collaboration. L'organisation en réseau est en fait le résultat d'une part de la réduction de l'espace-monde (ou village planétaire) conséquence de l'introduction des T.I.C et d'autre part, en dehors des frontières habituelles des entreprises. Toutefois l'impact de l'émergence des T.I.C s'étend aussi au mode de distribution du pouvoir dans l'entreprise grâce à une décentralisation plus grande de

---

<sup>173</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki:comp %C3 %a9tense](http://fr.wikipedia.org/wiki:comp%C3%a9tense) : Connaissances et compétences

<sup>174</sup> <http://fr.wikipedia.org/wiki:marketing> : Marketing

l'autorité et à une transversalité. Le rôle des T.I.C est déterminant (bonne coordination entre différents pôles). Plusieurs conditions soient réunies pour consacrer à la réussite celle-ci. Tout d'abord, une circulation simplifiée et sans contrainte de l'information (fluidité et transparence), ensuite une décentralisation du pouvoir de décision (autonomie et responsabilité), combinée à une transversalité des relations, une culture de partage et de confiance, l'acceptation des différences.

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

Pour certains l'organisation pyramidale a atteint ses limites. C'est l'ère des organisations souples et adaptables. Le recours aux techniques managériales d'hier pour manager des organisations d'aujourd'hui est considéré comme faute professionnelle.<sup>175</sup>

Avec les T.I.C, chaque acteur devient plus responsable et autonome. Les T.I.C facilitent ainsi la mise en œuvre du concept de « compétence collective », qui prend tout son sens. Les salariés communiquent et coopèrent en direct, chacun pour une part de sa compétence, et s'enrichissent mutuellement de leurs compétences respectives. Il est difficile de parler en termes d'impact des T.I.C sur l'organisation du travail dans les entreprises. Cela voudrait dire qu'il y a la technologie d'un côté, l'organisation de l'autre et que la technologie qui viendrait s'insérer dans la vie de l'entreprise et la modifier. La technologie peut donner lieu à différentes formes d'organisation du travail car, derrière le mode d'utilisation de chaque technologie, il y a des choix organisationnels qui sont fait par les gestionnaires de l'entreprise.<sup>176</sup>

### ***b) La décentralisation et ses conséquences :***

Il s'agit d'une pyramide inversée ou l'acteur le plus proche du client est le plus habile à réagir. Cette nouvelle vision a comme incidence une modification des liens hiérarchiques au sein de l'entreprise. Elle a aidé dans le domaine des prises de décision au niveau de la hiérarchie avec la division des tâches et la spécialisation horizontale entre les équipes et les unités de travail avec des performances complètes mieux que la distribution au niveau de la hiérarchie<sup>177</sup>

---

<sup>175</sup> H. Serieyx a rappelé en disant : « Quand on affronte les problèmes de demain avec les organisations d'hier, on récolte les drames d'aujourd'hui. (H. Serieyx, M. Crozier), Ibidem, p. 35

<sup>176</sup> [http://www.citesciences.fr/francais/web\\_cite/informer/tec\\_met/universite/texte/ex9807.htm](http://www.citesciences.fr/francais/web_cite/informer/tec_met/universite/texte/ex9807.htm) : François PICHULT : L'impact des technologies de l'information et de la communication sur l'organisation du travail dans les entreprises

<sup>177</sup> Ali Slimane, l'administration dans le monde arabe et les défis de l'ère informationnelle p. 33

Le manager devient alors nécessaire de procéder à des délégations de pouvoir ou encore d'organiser la manière de décentraliser les responsabilités et la prise de décision. De ce point de vue, on distingue la délégation de pouvoir (qui est surtout une affaire individuelle) de la décentralisation qui, quant à elle, s'inscrit dans la structure même de l'entreprise. Quoi qu'il en soit, la prise de décision est étroitement liée à la structure de la hiérarchie d'entreprise (fonctionnelle, divisionnelle, matricielle, structure moderne flexible). Il conviendra d'analyser les différentes modalités d'attribution et de répartition du pouvoir dans l'entreprise (délégation est décentralisation).<sup>178</sup>

– Elle a permis un changement structurel dans le domaine de l'emploi parce que les ressources humaines (R.H) sont devenues le cœur de l'entreprise.

– Elle a permis un élargissement vers l'autonomie des acteurs parce que l'information se consulte, elle ne se transmet pas.

– Elle a permis de créer des opportunités grâce aux relations humaines entre les différentes souches sociales dans l'entreprise. Cette décentralisation a certaines conséquences comme le raccourcissement des lignes hiérarchiques avec le développement de dispositifs de coordination et d'information par exemple l'e-mail. Un besoin de normalisation comme le workflow.

Comment peut-on mettre en place une organisation souple et flexible, capable de réagir rapidement aux changements de l'environnement et même de les anticiper, tout en continuant d'offrir une infrastructure technologique stable et des systèmes opérationnels fiables ?

Une structure de réseau couplée d'une décentralisation implique une transversabilité généralisée, qui débouche comme nous l'indique M. Crozier (1999) sur une réalité nouvelle à savoir « la société connaît une véritable révolution qui se caractérise principalement par la disparition des activités d'exécution ».

Les avantages de la décentralisation.

Les décisions se prennent au mieux des compétences de chacun.

Aucun risque de perturbation en cas d'absence.

Plus grande souplesse dans le processus de prise de décision.

Communication et actions correctives mises en œuvre plus rapidement.

2) Les inconvénients de la décentralisation.

La décentralisation nécessite la mise en place d'un système.

Risque de mauvaise coordination entre des niveaux hiérarchiques identiques.

Risque de mauvaise décision si le délégué manque d'informations.

---

<sup>178</sup> <http://www.surfeco21.com/cours/nivdecis.htm> : les niveaux de décisions et les pouvoirs dans l'entreprise.

### **c) Les T.I.C et ses influences sur les formes d'organisation du travail :**

On passe d'une structure hiérarchique à une structure maillée, la première tend à disparaître, sous l'influence des T.I.C. La diminution du nombre de niveaux hiérarchiques accompagnée de la disparition de la catégorie des cadres intermédiaires transforme la structuration des organisations. Le télétravail est une forme d'organisation du travail qui a émergé dans le courant des années 90. Il est défini comme « une forme d'organisation du travail et/ou de réalisation du travail, utilisant les T.I.C, dans le cadre d'un contrat de travail, et dans laquelle un travail qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur est effectué hors de ces locaux de façon régulière ». Sur le plan formel, la notion de télétravail englobe quatre différentes formes de travail (en réseau au sein de l'entreprise ou dans des locaux partagés, le nomadisme, à temps complet au domicile ou en alternance entre l'entreprise et le domicile).<sup>179</sup>

Sous le terme télétravail, il convient de distinguer quatre formes d'organisation :

Le télétravail à domicile ;

Le télétravail nomade ;

Les télécentres ;

Le travail en réseau.

Le télétravail s'organise dans des locaux géographiques qui ne sont pas dédiés à cet effet. Certaines entreprises permettent ainsi à certains salariés de rester dans leurs locaux traditionnels tout en travaillant sous le contrôle d'une hiérarchie et avec une équipe installée dans un autre site de l'entreprise. Une telle solution permet ainsi de réorganiser l'entreprise sans imposer un déménagement des salariés. Elle offre également une réponse adaptée et souple aux désirs de localisation de certains salariés. Dans d'autres cas, le télétravail se met en place dans des locaux dédiés à cet effet. Certaines entreprises ont ainsi en place des centres de proximité pour leurs salariés. Ce choix est inspiré par la volonté de limiter les temps de trajet des salariés et de rationaliser ». <sup>180</sup>

La question quand se pose pourquoi le télétravail évolue-t-il vers le travail mobile ? Et si le développement du télétravail est souhaitable et pourquoi ?

A ces interrogations, plusieurs réponses peuvent être faites :

Le télétravail est un facteur d'accroissement de la productivité globale de l'entreprise.

---

<sup>179</sup> <http://www.netpme.fr/dossiers-drh/915-teletravail-organisation-innovante-travail.html> : « Le télétravail : une organisation innovante du travail ».

<sup>180</sup> <http://www.foruminternet.org/telechargement/documents/reco-teletravail> 20041214.htm : le télétravail

Il répond au pouvoir préserver du temps pour les activités.

Il répond à un besoin et confrontée à une mobilité du personnel pour répondre à leurs marchés.

Il est adaptée au développement de nouveaux modes de production de l'économie tertiaire et de l'économie de la connaissance, en permettant un découplage entre le lieu de (production et le siège de l'entreprise).<sup>181</sup>

Pour le salarié, travailler sur un nouveau mode, c'est se sentir à part de l'organisation, s'offrir des commentaires des autres (en travaillant à distance) est-il efficace ? Ou être considéré comme non ménagé ?

Le salarié peut penser que l'isolement est dommageable à son évolution. L'analyse de ces freins démontre que le télétravail exige quelques aptitudes. Selon l'étude publiée par « entreprise & personnel » sur le télétravail, cette forme de travail est sans doute la plus répandue et elle est en expansion. Certaine, dans les professions intermédiaires et les cadres ; les observations faites précédemment concernent ce type de salariés. Quelques expériences menées en ce sens méritent en effet l'attention en remarquant le nombre très réduit de salariés concernés, même celui-ci paraît en forte expansion, facilité par le développement d'Internet. On pense généralement que cette forme de travail concerne environ 2 % des salariés dans les pays européens où dans les pays anglo-saxons ou nordiques.<sup>182</sup>

Ce sont les notions d'espace, de temps et de territoire géographique qui sont aujourd'hui modifiées. En supposant que l'information est aujourd'hui une des principales ressources économiques, l'emplacement est moins dépendant des facteurs traditionnels de localisation. Elles peuvent aussi favoriser le travail à domicile et leur permettre de réduire la superficie des bureaux et donc des coûts de location. L'utilisation des T.I.C par l'entreprise a modifié l'organisation du travail. Après avoir permis l'automatisation, les T.I.C offrent une nouvelle conception du travail ; le télétravail qui utilise la télécommunication comme principale forme de contact avec un employeur ou un client. Ce concept peut s'appliquer autant au travail salarié qu'au travail indépendant. Les formes que peut prendre le télétravail sont nombreuses par exemple, le travail électronique à domicile, le centre satellite, les centres locaux ou les centres à proximité.

