

Abdelkader Rachedi

T.I.C et comportement des hommes
dans l'entreprise

Tome 2

EDILIVRE

Introduction

L'histoire démontre que les sociétés se sont vite adaptées à de nouvelles technologies, premièrement, l'histoire nous apprend que presque toutes les inventions technologiques, dans le domaine des télécommunications, à commencer par le téléphone, la télévision et le P.C, se sont heurtées à la crainte de perdre le contact direct avec son interlocuteur (l'Internet). Deuxièmement, même si les T.I.C ont pour effet de diminuer les occasions de face à face (télétravail), elles ont aussi la particularité de la remplacer par une autre forme de communication qui est plus avantageuse ou encore aurait été impossible auparavant (coût, distance, instantanéité). La popularité de l'e-mail est des exemples frappants de cette situation. Elles jouent un rôle important dans la démystification de cet aspect négatif, dans la mesure où l'utilisation du multimédia, de la réalité virtuelle et autres techniques offriront de nouvelles sources d'échanges et d'interactions entre les individus et les regroupements d'individus au sein de l'entreprise.

Certains sociologues disent que « l'homme » est un animal social et cela ne changera pas. Les individus trouveront d'autres occasions de se rencontrer et de socialiser. En fait, les T.I.C offrent aux acteurs de l'entreprise leur seul espoir de se libérer du mouvement de déshumanisation que leur a apporté la révolution industrielle. En informatisant les tâches les plus contraignantes et en facilitant l'accès à l'information l'individu est la première personne touchée par l'entrée des T.I.C dans l'entreprise. Son comportement évolue de la façon de manager les acteurs a été amenés à évoluer. Le comportement c'est ce que les autres observent chez un individu par l'école béhavioriste.¹

Le psychologue américain John Broadus Watson est considéré comme le promoteur du béhaviorisme. En 1913, il publie un article dans lequel il considère

¹ I. Alexandre Bailly, D. Bourgeois, J. P. Gruere, N. Raulet-Croset, C. R. Levy : comportement humain page 145. Pearson Éducation 3 édition 2009

que toutes les caractéristiques de l'adulte résultent d'un conditionnement environnemental dont la matrice reste le réflexe conditionné.²

Le courant béhavioriste fondait sa théorie de l'apprentissage sur l'association entre un évènement du monde et une réponse motrice. Une action qui produit un résultat désirable sera probablement répétée dans des circonstances similaires. L'individu adopte un comportement lui permettant d'éviter les renforcements négatifs et d'augmenter la probabilité de renforcements positifs (c'est le comportement qui opère sur l'environnement). Tout comportement dirigé vers un but exige un feedback négatif. La performance de l'entreprise résulte donc d'une combinaison efficace des comportements de tous ces acteurs. Les améliorations doivent provenir d'un ensemble d'actions concertées impliquant l'organisation. Les acteurs utilisent au moins une technologie mais que c'est souvent seulement l'e-mail ou le téléphone portable. Un problème de formation sur l'informatique se pose pour ces usagers (les séniors), ils relèvent que la majorité dans l'entreprise algérienne ignore les termes technologiques et ne savent pas pourquoi et comment utiliser ces applications. Avec les T.I.C l'entreprise a été amené à capitaliser les connaissances afin d'améliorer l'efficacité collective. Ces T.I.C vont pouvoir capitaliser les connaissances de chacun et ce, pour n'importe quel métier (produire et diffuser ce savoir), améliorer le travail collaboratif entre les membres qui ont des informations à partager. Un savoir collectif est ainsi créé et peut avoir aussi servir au perfectionnement professionnel, donc ce patrimoine collectif qui interagit est supérieur à la simple somme des mémoires des différents acteurs.

Les T.I.C modifient les habitudes de travail de l'acteur de l'entreprise pourquoi ?