On distingue plus simplement le télétravailleur à l'emploi d'une entreprise qui travaille à partir de chez lui. Il offre de nombreux avantages (augmentation de la productivité), il diminue le stress et le temps de transport entre le domicile et le lieu

---

<sup>181</sup> <http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/064000819/0000.pdf> : Du télétravail au travail mobile

<sup>182</sup> Gilbert, Patrick et Frank : « le travail à distance, l'expérience du télétravail à E.D.F et G.D.F », in entreprise & personnel, mai 2001.

de travail, augmente par ailleurs le temps de loisirs et offre une meilleure conciliation famille-travail. Alors que l'entreprise qui utilise les T.I.C dispose d'une mobilité spatiale, l'acteur qui peut travailler chez lui, peut aussi décider d'habiter où il veut. il choisira alors un environnement qui répond à ses besoins, en termes de la qualité de vie, des services, des activités qui lui conviennent. Cependant, l'utilisation des T.I.C telles que la messagerie, Internet ou Intranet permet le développement d'échanges transversaux qui n'étaient pas autorisés dans les organisations pyramidales. A ce niveau, Landier (1992) souligne que « Les T.I.C rendent aujourd'hui possible et nécessaire la mise en œuvre de nouvelles formes d'organisation et de management des entreprises ». L'organisation pyramidale classique, fondée sur la hiérarchisation des postes et de strictes définitions de fonctions, laisse place progressivement à une organisation plus souple privilégiant les relations transversales, l'initiative individuelle et le travail en petits groupes ». <sup>183</sup>

Les T.I.C sont en effet introduites dans les organisations existantes pour améliorer les procédures, on ne structure pas des organisations pour introduire des technologies mais on les introduit pour améliorer l'efficacité des organisations, sachant que les caractéristiques de celles-ci sont, toutes choses égales par ailleurs déterminées par la nature de leur activité et de leur environnement. Leur diffusion dépend donc des caractéristiques des organisations dans lesquelles elles sont utilisées. Ces caractéristiques constituent les conditions initiales du processus de coévolution des T.I.C et des organisations. Elles pèsent ensuite sur les trajectoires du processus. <sup>184</sup>

L'usage des T.I.C permet d'améliorer la coordination verticale (entre niveaux) et horizontale (au même niveau), la possibilité de communiquer plus vite et mieux facilite le fonctionnement de l'ajustement mutuel et de la supervision directe cela signifie que les nouvelles structures organisationnelles développées suite à l'utilisation accrue des T.I.C correspondent mieux à des relations de travail interactives et plus. Les T.I.C facilitent-elles plutôt la synergie entre le projet collectif de l'entreprise et le projet de vie des salariés ou l'entrave-elle au contraire ?

Il n'y a pas de déterminisme technique et de réponse unique à cette question. Cela dépend des moyens mis en œuvre en matière de formation. En temps réel elles évoluent sans cesse, de nouveaux logiciels sortent, modifiant les processus, les fonctions et les organisations. On ne peut plus parler aujourd'hui comme c'était encore le cas au début des années 80 « adaptation des salariés à une nouvelle technologie ». Nous avons affaire désormais à un mouvement continu. <sup>185</sup>

---

<sup>183</sup> <http://www.argh.org> : L'impact des T.I.C

<sup>184</sup> [http://www.brousseau.info/pdf/1997\\_L\\_EBARAixTIC&Org.pdf](http://www.brousseau.info/pdf/1997_L_EBARAixTIC&Org.pdf) : Le rôle des technologies de l'information et de la communication dans les changements organisationnels

<sup>185</sup> Jacques Khelif, secrétaire général de la fédération chimie-énergie, « l'entreprise » d'alternatives



Le développement de l'utilisation des T.I.C dans l'entreprise est à l'origine d'une transformation, à la fois de sa structure et de ses règles de comportement. Les autres outils organisant l'information et la communication de l'entreprise, tels l'intranet en interne et l'extranet avec des partenaires privilégiés, sont plus diversement répandus dans les entreprises.

En quoi ces T.I.C influent-elles les compétences et la gestion des ressources humaines (R.H) ?

L'utilisation accrue des T.I.C s'accompagne d'une diminution des niveaux hiérarchiques. Elle produit des changements dans le processus de gestion conduisant à la prise de décision. On sait bien que la diffusion massive des T.I.C s'accompagne d'une modification de l'organisation de travail et de la qualification exigée des salariés, mais dans quel sens ? Et avec quels rapports de causalité ?

Modifient-elles l'organisation du travail dans un sens valorisant certaines caractéristiques (l'autonomie, la polyvalence, une qualification supérieure.) ou sont-elles de simples conséquences de choix d'organisation du travail reposant sur ces caractéristiques ?

Selon le principe de Peter : « Dans une hiérarchie, chaque employé tend à s'élever jusqu'à son niveau d'incompétence ». Il y a deux importants corollaires ; d'abord, dans une organisation, le travail est réalisé par ceux qui n'ont pas encore atteint leur niveau d'incompétence. Ensuite, un salarié qualifié et efficace consent rarement à demeurer longtemps à son niveau d'incompétence. Il va tout faire pour se hisser jusqu'au niveau où il ne sera plus bon à rien. Les T.I.C deviennent donc un support facilitateur pour cette hiérarchie en permettant de gérer les plannings des congés des salariés, les emplacements et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. En effet, elles permettent de déterminer les compétences existantes au sein de l'organisation (voir d'en trouver de nouvelles) et de partager le capital connaissance de l'entreprise. Ils favorisent donc le développement de la culture d'entreprise et le sentiment d'appartenance.

Les impacts sur les formes d'organisation du travail, les T.I.C semblent contraindre l'organisation et réduire les marges de manœuvre des salariés. Ces compétences ne sont pas nécessairement anticipées. Dans d'autres cas, les outils T.I.C semblent avoir un impact contraire, les fonctionnalités d'accès à l'information ou de transmission d'information des TIC servent à la prise de décision au meilleur niveau. Les T.I.C permettent de transformer le travail individuel d'un réseau à un travail collectif, parce qu'elles ont transformé les méthodes de travail sur deux niveaux à l'intérieur grâce au travail collectif et extérieur grâce au travail stratégique ce qui a

donné une grande force au travailleur par l'intermédiaire de l'épanouissement de l'environnement du travail collectif.<sup>186</sup>

3 indicateurs nous semblent intéressants pour qualifier l'impact des T.I.C sur l'organisation :

- l'impact sur l'autonomie des utilisateurs,
- l'impact sur le contrôle du travail,
- l'impact sur le travail collectif.

Ainsi que 03 facteurs qui nous semblent déterminant :

- la technologie T.I.C concernée (type d'outil),
- le mode management de l'entreprise,
- l'association des utilisateurs dans la dynamique des projets T.I.C.<sup>187</sup>

Les T.I.C possèdent donc une dimension organisationnelle et stratégique. Elles transforment l'entreprise traditionnelle en une entreprise numérique où les informations sont véhiculées grâce à des systèmes d'information numériques. L'utilisation des T.I.C s'accompagne d'une diminution des niveaux hiérarchiques. De ce fait, les T.I.C agissent sur le processus de décision au niveau de la participation et de la qualité même de la décision. L'usage des T.I.C permet d'améliorer la coordination verticale (entre niveaux) et horizontale (au même niveau), la possibilité de communiquer plus vite et lieux facilite le fonctionnement de l'ajustement mutuel et de la supervision directe. Le passage des structures hiérarchiques aux structures maillées, la première tend à disparaître sous l'influence des T.I.C. La diminution du nombre de niveaux hiérarchiques. La participation à la prise de décision, l'utilisation des T.I.C permet une meilleure diffusion de l'information, un accès facilité à celle-ci et donc un partage des informations plus aisées. Les T.I.C peuvent provoquer des changements organisationnels ou techniques dans toute l'entreprise. Elles concernent les techniciens pour les outils (leur utilité, leurs enjeux, leur coût, leurs performances) mais elles mobilisent aussi les usagers, un par un ou de façon collective. Les entreprises préoccupées par les usagers des T.I.C et leur déploiement sont caractérisés par une réflexivité importante.<sup>188</sup>

Avec les T.I.C, chaque acteur devient plus responsable et autonome. Elles facilitent ainsi la mise en œuvre du concept de « compétence collective », qui prend tout son sens, les salariés communiquent et coopèrent en direct, chacun pour une part de sa compétence, et s'enrichissent mutuellement de leurs compétences

---

<sup>186</sup> GMV Conseil, l'impact des N.T.I.C sur la compétitivité des entreprises industrielles p. 57

<sup>187</sup> Frédéric Doreau : Synthèse régionale TICO, ARACT des Pays de la Loire p. 44

<sup>188</sup> XIV Conférence RESER – 23, 24 septembre 2004 – Castes T.I.C et relations de services dans une économie globalisée.

respectives. Les T.I.C ont changé dans la spécialisation et de la division du travail, la base de la production de l'information c'est le regroupement, et la base de l'utilisation c'est la participation.

L'entreprise est libérée du temps et de l'endroit.

Elles ont changé la structure de l'entreprise grâce à la mobilité.

Elles ont aidé à se déplacer du système contrôle et régulation au système de régulation autogéré.

Elles ont aidé à la décentralisation de la prise de décision et la division des missions entre groupe et unité qui ont des performances totales.

Elles ont aidé à constituer des petits groupes dans la gestion des ressources humaines (G.R.H).

Elles ont permis l'autonomie des acteurs parce que « l'information se consulte, elle ne se transmet pas ».

Selon S. Bradley et N. Norlan, cette tendance est irréversible, car le monde vit le passage :

D'une société industrielle à une société d'information.

D'une économie nationale à une économie mondiale.

D'une technologie rigide à une technologie interactive.

D'une structure hiérarchique à des structures de réseaux.

De la centralisation à une décentralisation.

De l'assistanat à l'autonomie individuelle.

Du pouvoir d'être représenté au pouvoir de participer.

Serieyx et Crozier ont montré que l'organisation pyramidale a atteint ses limites. C'est l'ère des organisations souple, adaptable. Le recours aux techniques managériales d'hier pour manager les organisations d'aujourd'hui est considéré comme faute professionnelle.<sup>189</sup>

La principale clé de réussite réside dans les capacités des leaders de mettre en place des organisations intelligentes où le facteur humain occuperait une place centrale. Cette technologie a permis de libérer l'entreprise des contraintes du temps et du lieu. Elle a permis de changer l'organisation de la structure de l'entreprise parce qu'elle est devenue plus mouvementer, tandis que l'organisation rigide est devenue une organisation souple et changeante. Elle a permis de passer d'un mode de contrôle de régulation à un mode d'autorégulation, la décentralisation a aidé dans la prise de décision au niveau de la hiérarchie avec la division des tâches et la spécialisation horizontale entre les équipes et les unités de travail avec des

---

<sup>189</sup> H. Serieyx, M. Crozier), Ibidem, page 35 H. Serieyx a rappelé en disant : “ Quand on affronte les problèmes de demain avec les organisations d'hier, on récolte les drames d'aujourd'hui”.

performances complètes mieux que la distribution au niveau de la hiérarchie.<sup>190</sup>

Toutefois l'impact de l'émergence des T.I.C s'étend aussi au mode de distribution du pouvoir dans l'entreprise grâce à une décentralisation plus grande de l'autorité et à une transversabilité généralisée. Dans une structure de réseau le rôle des T.I.C est en effet déterminant car c'est de ces derniers qui dépendent de la cohérence d'un réseau et la bonne coordination entre différents pôles :

- Tout d'abord, une circulation simplifiées et sans contrainte de l'information (fluidité et transparence).
- Ensuite une véritable décentralisation du pouvoir de décision (autonomie et responsabilité), combinée à une transversabilité des relations.
- Enfin une culture de partage et de confiance, caractérisée par l'acceptation des différences.

Elles permettent aussi d'ouvrir aux entreprises la possibilité d'établir des relations électroniques (notamment au travers des places de marché) avec leurs concurrents et d'accéder à des marchés sur un niveau mondial.

L'apport des T.I.C a une grande influence sur l'entreprise parce qu'elles introduisent des changements profonds dans différentes étapes surtout dans le domaine de la production, l'organisation des ressources. Il ne s'agit d'évaluer l'apport des T.I.C en soi mais bien d'en identifier la contribution à la transformation des outils et dispositifs de gestion pour une meilleure maîtrise des finalités stratégiques de l'entreprise.<sup>191</sup>

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

Les applications des T.I.C, regroupent un ensemble d'outils d'aide à la réalisation des tâches d'organisation, de communication et d'échanges d'information et documents réduisant le temps de traitement et les délais d'acheminement de l'information.

On identifie huit catégories principales :

L'Internet

La messagerie électronique

Le Groupware

Le Workflow

La Gestion Électronique de Documents (I.D.E)

L'Échange de Données Informatisées (E.D.I)

---

<sup>190</sup> Ali Slimane : L'administration dans le monde arabe et les défis de l'ère informationnelle p. 33.

<sup>191</sup><http://www.strategie-aims.com/angers05/res/145-666sint.pdf>: T.I.C et performance de l'entreprise : quelles stratégies d'investissements ? Proposition d'une grille d'analyse.

**a) L'impact d'Internet :**

Selon la loi de Robert Metcalfe : « L'utilité d'un réseau est proportionnelle au carré du nombre de ceux qui l'utilisent ». Il est l'un des inventeurs de la norme technique qui donna naissance au réseau Internet. En affirmant que la valeur d'un réseau croît de manière exponentielle en fonction du nombre de ses utilisateurs, il donna aux dot.com en quête de capitaux des arguments en or. A l'époque dorée du développement de la bulle Internet, n'importe quel jeune boutonneux nanti d'un site web doté d'un peu de trafic pouvait lever autant de fonds que la croyance des investisseurs dans les calculs de Metcalfe le permettait. Mais les arbres ne montent pas jusqu'au ciel... Cette « loi » n'est peut-être plus opérante en matière de levée de fonds. Mais elle touche d'autres domaines. Prenons la gestion des personnalités difficiles. Tout manager sait que la capacité de nuisance de trois « emmerdeurs » isolés est faible. Mais avec trois emmerdeurs en réseau, attention, de même pour la longueur des réunions, elle croît de manière exponentielle en fonction du nombre de participants.<sup>193</sup>

L'Internet, mails n'ont pas toujours pris la place d'outils traditionnels. Ils sont souvent juxtaposés. Il est en effet courant de recevoir le journal de l'entreprise sur support papier et de le trouver dans sa boîte mél en support électronique. Prenons l'exemple d'une entreprise de B.T.P où les salariés n'ont pas forcément accès à l'outil informatique. L'information est ainsi adaptée au public qu'elle vise et elle sera reçue par tous. Le réseau des réseaux est un réseau mondial d'ordinateurs composé de milliers de réseaux communicants entre eux au moyen de nœuds de réseaux chargés d'acheminer le trafic. Il permet des échanges immédiats entre des entreprises dispersées dans le monde entier.<sup>194</sup>

Son application est sans doute le plus utilisé sur le réseau avec e-mail. Il permet d'échanger des messages avec des millions de personnes à travers le monde.

La question qu'on se pose comment créer les conditions pour que les usagers servent le progrès de la société ?

Si les T.I.C donnent désormais la possibilité à tout ou chacun de téléphoner de n'importe où, encore faut-il en avoir les moyens. Le simple combiné est un outil

---

<sup>192</sup><http://jmdejaeger.free.fr/1.html> : les technologies de l'information et de la communication (T.I.C)

<sup>193</sup>Dossier réalisé par Stefan Raducanu, les dix lois qui régissent l'entreprise.

<sup>194</sup><http://www.science-decision.fr/data/WEB.pdf> : Science & Décision : Internet : facteur d'intégration ou d'exclusion.

pour la majorité ; c'est toute la question de la téléphonie, un défi majeur, un domaine où la notion de service universel prend sa réelle valeur pour répondre aux attentes qui acceptent de moins en moins d'être laissées à l'écart, les enseignements en sont significatifs. Les T.I.C accélérateurs de changement, des opportunités technologiques, les technologies de l'information (T.I) ne signifient pas « nouvelle société ». Au sein de l'entreprise, les T.I.C ne conduisent pas à un modèle unique d'organisation. Cependant, en permettant de nouvelles possibilités d'échange et de partage d'information, elles facilitent et peut-être accélèrent un certain nombre de changements.<sup>195</sup>

L'entreprise qui souhaite rester compétitive aurait tout intérêt à investir dans ces T.I.C. Cependant les investissements que représentent sont immatériels. Il s'agit des biens informatiques d'un côté (matériel, logiciels), mais surtout dans l'information, le savoir et les connaissances dont il est difficile de mesurer l'impact sur la productivité. Ces répercussions se retrouvent dans tous les d'activités (production, commercial, fiance et aux ressources humaines) devant la transformation des processus de travail au profit d'une productivité croissante, nombreux sont ceux qui redoutent un accroissement du stress, une déshumanisation des relations, un surcroit de travail par des tâches déportées... Certains se demandent même si leur fonction n'est pas vouée à disparaître. Elles connaissent aujourd'hui un développement accéléré et constituent un facteur d'évolution des métiers. Elles accompagnent une série de transformations concernant la stratégie, le contenu et l'organisation du travail, les formes de management, les formes de concertation et de négociation.

#### Les avantages décisifs dans l'entreprise

##### 1) Gagner facilement du temps :

– Transmettre des données (texte, image, son, vidéo) de façon instantanée et immédiatement exploitable.

- Envoyer un même message à une liste de destinataire,
- Mener des réunions à distance,
- Travailler en réseau sur vos projets.

##### 2) Trouver l'information :

- Développer la recherche,
- Dialoguer avec des spécialistes,
- Accomplir les démarches à distance,
- Se former à distance.

---

<sup>195</sup> Bruno Henriet ; Maurice Imbert : D.R.H : Tirez parti des technologies communication interne, Knowledge management : fonction Intranet p.19

- 3) Améliorer sa présence sur le marché :
  - L'image dynamique d'une entreprise forte,
  - Les sites web, carte de visite et catalogue.
- 4) Dynamiser la relation directe avec le client :
  - Un dialogue souple et direct,
  - Une nouvelle fidélisation par un marketing interactif,
  - Des services supplémentaires personnalisés (commande).
- 5) Gagner de nouveaux marchés :
  - Prospecter,
  - Étudier la concurrence,
  - Trouver de nouveaux partenaires,
  - Vendre par le commerce électronique,
  - Gagner l'export.
- 6) Valoriser l'information et les compétences :
  - Capitaliser le savoir, la base de données consultées et enrichies à distance,
  - Accroître l'autonomie de vos collaborateurs
  - Recruter.
- 7) Liberté, disponibilité, l'e-mail affranchit l'utilisateur de contraintes au téléphone ou un fax numéro occupé, absence de papier chez le destinataire. L'envoi d'un mail ne risque en aucun cas de déranger l'interlocuteur.<sup>196</sup>

On peut citer les avantages selon les points suivants :<sup>197</sup>

- 1) L'Internet est un moyen de communication à la place du (fax, télex, télétex).
- 2) La diffusion de l'information à travers le monde.
- 3) S'approprier des informations avec une grande quantité dans un laps de temps.
- 4) L'emploi de l'e-mail dans la réception et la diffusion qui utilisent de l'Internet.
- 5) Faire des réunions à travers l'Internet qui est (visioconférence).
- 6) Faire des transactions grâce à l'Internet avec un coût réduit.
- 7) Avoir une liste sur les forums internationaux.
- 8) Existante d'un point central www.<sup>198</sup>

Les principaux services d'Internet sont, le Web World Wide (WWW) est un ensemble de documents liés grâce à (l'hypertexte) qui liés entre eux à l'Internet, l'e-mail « electronic mail » est un service plus rapide le moins cher par rapport aux moyens de papier, le plus rapide par rapport au téléphone, le moins stressant que le fax. On peut utiliser dans la réception et l'émission des documents et les sons par le

---

<sup>196</sup> <http://www.pdfactory.com/> : L'Internet dans l'entreprise

<sup>197</sup> Abdelmalek Redmane Edebani, la fonction de l'information de l'Internet p. 104

<sup>198</sup> Bob Norton, Kani Smith ; le commerce par Internet p. 24

biais de l'Internet d'une personne à une autre à travers le monde dans quelques minutes avec un coût très réduit.<sup>199</sup>

L'e-mail est un moyen de communication entre utilisateurs et un mode de communication particulier. Le mode message, quelquefois appelé mode non connecté. L'utilisation des services entre utilisateurs entraîne des besoins d'outils supplémentaires par exemple le serveur de fichiers). Le mode non connecté peut aussi être utilisé à d'autres fins que la messagerie de personne à personne (transfert de fichiers). Sa caractéristique principale est que le destinataire du message n'a pas besoin d'être à son bureau pour le recevoir, c'est une communication asynchrone c'est-à-dire qui ne nécessite pas que les deux correspondants soient présents. Ces avantages sont la (rapidité, économie, rapprochement, étendue, disponibilité, pièces jointes, nombre destinataires, lecture à distance, archives, fiabilité).<sup>200</sup>

L'impact des T.I.C sur le champ d'action du management, l'organisation, les structures et le travail quotidien du personnel sont touchés par la propagation des T.I.C et leurs influences dans les fonctions. En effet, les T.I.C ne sont pas utilisées comme n'importe quel outil dont on garantirait la simple modernisation. Elles proviennent d'orientations prises par la direction sur des axes stratégiques de nature différente (commerciale, administrative ou technique). Elles peuvent être le résultat d'arbitrages entre telle ou telle fonction, qui voit un avantage à se moderniser. Le management par objectif dans les entreprises permet de tirer tous les avantages de cette transparence. L'utilisation de l'outil est fondamentale. Il s'agit de s'interroger sur la réalité et les difficultés de mise en œuvre, d'examiner le développement de pratiques professionnelles en fonction des problèmes que les salariés ont à résoudre et du type de relations qu'ils entretiennent avec les innovations. En ce sens, les T.I.C bousculent le champ du management. L'Internet peut être perçu comme une technologie de révolutionnant le marketing. Le cybermarketing n'est qu'une nouvelle utilisation de techniques marketings qui existent depuis de nombreuses années. Le cybermarketing n'a rien inventé, son caractère novateur est lié en fait à la nature du support utilisé. En fait, ces méthodes ne sont ni nouvelles, ni liées spécifiquement à l'Internet. C'est la nature même du réseau qui démultiplie leur potentiel.

Le tableau ci-dessous présente quelques correspondances entre les techniques traditionnelles et leurs applications sur Internet.<sup>201</sup>

---

<sup>199</sup> Catherine Szaibrun, Internet initiation p. 87

<sup>200</sup> [http://www.ebsi.umontreal.ca/jetrouve/internet/cour\\_av.htm](http://www.ebsi.umontreal.ca/jetrouve/internet/cour_av.htm) : je connais les avantages du courriel

<sup>201</sup> Thierry Isckia : Internet au service de l'entreprise, France Télécom, CENT, Issy-les-Moulineaux



**Tableau n° 03 Les techniques traditionnelles et leurs applications sur Internet**

<b>Marketing</b>	<b>Applications Internet</b>
La plaquette de présentation d'entreprise	Le site Web de l'entreprise (home page)
Marchandising	Application aux boutiques en ligne
Le publipostage	Le mailing électronique
Le « consumer » magazine	Liste de diffusion & forum
Marketing personnalisé	Marketing one-to-one
Marketing téléphonique	Couplage Web-CTI
Publicité commerciale	Bandeaux publicitaires

Les entreprises distinguent leurs clients des simples prospects (clients potentiels). C'est d'ailleurs ce que recouvre la demande entre demande effective et demande potentielle alors sur Internet, certaines entreprises ne font plus la différence entre ces deux éléments. En réalité le cybermarketing vise à assurer la pérennité d'un site commercial. Ce terme recouvre en fait l'adaptation des méthodes de marketing traditionnelles à ce nouveau support qu'est l'Internet. Cependant, si beaucoup d'entreprises sont présentes sur le Web, d'autres hésitent encore à s'engager dans une activité de commerce électronique et ont du mal à appréhender les enjeux liés à la présence sur Internet.<sup>202</sup>

Grâce à une bonne compréhension du nouveau fonctionnement des T.I.C qu'on dégage des avantages concurrentiels dans des secteurs tout à fait classiques. Selon la dimension économique, la satisfaction du client reste toujours un avantage compétitif de premier ordre, dans un contexte de mondialisation, l'entreprise est soumise à un cycle de vie des biens de consommation qui se réduit, la recherche de compétitivité se fait de plus en plus à travers l'innovation et passe par ailleurs par la diminution des durées de développement et de commercialisation d'un produit ou service. Un bon usage de l'Internet permettra à l'entreprise de réduire ses coûts et ses besoins en capitaux, de gagner en réactivité, de pouvoir aborder de nouveaux marchés notamment en trouvant les bons alliés, de pouvoir travailler plus efficacement avec ses partenaires, d'être en mesure de mieux servir ses clients et donc de les fidéliser et d'être mieux informés sur la concurrence et les évolutions technologiques.