Parce qu'il va être submergé par des informations ce qui va aboutir en conséquence à une réticence de sa part ou un refus d'utiliser ces outils. Les messages qui vont être reçu en dehors des heures de travail pour être informer d'évènements propres à l'entreprise. Cette surveillance est stressante ce qui va donner à un sentiment de confiance qui va être disparu au fil des années pourquoi ? Parce qu'elles touchent à la sphère privée des hommes dans l'entreprise. L'entreprise qui se préoccupe d'obtenir l'adhésion de ses acteurs à ses objectifs doit adapter son comportement à leurs motivations dans la mesure du possible ou leur faire comprendre les raisons de l'impossibilité. Celle qui voudrait faire le bonheur de son personnel sans l'écouter, au même sans « l'ausculter »,

² <http://fadakarlamtsa-blog.africaci.com/afrique/art-10870-index.html> : L'approche comportementaliste

s'expose au même risque d'échec que celle qui voudrait vendre des produits parfaits au consommateur sans se soucier de ses besoins et de ses goûts.³

Les T.I.C touchent les acteurs de façon différente ce qui est sûr mais l'efficacité ne doit pas être la seule motivation. Un acteur peut gagner en efficacité mais perdre son indépendance, liberté ou confiance. Ce qui a changé et va continuer à changer, ce sont les mentalités (c'est partager pour aider). Les jeunes qui sont nés dans les années quatre-vingts vont donc bousculer les habitudes et aider l'entreprise à intégrer les évolutions technologiques, il n'y a aucune réticence de leur part parce ça fait partie de leur vie, donc il va de toute façon falloir se mettre à la hauteur de ces attentes. Les T.I.C sont considérées comme un agent de changement et sont perçues comme négatives et/ou positives. Certains ont peur de l'inconnu et/ou par méconnaissance troublante du sujet et/ou par très bonne connaissance du sujet, certains ont maudits les T.I.C et ont prédit des impacts néfastes, voire apocalyptiques pour l'homme. Ils ont avancé, que la machine prendra sa place tandis que d'autres se sont laissés emporter par la déferlante vague optimiste.

Les T.I.C transforment notre façon de percevoir le monde de l'entreprise, de travailler, d'être en relation avec les autres, mais ne font pas de nous des êtres plus mauvais ni meilleurs. Elles transforment les relations entre les acteurs. Il y a certaines choses qu'on gagne et d'autres qu'on perd. Au début des années quatre-vingt-dix, quand l'Internet a explosé, les acteurs commencent à établir des liens à travers les contacts virtuels. L'introduction des T.I.C dans les entreprises réside dans la capacité de mise en œuvre et d'apprentissage de l'entreprise et de ses membres. La performance associée à la mise en œuvre d'une technologie de l'information donnée n'est jamais claire, relève simultanément de plusieurs registres (productivité, qualité, flexibilité, etc.). Face à l'ampleur des mutations ainsi générées par la mise et l'usage des T.I.C.

On se pose les questions suivantes comment caractériser aujourd'hui la place des T.I.C dans l'entreprise ? Quels sont les changements dans le comportement des hommes dans l'entreprise ?

L'avènement de l'Internet bouleverse les habitudes et les mentalités, les informations circulent vite, sont potentiellement exploitables par tous mais exploitées par les plus vifs, les plus rapides. L'information devient à la fois une « mode » mais aussi un enjeu entre les acteurs. La mise en œuvre des T.I.C destinées à faciliter ou à réorganiser les processus de travail interactif. L'introduction des T.I.C dans l'entreprises accompagne des transformations dans

³ Maury & C. Mull, économie et organisation de l'entreprise page 55

toutes ses dimensions, ses relations de travail interne, le comportement des hommes dans l'entreprise, ses frontières, ses modes de relations avec l'extérieur. Au-delà de ces bouleversements de l'organisation, ce sont eux qui sont concernés, les modes d'interaction au sein des équipes. Les T.I.C affectent des tâches productives, le temps et l'espace de travail des acteurs. Cette nécessité d'efficacité provoque une mutation structurelle dans l'entreprise. Le modèle hiérarchique fait place à celui d'un système réticulaire. La complexité naît aussi des T.I.C, qui provoquent un double mouvement contradictoire de décentralisation par l'autonomie croissante des employés, et de centralisation. Cette intrusion technologique et de l'organisation, dont le manager est le prototype. Le fonctionnement de l'homme repose sur les sciences du vivant et de l'homme. La formation permet d'installer chez l'individu des comportements en adéquation avec son mode de fonctionnement.