En régulant l'accès à l'Internet, il est possible d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise sur plusieurs points :

- Gain de productivité,
- Gain de temps,

---

<sup>202</sup> Communication & Stratégies n° 37 1trimestre 2000 page 13

Amélioration de l'organisation,  
Réduction des coûts de fonctionnement,  
Amélioration de la communication inter et entre entreprises,  
Travail à distance,  
Amélioration de la notoriété,  
Croissance du chiffre d'affaires,  
Augmentation de la clientèle,  
Accès à de nouveaux partenaires,  
Accès à des marchés lointains,  
Utilisation plus professionnelle d'Internet (informations intéressant l'entreprise).  
Risques d'attaques (virus) du réseau informatique atténués.  
Connexion à Internet (bande passante) plus fluide.

Enfin le site Internet servirait alors de vitrine à l'entreprise en s'adressant au tout-venant. Selon les grands penseurs, l'atout principal d'Internet reste le gain de temps. Ces T.I.C facilitent la coordination et la collaboration et entraînant des gains de temps en terme d'argent. En tant qu'outil de communication, elles développent la communication interpersonnelle. Elles s'associent ainsi à la logique de rationalisation économique des entreprises accélérées par la mondialisation en participant à la réalisation des objectifs, l'efficacité des T.I.C est donc reconnue.

#### ***b) L'Intranet, dynamique fonctionnelle de l'entreprise :***

Il est utile pour communiquer avec les employés, leur permettre de régler les affaires administratives (demander une attestation, un congé, ou autres services...) ou même exploiter le système d'information (S.I) de l'entreprise via une interface web.<sup>203</sup>

Il s'adresserait aux salariés en interne et permettrait de mieux travailler au sein de l'entreprise. Son utilité est de mettre facilement à la disposition des employés des documents divers variés ; cela permet d'avoir l'accès centralisé et cohérent à la mémoire de l'entreprise, on parle ainsi de capitalisation de connaissance. De plus, il peut réaliser une fonction de (Groupware) très intéressante (travail coopératif). L'information disponible sur l'Intranet doit être mise à jour en évitant les conflits de version.

En principe les entreprises ont compris très vite les avantages qu'elles pouvaient retirer des standards du Web afin de mettre en relation leurs différents systèmes d'information (S.I). Elles ont ainsi créé des réseaux privés internes, les

---

<sup>203</sup> <http://culturepc.com/comprendre/reseaux/internet-intranet-extranet.php> : comprendre les réseaux : internet, intranet, extranet

Intranets qui relient des travailleurs et des informations disséminées au sein d'une même société. Ainsi, un intranet favorise la communication au sein de l'entreprise et limite les erreurs dues à la mauvaise circulation d'une information. L'information disponible sur l'intranet doit être mise à jour en évitant les conflits de version.<sup>204</sup>

Il peut être vu de façons très différentes, suivant la vision qu'à l'entreprise de son organisation et de son mode de direction. Cette organisation se répercute sur les choix de structure de l'Intranet et sur son administration. Cette organisation se répercute sur les choix de structure de l'Intranet.

Il y a l'organisation (hiérarchique, cellulaire) et direction coopérative.

1) L'organisation hiérarchique : seuls les documents vérifiés par la direction circulent.

2) L'organisation cellulaire : l'Intranet comporte de serveurs autonomes multiples, alimentés dans chaque service par contribution volontaire.

3) Direction coopérative : Comme précédemment il y a plusieurs serveurs.

L'Intranet améliore notablement la communication interne, et réduit la rétention d'information, il modifie donc fortement l'organisation de l'entreprise et change sa culture. L'intéressant dans la richesse d'un Intranet, c'est que chaque acteur de l'entreprise puisse facilement et par lui-même partager ses informations avec les autres sans passer par l'ancien système (contrôle hiérarchique). C'est l'outil de management vers une firme en ligne :

- Gestion du temps réel,

- Travail collaboratif.

- Documents partagés et forums permettent d'accroître sensiblement la réactivité de l'entreprise et la circulation de l'information pertinente.

- La généralisation de l'usage Intranet, qu'il s'agit de documents ou d'applications, a pour conséquence l'apparition de la notion « d'entreprise en ligne » faisant des managers de véritables animateurs de réseaux. Mais sauront-ils s'adapter à leur nouvel environnement ?

Il facilite les projets de type collaboration de groupe, l'accès aux systèmes transactionnels. sa mise en place permet à chacun de devenir acteur par la mise en ligne de documents intéressant l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise ou du service. Il est d'abord un moyen simple de faire circuler l'information, avec comme particularité une actualisation en temps réel de l'information. Il sert à travailler l'image en interne de l'entreprise, permet la remontée d'information et s'ouvre au dialogue transversal. C'est en quelque sorte les fonctions qui seraient remplies par l'e-mail. Les réseaux Intranet/Extranet jouent désormais un rôle essentiel dans les entreprises et

---

<sup>204</sup> <http://www.commentcamarche.net/entreprise/intranet.php3> : Réseaux – Intranet et extranet

administrations, supports des références de l'organisation et du fonctionnement.<sup>205</sup>

Ces avantages sont à priori les mêmes pour la gestion interne de l'entreprise (relation entre acteurs de l'entreprise), accessibilités aux informations, éventuellement personnalisée. Il a les mêmes technologies que l'Internet mais dans un périmètre réduit, celui de l'entreprise. Enfin il permet de constituer un système d'information à faible coût (concrètement le coût d'intranet peut très bien se réduire au coût du matériel, de son entretien et de sa mise à jour, avec des postes clients fonctionnant avec de navigateurs gratuits. Il met en liaison les acteurs de l'entreprise et cela en établissant deux types de communications, une communication individuelle (courrier électronique) et une communication collective (forums électroniques et conférences virtuelles). Il permet donc une plus grande collaboration entre les individus et favorise une circulation rapide de l'information. De nouveaux outils de travail se développent tous les jours sur la toile comme twitter (outil de réseau social) et le microblogging qui permettent à l'utilisateur d'envoyer gratuitement des messages appelés des tweets, de 140 caractères maximum par Internet, par messagerie instantanée.<sup>206</sup>

Twitter au départ un outil à destination des particuliers, car il permet de rester en contact pour dire ce que l'on est en train de faire, pour tenir une conversation, peut aussi être utilisé pour faire la veille informationnelle par les entreprises et pour communiquer entre collaborateurs. En effet, alors qu'un dirigeant d'entreprise est en conseil d'administration, il peut demander à son téléphone mobile, via le net, de lui donner le cours des actions d'une entreprise concurrente sur le marché. Un internaute répondra à sa question et le dirigeant recevra l'information sur son mobile. Encore peu répondu aujourd'hui dans les entreprises, ce service permet cependant de développer des réseaux sociaux dans les entreprises, favorise la circulation des informations en temps réel et participe à la veille informationnelle et à la communication informelle des structures. Les informations qu'elles soient formelles ou informelles, descendante ou transversales, vont circuler beaucoup plus vite avec les outils technologiques modernes. Si les T.I.C permettent de favoriser l'échange d'information, il convient cependant de contrôler la circulation de cette formation pour vérifier aussi la nature des informations échangées qui dans certains cas peuvent desservir l'organisation. C'est pourquoi les entreprises ont décidé d'utiliser ces T.I.C dans leur stratégie de gestion et de management des ressources humaines (RH).<sup>207</sup>

---

<sup>205</sup> [http://www.doucetconseil.fr/SISQUAL2005/A4/6C\\_Intranet.pdf](http://www.doucetconseil.fr/SISQUAL2005/A4/6C_Intranet.pdf) : Conférence débat 09/11/2005 Les réseaux Intranet et Extranet au cœur de l'organisation

<sup>206</sup> Le monde 2 n° 248, Spécial High-Tech, 15 novembre 2008 – « Twitter média de l'ère Obama ;

<sup>207</sup> <http://www.creg.ac-versailles.fr/> : Carine Courtes Lapeyrat : Quand les T.I.C bouleversent la

L'impact réel d'un Intranet dans une entreprise dépend au moins de deux facteurs-clés :

Un rattachement doit être rattaché à une structure suffisamment neutre pour permettre à chacun de se l'approprier. Son accompagnement par la hiérarchie, la mise en place d'un Intranet est un élément qui bouleverse l'organisation. La direction doit marquer son intérêt et son soutien pour ce type d'innovation :

En utilisant elle-même cet outil, voire en privilégiant l'accès à certaines informations uniquement par le biais de l'Intranet, En accordant les moyens de fonctionnement nécessaires ; mise en place d'une structure de suivi, mise à disposition du personnel compétent nécessaire.

L'Intranet a un impact direct sur :

La communication interne qui provoque un décloisonnement, l'échange des données entre acteurs.

L'organisation, la simplification et transparence, suppression des sources multiples,

La qualité, la création d'une source unique d'information sur un sujet, mise en place d'un circuit de validation, la réduction des coûts, la suppression de la redondance des tâches, duplication.

Mais l'Intranet est porteur de risques :

Vouloir mettre trop d'informations, c'est une autre approche de l'information qui privilégie l'accès à l'essentiel, le détail s'obtenant par le biais de liens hypertexte.

### ***c) L'Extranet, le Groupware et le Workflow :***

#### ***1) L'Extranet :***

Il est destiné aux collaborateurs extérieurs de l'entreprise et leur proposant un espace de communication privilégié. Un intégrateur des différents partenaires commerciaux, si à première vue n'est qu'un « site Web » dont l'accès est réservé à un nombre limité de personnes appartenant à plusieurs entreprises. L'essentiel n'est ni le contenu ni le contenant, mais les outils de réseau qui le composent et qui permettent à des entreprises de travailler ensemble plus efficacement et d'être plus compétitives en économisant de l'argent, des capitaux et du temps, en rendant un meilleur service au client.<sup>208</sup>

Le téléphone mobile constitue le premier outil de communication entre les

---

communication interne de l'entreprise et deviennent un outil de gestion des ressources humaines, jeudi 11 février 2010

<sup>208</sup> <http://www.yolin.net/> : Jean-Michel Yolin : Ingénieur Général des Mines, auteur du rapport « Internet et P.M.E : mirage ou opportunité »

partenaires même, si au niveau des technologies, l'e-mail a pris une place prépondérante dans le partage de l'information et représente le second moyen de communication le plus utilisé dans le cadre de collaboration. Les T.I.C font partie intégrante de leur stratégie organisationnelle ce qui pourrait avoir également une influence sur les relations et collaborations extérieures. L'usage des T.I.C varie aussi suivant le type de partenariats.<sup>209</sup>

L'essentiel ne réside pas dans la technologie, mais dans la stratégie avec les problèmes de réorganisation une entreprise seule ne peut pas développer un Extranet, il s'agit d'une action collective. Les Intranets sont connectés entre via Internet ce qui donne naissance à des Extranets. Ainsi l'entreprise est mise en relation avec tous les partenaires sur lesquels elle s'appuie. Ces liaisons permettent une chose jugée inimaginable, il y a peu de temps encore, une collaboration efficace et articulée au sein de l'entreprise et entre les sociétés séparées par des milliers de kilomètres ou plusieurs fuseaux horaires. Les entreprises vont ainsi pouvoir mettre à disposition de leur personnel, des informations. Son intérêt réside dans la réduction importante des coûts des services (intérêts économiques). Le travail collaboratif permet de réaliser des économies tant dans les coûts que dans le déplacement des acteurs. Ce qui est également vrai pour toute action de maintenance « télé-opérée » via un Extranet. L'animation des réseaux, la relation avec les partenaires permettent aussi de réduire les stocks et les coûts administratifs. Le traitement numérique des flux d'information accélère les cycles de production et améliore la relation avec les tiers de l'entreprise (intérêts organisationnels).

Enfin c'est le prolongement naturel des projets internet dans les relations entre entreprises.<sup>210</sup>

– Son impact organisationnel est une pierre d'un édifice plus important qui se construit sur cette base en fonction de la dynamique des utilisateurs et des besoins de l'entreprise. Les extensions des messages sont l'agenda de groupe, le partage de l'information et des ressources (gestion des fichiers et des impressions), la gestion de formulaires, le suivi de travail (Workflow), le travail coopératif (Groupware).

Le message ignore la voix hiérarchique et donc a un impact important sur l'organisation.

– Ses avantages économiques sont à mesure que la messagerie se généralise, c'est sa réactivité qui augmente tant en interne que vis-à-vis des partenaires en externe.

---

<sup>209</sup> Cucchi A. : Pratiques relationnelles et usages des technologies de l'Internet : le cas des entreprises réunionnaises, 9<sup>ème</sup> colloque de l'AIM, Évry, 2004

<sup>210</sup> <http://ebusiness.info/wanaguid.php3?pg=5-2.html> : L'extranet : accès réservé à ses partenaires

Les objectifs de l'extranet fournisseurs c'est de réduire les coûts d'échange et de diffusion de l'information. Lorsque l'entreprise met en place un système d'E.D.I, elle profite des avantages liés à l'informatisation des échanges. On peut notamment citer :

- Une diminution des erreurs, et donc des litiges, car les partenaires s'entendent sur la codification et la présentation des informations.

- Une réduction des coûts grâce à l'absence de papier.

- Une réduction de la durée des cycles de transaction.

- Un meilleur suivi de la trésorerie interne et de flux financiers.

- Une meilleure traçabilité de toutes les relations d'affaires avec les différents fournisseurs, donc une fiabilisation comme une réaction rapide et efficace en cas d'anomalie.

- Réduction de la charge de travail en mettant à la disposition du fournisseur les documents qui le concerne, les conditions commerciales, les procédures de livraisons, les contacts du service achats.

## 2) *Le Groupware :*

C'est des méthodes et des outils logiciels (appelés collecticiels ou synergiciels) permettant à des acteurs de mener un travail en commun à travers les réseaux. Ainsi il renvoie à des applications diverses et variées concourant à un même but ce qui permet à des acteurs géographiquement éloignés de travailler en équipe. Le travail peut se concrétiser par le partage d'information, ou bien la création et l'échange de données informatisées. Il s'agit pour la plupart du temps d'outils de messagerie (instantanée ou non), ainsi que d'applications diverses.<sup>211</sup>

Il fait évoluer la circulation de l'information et les rapports hiérarchiques. Il a pour but de capitaliser et d'organiser les apports des individus d'un groupe. L'impact organisationnel réside dans l'amélioration de la productivité du groupe jusque-là encore peu informatisés et habitués à travailler de manière autonome tout en ayant un fort besoin d'échanges tels que les bureaux d'études, les prestataires de services. Il apparaît comme un vecteur puissant de communication pour régler le handicap de la distance. Il correspond au besoin de transmettre rapidement l'information.

## 3) *Le Workflow :*

C'est un flux de travail, la gestion électronique des processus métier. Il reproduit souvent les processus organisationnels, il améliore la rapidité de traitement par l'exécution en parallèle des tâches, il fournit des alertes de délais et peut gérer des files d'attente de traitements. Il supprime les ruptures temporelles de

---

<sup>211</sup> <http://www.commentcamarche.net/entreprise/groupware.php3> : E-business – Groupware

transmission des documents d'une tâche exécutée par un individu à l'autre exécutant la tâche suivante. Il consiste donc à gérer les flux d'information, c'est un outil qui permet de prédéfinir la circulation des documents tout au long d'un processus donné (circulation horizontale et transversale et non plus uniquement verticale). Il diminue globalement le temps passé dans la chaîne de traitement d'un document diminuant les intervenants ne concourant pas directement à la valeur ajoutée.<sup>212</sup>

#### 4) *La Gestion Électronique de Documents (G.E.D) :*

C'est un mode d'organisation des données et des documents complexes (textes, graphiques, images) de l'ensemble de l'entreprise. Il existe quatre étapes majeures dans la G.E.D (l'acquisition des documents, le classement, le stockage, la diffusion des documents. Son impact organisationnel permet l'utilisation des documents comme supports d'activités suivies à base d'une application de Workflow ainsi que du Groupware en utilisant la diffusion des documents en autorisant la diffusion des documents, en offrant des outils de recherche documentaire conviviaux. Ses avantages sont de faciliter la recherche, la fiabilité, de partager l'accès aux documents. Du point de vue humain, l'organisation des documents facilite l'accès à l'information pour tous les acteurs. Un gros effort de formation doit être entrepris en direction du personnel pour l'ensemble des étapes du cycle de vie des documents depuis sa création à son archivage jusqu'à sa mise à disposition.

#### 5) *L'Échange de Données Informatisées (E.D.I) :*

Né avant l'avènement d'Internet, il est le plus ancien. Il peut être défini comme l'échange, d'ordinateur à ordinateur, de données en utilisant des réseaux et l'un des plus formalisés et plus normalisés. Il concerne des opérations de transactions commerciales (commandes, facturations, paiement). Avec l'E.D.I, le fournisseur reçoit sur son écran une commande émise au format normalisé par le client). L'E.D.I permet une réduction des coûts administratifs, une meilleure gestion des stocks et par conséquent de la trésorerie, autant de moyens qui permettent d'améliorer les performances de l'entreprise. Les informations issues du système informatique de l'émetteur transitent par l'intermédiaire de réseaux vers le système informatique du partenaire pour y être intégrées automatiquement. il permet une intégration informationnelle (appelée aussi intégration électronique), comme des modes de gestion, des règles de décision, des données et de leurs traitements, dans un contexte d'entreprise étendue. Un contexte où les règles de « durée », de « temps », de

---

<sup>212</sup> <http://fr.wikipedia.org/wiki/Workflow> : Workflow



« distance » et de « complexité ». Il vise à transférer d'application à application, via des ordinateurs et un réseau (type Internet) des données structurées. Cela vous sert à échanger avec vos fournisseurs des données comptables et financières qui les concernent (commandes, stocks, livraisons, facturation...).

Il est en place dans la majeure partie des grandes entreprises.

– Son impact organisationnel réside dans les fonctions de gestion porte sur l'automatisation des traitements ainsi que la simplification des services administratifs.

Ses avantages sont multiples, on peut citer tout d'abord :

Le gain de temps, une seule saisie au lieu de 4 à 5 pour un document. De plus, quelques secondes pour la transmission des données par rapport à plusieurs jours pour un courrier par la poste.

Une plus grande fiabilité, la multiplication des saisies est une source d'erreurs et donc de litiges.

Une traçabilité des produits, dans le transport où cela permet à chaque instant de suivre un colis.

Enfin, c'est un avantage économique, qui peut être important. Il comprend tous les gains liés à une optimisation de productivité, mais surtout un gain de coûts d'expédition.

– Du point de vue humain, sa mise en place paraît nécessaire pour des travaux répétitifs n'offrant que peu d'intérêts pour ceux qui les réalisent. En travaillant en E.D.I avec vos fournisseurs, l'entreprise allège sa charge de gestion de son compte. Les avantages liés à la mise en place d'un extranet fournisseurs le sont aussi bien pour l'entreprise que pour ses fournisseurs. En simplifiant ses relations avec eux, elle apporte un service supplémentaire, générateur de satisfaction et de fidélité.

#### 6) *L'intelligence Artificielle et les Systèmes Experts (I.A & S.E) :*

Ce terme est créé par John McCarthy, est abrégé par le sigle (**I.A**) définie par l'un de ses créateurs, Marvin Lee Minsky, comme « la construction de programmes informatiques qui s'adonnent à des tâches qui sont, pour l'instant, accomplies de façon plus satisfaisante par des êtres humains car elles demandent des processus mentaux de haut niveau tels que : l'apprentissage perceptuel ». <sup>213</sup>

Le système expert est un logiciel capable de simuler le comportement d'un expert humain effectuant une tâche précise. Il s'agit là d'un domaine où le succès de l'intelligence artificielle est incontestable et cela est sans doute dû au caractère très ciblé de l'activité que l'on demande de simuler.

---

<sup>213</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/Intelligence\\_artificielle](http://fr.wikipedia.org/wiki/Intelligence_artificielle) : Intelligence artificielle

## 7) *Le Multimédia* :

Est apparu vers la fin des années 1980, lorsque les CD-ROM se sont développés. Il désignait alors les applications qui, grâce à la mémoire du CD et aux capacités de l'ordinateur, pouvaient générer, utiliser ou piloter différents médias simultanément (musique, son, image, vidéo, et interface homme-machine interactive).

– Son impact organisationnel se situe à deux niveaux :

1) Concerne un site de l'entreprise où les équipements terminaux et les réseaux locaux doivent pouvoir supporter les flux importants de données générées par le multimédia.

2) Concerne l'entreprise à ses agences et partenaires commerciaux (clients/fournisseurs/administratifs).

– Le point de vue humain, les applications Multimédia ont un potentiel de gains de productivité individuelle améliorant l'interface homme/machine par la pluralité des sens sollicités. C'est un outil d'auto-apprentissage qui facilite la mémorisation par la convergence des informations et l'accès non séquentiel et intuitif à cette information.<sup>214</sup>

Généralement l'impact des différentes applications des T.I.C se résume sur les points suivants, elles permettent :

Un accès plus souple aux informations (l'Intranet permet de récupérer les informations de tous les postes de travail quelle que soit l'heure).

De faciliter le partage de l'information (Internet, Intranet).

De favoriser le travail en groupe (Groupware, Workflow, les plates-formes collaboratives).

De simplifier les échanges de données entre entreprises ou entre sites (E.D.I).

De faciliter la communication et la coopération entre les membres (liste de diffusion, blog, wiki).

De mettre en place une mémoire collective.

Les T.I.C ont modifié la structure de la circulation de l'information, et par la même, de nouvelles formes de communications se sont développées, l'introduction des T.I.C sous-entend son cloisonnement. Aujourd'hui, le partage de l'information s'impose les salariés peuvent accéder à l'information, mais ils doivent aussi satisfaire les sollicitations des flux informatifs qui visent à réguler le fonctionnement du système productif. L'organisation flexible s'avère communicante. Elle requiert l'interconnexion des acteurs afin de coordonner leur mission en tenant compte des variations de la production, du rythme de travail et de la diversité des salariés. Les

---

<sup>214</sup> <http://jmdejaeger.free.fr/1.3.html> : les technologies de l'information et de communication

réseaux informatiques mettent tous les acteurs en situation de communiquer. L'information devient accessible en temps voulu. La communication devient multifonctionnelle, elle est accessible à tous les postes de travail et à n'importe quel moment mais elle demande aussi une plus grande disponibilité et réactivité des collaborateurs. Ces outils transforment non seulement la communication formelle, mais aussi la communication informelle. Les outils, aujourd'hui omniprésentes permettent des échanges entre salariés (e-mail). Généralement l'impact des T.I.C se situe sur la performance de l'entreprise (à l'heure de la mondialisation libérale, la guerre économique a ouvert un nouveau camp de bataille) celui de l'information.

On peut alors se poser la question suivante quelle est l'apport réel des T.I.C à la performance de l'entreprise ?

L'information est massive au point qu'il devient gênant d'y chercher celle qui est utile. C'est pour cela que l'information est à considérer comme une ressource stratégique au même titre que les autres ressources. Il importe que l'accès, le partage de l'information soient organisés et contrôlés aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. C'est le rôle de systèmes d'information (S.I). En raison de la mondialisation, ensuite.

Plus l'économie est mondiale, plus les T.I.C sont nécessaires. Parce qu'il y a plus des échanges, plus de clients et de fournisseurs potentiels sur tous les continents, et aussi beaucoup plus de concurrents. Une société régionale qui, il y a quelques années, pouvait se développer sans investir dans les T.I.C ne pourra plus faire l'impasse, parce que ses clients et ses concurrents vont devenir mondiaux. A cause du changement, également. Le rythme d'évolution est de plus en plus rapide. On s'en aperçoit en comparant une entreprise il y a cinquante ans à une entreprise actuelle. Les modifications, fusions, changements légaux, le foisonnement des offres et des produits...

Les besoins en termes d'adaptation et d'adaptabilité sont toujours plus grands. Sans un bon système d'information, l'entreprise ne peut s'en sortir. L'échange et le partage permanent de l'information au sein de la firme s'appuient sur toutes les nouveautés des T.I.C. Cela met en évidence la forte attente de l'amélioration des conditions de sécurisation de l'information au niveau de son transfert, son accès, son usage et sa dissémination. L'analyse le rôle de l'innovation dans les T.I.C et dans l'organisation du monde du travail. Les limites et les conséquences socio-économiques des T.I.C ainsi que, au travers de procédés technologiques, la situation que connaissent les entreprises.

Quels sont les avantages concurrentiels des T.I.C ?

Les T.I.C ne confèrent que peu d'avantages concurrentiels à leurs utilisateurs. Mais combinées à tous changements organisationnels, leur utilisation peut permettre

de prendre de l'avance sur ses concurrents, grâce à la réorganisation des processus opérationnels de l'appareil productif, permise par la circulation de l'information en temps réel par exemple la co-conception de produits, la décentralisation des décisions, la formation continue des employés, la rémunération à la performance.<sup>215</sup>

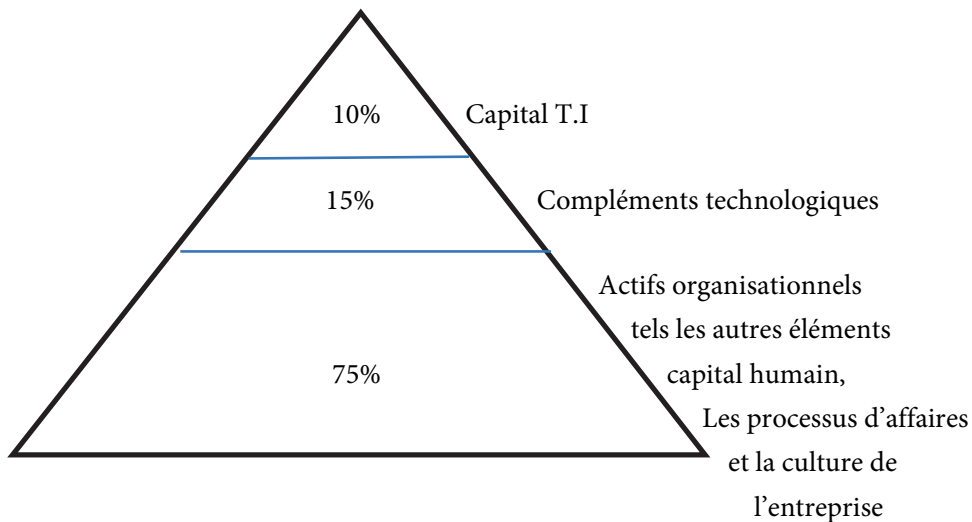


Fig. N° 45 La pyramide du capital et d'actifs organisationnels

Les T.I.C sont aujourd'hui un outil majeur pour la construction de la compétitivité. Elles sont un levier :

Gain de temps dans les activités courantes dans la recherche des informations, l'utilisation de l'e-mail, consultations des opérations bancaires, information officielle (législation), téléchargement de formulaires administratives (administration fiscale), actualité du secteur, du métier, information sur les concurrents et enfin échanges de données rapides.

Réduction des coûts : dématérialisation des procédures et des documents commerciaux, rapidité de l'accès aux informations.

Amélioration de leur efficacité : gain de temps et d'efficacité en termes de bureautique, comptabilité et gestion, standardisation des échanges inter et intra-entreprises, échanges numériques clients – fournisseurs.

Accélération de leur recherche et développement : avantages concurrentiels liés à l'accès à une plateforme collaborative, mondialisation.

Amélioration de leur image : référencement et visibilité sur le Web, attractivité de l'entreprise.

<sup>215</sup> ADEC (Association pour le Développement des Entreprises et des Compétences – Val de Moder – France) Catherine LEDIG Directrice de l'ADEC & Maitre de conférence associée URS

L'internationalisation et l'export : facilités l'accès aux marchés lointains, partenariats plus ouverts grâce à des sites Web multilingues, B to B, des places de marché électroniques.

Le transfert de connaissances et de compétences : faire face au renouvellement démographique et aux départs à la retraite.

Les firmes qui gagnent sont celles qui savent établir des coopérations, travailler en réseau, produire et utiliser la connaissance sans cesse renouvelée dont elles ont besoin pour générer de la valeur. C'est ainsi que le Knowledge Management (K.M) est devenu un facteur de la performance. Les TIC que l'on pourrait traduire par des (Technologies de l'Intelligence Collective) sont un atout irremplaçable dans la circulation rapide de l'information, l'élaboration collective de plans d'action et de nouvelles façons de faire la coordination, la mémorisation et la capitalisation des expériences, l'accès aux connaissances, l'ouverture de nouveaux services à la clientèle. Cette contribution des T.I.C à la création de la valeur prend aujourd'hui plusieurs formes (Internet, Intranet, Extranet, messageries, forums, Groupware, Workflow, bases de connaissances partagées, data mining, gestion documentaire, édition multimédia, commerce électronique, service à la clientèle, assistance à la formation, etc). Ces formes vont encore évoluer profondément et rapidement.<sup>216</sup>

Les T.I.C prennent leur sens dans une stratégie d'ensemble fondée sur l'intelligence partagée. Elles n'ont pas de but en soi, mais peuvent rendre possibles des modes d'organisation totalement nouveaux fondés sur l'innovation, la compétence collective, le partage et la capitalisation du savoir, la responsabilisation, la réactivité. Les usages des T.I.C doivent être élaborés en étroite concertation avec les utilisateurs, car ils modifient les façons de travailler. La technologie ne doit pas prendre le pas sur les personnes, mais au contraire les aider à trouver les voies de la performance. L'utilisation performante des T.I.C nécessite l'acquisition de nouvelles compétences. Il est indispensable d'accompagner toute mise en place de T.I.C par un programme de développement des compétences axé sur des objectifs opérationnels identifiés, afin d'utiliser pleinement les possibilités du système.<sup>217</sup>

Les T.I.C concernent toutes les activités ; elles peuvent incorporer de l'intelligence tout au long de la chaîne de valeur, dans les métiers, dans les processus, dans les projets ; elles peuvent irriguer tous les réseaux de communication et toutes les catégories qui font l'entreprise (clients, collaborateurs, fournisseurs).

---

<sup>216</sup> <http://www.bousselet.com/nos-solutions/conseils/systeme-d-information/ntic-internet-extranet> : Pascal Bousselet consultants Experts industriels agroalimentaires & Edition des logiciels, NTIC /Internet/Extranet

<sup>217</sup> <http://www.pme.pmi.org/ntic-information.html> : Les N.T.I.C dans l'entreprise

Cependant, même si ce gain de productivité n'est toujours pas facile à mesurer, le paradoxe de Solow disait : « les outils informatiques (ordinateurs) sont présents dans toutes les entreprises, mais pas dans les statistiques », comme toute nouvelle technologie, il faut un temps d'adaptation et de diffusion pour ensuite pouvoir mesurer son impact sur la productivité marginale de l'entreprise. Cependant, le secteur des T.I.C en Algérie reste insuffisant, certains disent même dérisoire par rapport aux besoins du marché, il ne représente que 1 % du P.I.B. son introduction au sein de l'entreprise, permettrait les échanges rapides d'information.

L'utilisation optimale de l'outil informatique dans la gestion permet de réduire les coûts et les délais de production ou de logistique. Les T.I.C apporteront donc, un gain de temps et de productivité. Elles permettent d'augmenter la réactivité dans les activités (commerciale, achats, fabrication) s'aligner et rivaliser face à la concurrence et de ne se laisser distancer par la concurrence. Les prodiges de ce merveilleux outil qu'est Internet, en particulier et les T.I.C, en général permettent à l'entreprise de se faire connaître et d'opérer au-delà des frontières, son image de marque peut en être grandement améliorée. On peut communiquer en temps réel et toucher des clients potentiels et augmenter une part du marché de l'entreprise, on fidélise les clients et on leur offre de nouveaux services L'introduction d'une nouvelle technologie dans l'entreprise sans un réexamen des conditions de travail favorisant une revalorisation des tâches risque de produire un effet multiplicateur de coûts cachés qui aboutit en fin de compte à réduire la compétitivité de l'entreprise. Généralement l'entreprise bénéficie beaucoup d'avantages des T.I.C.

L'investissement dans les TIC est l'un des principaux moteurs de compétitivité des entreprises et un facteur d'une importance croissante économique.

Au niveau du système d'information :

La hausse de la productivité (saisie de l'information),

Délocalisation de la production (centres d'appels),

Meilleure connaissance de l'environnement, amélioration de l'efficacité de la prise de décisions.

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

Organisation moins hiérarchisée,

Partage d'information entre les différents acteurs de l'entreprise,

Meilleure gestion des ressources humaines.

Au niveau commercial :

Nouveau circuit de production (commerce électronique),

Baisse des coûts d'approvisionnement,

Services aux besoins des consommateurs,

Amélioration de l'image de marque de l'entreprise (l'entreprise innovante),

L'entreprise améliore sa productivité et rapidité grâce aux TIC, ces dernières leur permettent de faire connaître son produit non seulement à l'échelle globale mais à l'échelle locale. Elles permettent de vendre le plus de biens et de services à des consommateurs sous prétexte que cela est vital et indispensable. Grâce à l'Internet l'entreprise séduit le maximum de consommateurs en lançant des pages publicitaires qui montrent les produits et services ce qui permettra d'intégrer des acheteurs car il s'agit d'une importante innovation. Comme tout changement technologique important, la diffusion massive des TIC au sein des entreprises s'accompagne d'une modification de l'organisation du travail et de la qualification exigée des salariés.<sup>218</sup>

### **Conclusion du 2<sup>ème</sup> chapitre :**

Les T.I.C nécessitent une modification considérable de la structure de l'entreprise et des investissements importants mais entraînant un accroissement considérable du chiffre d'affaire, une réduction des coûts et des gains de productivité. Elles apparaissent alors comme un nouvel eldorado mais elle possède un autre versant, sombre celui-là, où s'accumulent des menaces touchant aux libertés et la cohésion social ; Les T.I.C bouleversent les frontières de l'entreprise, ces bouleversements que provoquent cette révolution sur l'organisation et le système d'information, la transformation des échanges entre les partenaires de l'entreprise. Elles transforment la nature de ses relations avec les autres entreprises et accompagnent sans doute une mutation profonde des formes institutionnelles.

L'introduction et l'impact des T.I.C induits des changements au niveau surtout de l'organisation du travail au sein de l'entreprise. En effet, la transformation et la circulation de l'information modifient les processus de décision. On passe d'une structure pyramidale où le savoir est exclusivement détenu par le dirigeant à des structures matricielles où tous les individus participent aux décisions grâce à la mise en commun des savoirs. L'utilisation des T.I.C a des conséquences multiples sur son fonctionnement parce qu'elles bouleversent l'organisation du travail et la gestion des ressources humaines (R.H) et affectent les conditions de travail des salariés. Face à ces exigences (mondialisation, ouverture du marché, alliance, partenariat), l'entreprise doit s'adapter et adapter son organisation avec des outils appropriés. En cela les T.I.C offrent la meilleure opportunité pour l'entreprise. Elles sont un moyen et non une fin, mais un moyen stratégique à une époque où la réactivité est devenue une arme absolue. Les T.I.C favorisent l'apparition de nouvelles formes de travail en réseau (travail à domicile, nomade coopératif, bureau satellite...).

---

<sup>218</sup> <http://www.actionmiroir.com/2011/05/mutations-des-organisations-et-integration-des-dispositifs-numeriques-de-communication/> : Mutations des organisations et intégration des dispositifs numériques de communication

Les T.I.C mettent en valeur trois facteurs importants :

Le travail collaboratif,

La circulation de l'information dans toute la hiérarchie organisationnelle,

La coordination processus et des activités.

Il est très important pour la stratégie de n'importe quelle entreprise et en ont modifié leur management, leur succès repose sur la capacité des différentes entités et des hommes. Toutefois l'impact de l'émergence des T.I.C s'étend au mode de distribution du pouvoir dans l'entreprise grâce à une décentralisation et une transversalité généralisée. Elle a permis la libération de l'entreprise des contraintes du temps et du lieu. Elle a permis de changer l'organisation de la structure de l'entreprise par ce qu'elle est devenue plus mouvementée. Elle a permis de passer d'un mode contrôle de régulation à un mode d'autorégulation, on ne peut pas tirer profit ou avantages des T.I.C que si l'organisation de la firme ainsi que sa culture sont prêtes à évoluer.

On parle de la fin des hiérarchies ?

Les hiérarchies pyramidales traditionnelles sont remplacées progressivement par des réseaux qui traitent l'information sur un plan horizontal. Les décisions autrefois prises par des individus sont transférées à des groupes de travail et à des équipes, dont l'un des outils essentiels est le Groupware. Les T.I.C exigent une certaine rigueur telle que l'adaptation d'un comportement professionnel plus réactif, travailler à distance et enfin la formation aux T.I.C (pratique régulière).

Enfin les T.I.C sont comme un moyen dans la concurrence pour la survie de l'entreprise, si elle n'est pas compétitive elle risque de disparaître. L'introduction des T.I.C dans l'entreprise va permettre d'améliorer la productivité (bien qu'elle ne soit pas évidente on parle de productivité organisationnelle) et la qualité des prestations, ce qui valorise leur image sur le marché. Une telle stratégie va leur permettre également de s'intégrer dans l'univers des T.I.C et de faire face à la globalisation.



## Annexe N° 01

### Les différentes figures

N°	Titre	Page
01	Les éléments de la définition des T.I.C.....	09
02	Les méthodes et les outils du Management de l'information.....	15
03	Le schéma de base de la communication.....	17
04	Le diagnostic et la stratégie.....	18
05	Les médias de la communication et la richesse de l'information.....	18
06	Le réseau centralisé en croix.....	19
07	Le réseau « en cercle ».....	19
08	Le réseau centralisé en ligne.....	19
09	Le réseau complet.....	19
10	Le réseau en chaîne.....	20
11	Le réseau en « Y » :	20
12	« C ».....	20
13	Le réseau en cercle.....	21
14	Le réseau en « X ».....	21
15	Le réseau en étoile.....	28
16	Les différents systèmes d'information (S.I).....	47
17	La fonction du Groupware.....	52
18	Les enjeux des T.I.C pour les PME et aux stratégies de mise en œuvre.....	53
19	Les T.I.C permettent de faciliter la mise en œuvre des processus d'une entreprise	61
20	L'organigramme en bannière (râteau).....	61
21	La pyramide .....	61
22	Le sablier.....	62
23	L'organigramme circulaire.....	65
24	La structure hiérarchique.....	66
25	L'organisation hiérarchique selon les régions.....	67
26	La structure fonctionnelle simple.....	68
27	La structure fonctionnelle simple évoluée.....	70

28	La structure hiérarchico-fonctionnelle.....	70
29	L'organisation hiérarchique et de conseil.....	71
30	La structure divisionnelle.....	72
31	La structure divisionnelle (géographique).....	73
32	la structure divisionnelle (marché).....	75
33	La structure matricielle.....	76
34	La structure en réseau.....	78
35	La structure multidivisionnelle.....	80
36	La structure polycellulaire.....	81
37	Un modèle de fonctionnement organisationnel.....	83
38	L'organisation par projet.....	84
39	L'organisation "pur projet".....	86
40	Le reengineering.....	87
41	La pyramide inversée.....	87
	Les facteurs influençant la conception d'une structure.....	

## **Annexe N° 02**

### **La suite des différentes figures**

<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
42	Les choix fondamentaux dans l'élaboration d'une structure.....	90
43	Les éléments de la structure.....	94
44	Les changements constatés.....	104
45	La pyramide du capital et d'actifs organisationnels.....	128

## Annexe N° 03

### Les différents tableaux

<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
01	Les types de décision.....	63
02	Les paramètres de conception d'après Henry Mintzberg.....	93
03	Les techniques traditionnelles et leurs applications sur Internet.....	120

## Bibliographie :

- B.V. Desroches, S. Delisle** : XXVIII ème Colloque sur les effets des N.T.I.C sur le développement local et régional : évolution ou changement radicaux.
- E. Armand ; Pateyron ; R. Salomon** : les N.T.I.C et l'entreprise page 68.
- Jdpro. Net** /Le journal des professionnels, la révolution des N.T.I.C.
- ANACT** : Agence Nationale d'Amélioration des Conditions du Travail.
- P. Charpentier** : économie et gestion de 'entreprise page 133.
- Cécile Hebrard** : L'impact des T.I.C sur le territoire et les citoyens.
- A.F.A.Q** Management et systèmes N° 28, 2001.
- Jean Menanteau** : « De la tribu et la diaspora ». Le Monde du 17 mai 1995 p. 19.
- François Desjardins** : « Entre travail et flânage », le Devoir du 08 juin 2005, section C.I.
- Office québécois de la langue française** : « Ordinateur portable » du 28 mars 2006.
- A.D.E.C** (Association pour le Développement des Entreprises et des Compétences, Val de Moder – France) Catherine LEDIG directrice de l'A.D.E.C et Maitre de conférence associée U.R.S : T.I.C, innovation et compétitivité des entreprises.
- Ambassade de France en Algérie** : « Mission économique » le secteur des télécommunications en Algérie.
- E. Cohen**, dictionnaire de gestion, 1994.
- Stefan Raducanu** Dossier sur les dix lois qui régissent l'entreprise
- C.E. Shannon & W. Weaver** : The mathematical Theory of communication, University of Illinois, Urbana III, 1949
- R. Escarpit** : Théorie générale de l'information et de la communication, Hachette 1980.
- Jean-Noël Lhuilliers** : Le management de l'information, des données aux connaissances et aux compétences.
- A. Mattelart**, histoire des théories de la communication, la découverte page 123, 2004
- Marie-Hélène Wesphalen** : Communication : le guide la communication

d'entreprise p.09

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

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

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

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

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

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

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

**Jacob L. Moreno** Le modèle sociométrique (1954) (Les fondements de la sociométrie)

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

**Yves Winkin** Introduit dans son ouvrage « la nouvelle communication »

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

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

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

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

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

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

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

**Robert Reix** Référence à son ouvrage Connaissance et Management

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

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

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

**Mlle Souad Boumaila & Dr. Farès Boubakour** Université de Batna Revue économie et management page 206 publication de la faculté des Sciences

Économiques et de gestion Université Abou Bekr Belkaid – Tlemcen – N°  
3 Mars 2004.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Journal « Auvergne Économique » n°163, Oct. Nov.2000

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

**H. Simon** : Administration et processus page 264.

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

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

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

**R. Meissonnier** : Quels changements page 43

**Elyse Jolivert** – Cycle supérieur INTD Promotion XXXVII – Octobre 2007.

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

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

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

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

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

**Orsini**, Économie et organisation des entreprises page 47.

**Ahmed Kouidri** : économie d'entreprise p.57

**Orsoni** économie et organisation des entreprises p.47

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

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

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

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

Organisation de l'entreprise : 6<sup>ème</sup> Tq Gestion

**Lazari** : Économie de l'entreprise page 59

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

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

**HEIG-VD** – gestion de Projet (Organisation)

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

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

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

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

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

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



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

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

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

**Revue de l'innovation** dans le secteur public, 2003 vers une nouvelle relation :

**Mohamed Joued El Qasmi et Abdelaziz Krioulle** stratégie système d'information.

**Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (O.R.S.E)** Gigref Usages des technologies de l'information et de la communication et RSE : Nouvelles pratiques sociales dans les grandes entreprises. Résumé de l'étude – juillet 2009

**Bureau fédéral** du plan belge 08 mars 2007

**M. Maurice** : les T.I.C et les problèmes de travail et de l'emploi.

**H. Serieyx** a rappelé en disant : « Quand on affronte les problèmes de demain avec les organisations d'hier, on récolte les drames d'aujourd'hui. (H. Serieyx, M. Crozier), Ibidem, p. 35

**Ali Slimane**, l'administration dans le monde arabe et les défis de l'ère informationnelle p. 33

**Gilbert, Patrick et Frank** : « le travail à distance, l'expérience du télétravail à E.D.F et G.D.F », in entreprise & personnel, mai 2001.

**GMV Conseil**, l'impact des N.T.I.C sur la compétitivité des entreprises industrielles p. 57

**Frédéric Doreau** : Synthèse régionale TICO, ARACT des Pays de la Loire p. 44

**XIV Conférence RESER** – 23, 24 septembre 2004 – Castes T.I.C et relations de services dans une économie globalisée.

**Jacques Kheliff**, secrétaire général de la fédération chimie-énergie, « l'entreprise » d'alternatives économiques, 1 er novembre 2000, page. 52

**H. Serieyx, M. Crozier**, Ibidem, page 35 H. Serieyx a rappelé en disant : “Quand on affronte les problèmes de demain avec les organisations d'hier, on récolte les drames d'aujourd'hui”.

**Bruno Henriet ; Maurice Imbert** : D.R.H : Tirez parti des technologies communication interne, Knowledge management : fonction Intranet p.19

**Abdelmalek Redmane Edebani**, la fonction de l'information de l'Internet p. 104

**Bob Norton, Kani Smith** ; le commerce par Internet p. 24

**Catherine Szaibrun**, Internet initiation p. 87

**Communication & Stratégies** n° 37 1 trimestre 2000 page 13

**Le monde 2** n° 248, Spécial High-Tech, 15 novembre 2008 – « Twitter média de l'ère Obama ;

**Cucchi A.** : Pratiques relationnelles et usages des technologies de l'Internet : le cas des entreprises réunionnaises, 9<sup>ème</sup> colloque de l'AIM, Évry, 2004

**A.D.E.C** (Association pour le Développement des Entreprises et des Compétences – Val de Moder – France)

**Catherine LEDIG** Directrice de l'ADEC & Maitre de conférence associée URS

**Thierry Isckia** : Internet au service de l'entreprise, France Télécom, CENT, Issy-les-Moulineaux

**Michel Volle**, l'usage des T.I.C dans les entreprises, 20 juin 2006

**Carlo Revelli** : Intelligence stratégique sur Internet, Dunod, 2000

**Claudine Batazzi** : l'impact des N.T.I.C dans l'entreprise p.71.

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

### **Les sites internet :**

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

<http://col71-victorhugo.ac>

[dijon.fr/view.php/Classification %20et %20organisation %20de %20l'entreprise.pdf](http://dijon.fr/view.php/Classification%20et%20organisation%20de%20l'entreprise.pdf) : classification et organisation de l'entreprise.

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

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

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

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

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

[http://www.webradio-internet.com/lesmodeles\\_de\\_communication.php](http://www.webradio-internet.com/lesmodeles_de_communication.php) : Les modèles de communication

[http://www.sosetudiant.fr/impacts\\_des\\_tics-doc-623](http://www.sosetudiant.fr/impacts_des_tics-doc-623) ; php : L'impact des T.I.C sur la Gestion des Ressources Humaines, l'émergence de nouvelles compétences

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

[http://wiki.labomedia.org/index.php/Les\\_caract %C3 %A9ristiques\\_desTechnologies\\_de\\_1 %27Information\\_et\\_de\\_la\\_Communication](http://wiki.labomedia.org/index.php/Les_caract%C3%A9ristiques_desTechnologies_de_1%27Information_et_de_la_Communication) : Fil d'Ariane : Les caractéristiques des T.I.C

<http://www.ulb.ac.be/soco/creatic/hp5str.html> : René Patesson & Natalie Lecomte :

Définitions et caractéristiques des nouvelles technologies

[http://www.indexel.net1\\_6\\_2054\\_3\\_/13/133/1/L\\_intranet\\_outil\\_strategique\\_de\\_l'entreprise.htm](http://www.indexel.net1_6_2054_3_/13/133/1/L_intranet_outil_strategique_de_l'entreprise.htm) : Intranet outil stratégique de l'entreprise.

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

[http://fr.wikipedia.org/wiki/Technologies\\_de\\_l'information\\_et\\_de\\_la\\_communication](http://fr.wikipedia.org/wiki/Technologies_de_l'information_et_de_la_communication) : Technologies de l'information et de la communication (T.I.C)

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

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

[http://www.cci.fr/web/marque-blanche/developper-les-competences/-/asset\\_publisher/33Rs/content/2-1-modeledorganigramme ; jsessionid=135F43161CC54F6050F502109D5B43F5.node1 ? \\_101\\_INSTANCE\\_33Rs\\_groupId=247325&redirect=%2Fweb%2Fmarque-blanche%2Fdevelopper-les-competences](http://www.cci.fr/web/marque-blanche/developper-les-competences/-/asset_publisher/33Rs/content/2-1-modeledorganigramme ; jsessionid=135F43161CC54F6050F502109D5B43F5.node1 ? _101_INSTANCE_33Rs_groupId=247325&redirect=%2Fweb%2Fmarque-blanche%2Fdevelopper-les-competences) : Modèle d'organigramme

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

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

[http://geronim.free.fr/ecoent/cours/type\\_de\\_structure.htm](http://geronim.free.fr/ecoent/cours/type_de_structure.htm) : Les différents types de structures.

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

[http://www.uparis10.fr/servlet/comuniv.utills.lectyrefihejoint ? CODE=11472821058938langue=0](http://www.uparis10.fr/servlet/comuniv.utills.lectyrefihejoint?CODE=11472821058938langue=0) : Théories des organisations

[http://www.questions-de-management.com/structures-matricielle-d %E2 %80 %99abord-un-enjeu-de-management-2/](http://www.questions-de-management.com/structures-matricielle-d%E2%80%99abord-un-enjeu-de-management-2/) Structures matricielles : d'abord un enjeu de management !

[http://www.memoireonline.com/07/08/1313/m\\_structure-organisationnelle-rarba-analyse-renforcement1.html](http://www.memoireonline.com/07/08/1313/m_structure-organisationnelle-rarba-analyse-renforcement1.html) : Rachid EL OMARI : La structure organisationnelle du RARBA : Analyse et renforcement.

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

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

[http://www.creg.ac.-versailles.fr/spip.php ? article210](http://www.creg.ac.-versailles.fr/spip.php?article210) : Henry Mintzberg : représentation structurelle

[http://fr.wikipedia.org/wiki/Entreprise\\_ %C %A9tendue](http://fr.wikipedia.org/wiki/Entreprise_%C%A9tendue) : une entreprise étendue

[http://www.bigbozoid.free.fr/... /Orga](http://www.bigbozoid.free.fr/.../Orga) Chapitre III Approche des modes % :

Approche des modes organisations à travers les structures

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

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

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

[www.duperrin.com/2007/05/17/lentreprise-20-ne-tuera-pas-la-hierarchie/](http://www.duperrin.com/2007/05/17/lentreprise-20-ne-tuera-pas-la-hierarchie/) :

Bertrand Duperrin, l'entreprise 2.0 ne tuera pas la hiérarchie

<http://www.e-administration.be/index.php?action=article&numero=56> : Nouvelles technologies et organisation du travail

<http://www.epractice.eu/ressource/664> : L'impact des TIC sur l'organisation du travail et des services dans l'administration – février 2001

[http://www.processcom.com/modele\\_management.htm](http://www.processcom.com/modele_management.htm) : les styles de management.

<http://www.industrie.gouv.fr/sessi/4pages/248/index.html> : Le page 4 : Les besoins de compétences en T.I.C dans l'industrie Recrutement, externalisation et formation sont complémentaires N° 248 juin 2008

<http://www.netpme.fr/dossiers-drh/915-teletravail-organisation-innovante-travail.html> : « Le télétravail : une organisation innovante du travail ».

<http://www.argh.org> : L'impact des T.I.C

[http://www.brousseau.info/pdf/1997\\_L\\_EBARAixTIC&Org.pdf](http://www.brousseau.info/pdf/1997_L_EBARAixTIC&Org.pdf) : Le rôle des technologies de l'information et de la communication dans les changements organisationnels

<http://jmdejaeger.free.fr/1.html> : les technologies de l'information et de la communication (T.I.C)

<http://www.pdfactory.com/> : L'Internet dans l'entreprise

<http://culturepc.com/comprendre/reseaux/internet-intranet-extranet.php> : comprendre les réseaux : internet, intranet, extranet

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

<http://www.yolin.net/> : Jean-Michel Yolin : Ingénieur Général des Mines, auteur du rapport « Internet et P.M.E : mirage ou opportunité »

<http://www.commentcamarche.net/entreprise/groupware.php3> : E-business – Groupware

<http://fr.wikipedia.org/wiki/Workflow> : Workflow

[http://fr.wikipedia.org/wiki/Intelligence\\_artificielle](http://fr.wikipedia.org/wiki/Intelligence_artificielle) : Intelligence artificielle

<http://jmdejaeger.free.fr/1.3.html> : les technologies de l'information et de communication

<http://www.bousselet.com/nos-solutions/conseils/systeme-d-information/ntic-internet-extranet> : Pascal Bousselet consultants Experts industriels agroalimentaires & Edition des logiciels, NTIC /Internet/Extranet

<http://www.actionmiroir.com/2011/05/mutations-des-organisations-et-integration-des-dispositifs-numeriques-de-communication/> : Mutations des organisations et intégration des dispositifs numériques de communication



## Table des matières

Introduction.....	3
Chapitre 01 – Nature et définition des T.I.C : .....	9
Introduction : .....	9
Section : 01 Nature et définition des T.I.C : .....	10
a) Nature des TIC : .....	10
b) Définition des T.I.C dans l’entreprise : .....	11
c) Les caractéristiques de l’information et de la communication : .....	17
Section : 02 Caractéristiques des T.I.C : .....	37
a) La mobilité ou le nomadisme : .....	38
b) L’efficacité : .....	38
c) La mondialisation ou globalisation : .....	39
Section : 03 Les différentes T.I.C : .....	43
a) Internet : .....	44
b) L’Intranet & l’Extranet : .....	51
c) Le Groupware & le Workflow : .....	58
Conclusion du 1 chapitre .....	69
Chapitre 2 – T.I.C et structures de l’entreprise .....	71
Introduction : .....	71
Section 1 : Les différentes structures de l’entreprise : .....	79
Section 2 : L’impact des T.I.C sur la structure de l’entreprise : .....	130
a) Les T.I.C et le processus de structuration de l’organisation de réseau : .....	131
b) La décentralisation et ses conséquences : .....	132
c) Les T.I.C et ses influences sur les formes d’organisation du travail : .....	134

Section 3 : L'impact des T.I.C sur la gestion de l'entreprise :.....	140
a) L'impact d'Internet : .....	141
b) L'Intranet, dynamique fonctionnelle de l'entreprise :.....	146
c) L'Extranet, le Groupware et le Workflow : .....	149
Conclusion du 2 <sup>ième</sup> chapitre :.....	159
Annexe N° 01 – Les différentes figures.....	161
Annexe N° 02 – La suite des différentes figures.....	163
Annexe N° 03 – Les différents tableaux.....	164
Bibliographie :.....	165





Cet ouvrage a été composé par Edilivre

175, boulevard Anatole France – 93200 Saint-Denis

Tél. : 01 41 62 14 40 – Fax : 01 41 62 14 50

Mail : [client@edilivre.com](mailto:client@edilivre.com)

[www.edilivre.com](http://www.edilivre.com)



Tous nos livres sont imprimés  
dans les règles environnementales les plus strictes

Tous droits de reproduction, d'adaptation et de traduction,  
intégrale ou partielle réservés pour tous pays.

ISBN papier : 978-2-334-17083-3

ISBN pdf : 978-2-334-17084-0

ISBN epub : 978-2-334-17082-6

Dépôt légal : juillet 2016

© Edilivre, 2016

*Imprimé en France, 2016*