Section 1

Méthodes de travail et style de management

A). Les T.I.C et les méthodes de travail :

L'entreprise repose sur un certain nombre de fonctions vitales qui assurent son fonctionnement. Généralement, elle instaure une hiérarchie parmi les acteurs, ceux qui situent aux bas de l'échelle (employés, équipiers) obéissent à ceux situés à un échelon supérieur (cadres et manager). La hiérarchisation est combinée à une spécialisation des activités dans la structure organisationnelle. Les théories de l'organisation qui montrent que l'acteur cherche sa propre satisfaction et tout être est individualiste par nature et pour être heureux dans son travail, il faut pouvoir y trouver une satisfaction. Un management basé sur l'individualité peut favoriser le travail en équipe. Un management adapté, personnalisé, amènera chaque acteur vers plus d'ouverture à l'autre et plus de spontanéité dans le travail en commun. Les jeunes acteurs qui ont commencé à faire évoluer leurs méthodes de management et qui vont devoir continuer dans le futur sont les cadres. Ils n'ont pas de problèmes pour faire face à la tension qui existe entre les des T.I.C, les transformations continuent dans le management. Maintenant la réalité c'est le partage de l'information ou la connaissance qui est le pouvoir ainsi que le travail en équipe.

Ces T.I.C vont-elles changer les habitudes des acteurs de l'entreprise ? Pourquoi ?

Les acteurs doivent être capables d'animer tout un réseau de confiance, utiliser leur capacité d'écoute, voir les nouvelles possibilités, s'ouvrir, stimuler l'initiative et l'imagination de leurs coéquipiers, susciter leur engagement sur des sujets communs et coordonner les actions. Chacun doit devenir entrepreneur et manager de sa sphère de la connaissance en la communiquant parce que la coopération et les échanges avec l'utilisation des T.I.C qui est incontournable et

l'intérêt est l'affaire de tous. Enfin la nouvelle organisation du travail casse les systèmes traditionnels rigides l'éclatement des entreprises, ou leur regroupement, a déplacé les centres de décisions et modifie le rapport de travail. Les changements provoqués sur les acteurs dans son organisation et sa hiérarchie. Le management de ces acteurs a donc été amené à évoluer.

Les entreprises qui réussissent sont celles qui sont adaptées à leur environnement. Compte tenu des changements permanents, elles doivent adapter leur organisation, devenir des systèmes ouverts aptes à intégrer ces changements. Leur mode de management doit être en relation avec cette nouvelle organisation. La mise en place d'une démarche « qualité » est beaucoup plus facile dans le cas d'un management participatif, qui est son « environnement naturel ». L'entreprise taylorienne est caractérisée par une structure pyramidale est toujours présente dans un grand nombre d'entreprises, mais les vestiges de cette dernière vont définitivement disparaître avec l'arrivée en masse des T.I.C.⁴

Les styles de management qui s'opposent sont le management directif dérivant du mode autoritaire (avec son illustre application qui est le système militaire) et le management participatif ou associatif dérivant du mode démocratique, il y a aussi le management adaptatif. En plus des trois types cités précédemment on distingue aussi le management explicatif (appelé aussi management stimulant ou persuasif) et le management délégatif. Chaque style de management est plus ou moins orienté vers les compétences et la motivation de l'individu. Les individus selon le management classique sont spécialisés non responsables des résultats se contentant de suivre les instructions mais détiennent la mesure de la performance et des indicateurs décisionnels pour assurer la continuité de développement. Une entreprise doit être managée dans sa globalité. Il convient donc d'appliquer l'ensemble des méthodes de management dédiées aux diverses composantes de l'Entreprise (les ressources humaines, les finances, les services tels que les comptables, les commerciaux et les techniques). Face à des situations concurrentielles de plus en plus compétitifs, des environnements technologiques de plus en plus turbulents, des marchés en évolution rapide que segmentent de plus en plus finement et dont l'attrait est changeant, le management stratégique organise, dans la durée, la nécessaire adéquation entre des exigences de l'environnement (Business requirements) et capacité de l'entreprise (Core compétence & ressources, organisation). Le management doit permettre de garder la maîtrise de l'entreprise afin de garantir l'atteinte des

⁴ Bruno Henriet ; Maurice Imbert : D.R.H : Tirez parti des technologies communication interne – K.M : Formation Intranet p.37

objectifs définis. Plusieurs facteurs remettent en cause la cohérence et la cohésion au sein de l'entreprise ; le manager doit les prendre en compte afin d'éviter qu'ils ne détournent l'entreprise de sa finalité.

L'organisation pyramidale devient un mode inadapté aux défis actuels. La particularité de faire coexister deux types de management, l'un pyramidal et l'autre par projets n'est pas le fait du hasard. En effet la première qui est nécessaire à toute entreprise, est vue dans un contexte environnemental de concurrence. La plupart des entreprises fonctionnent sur un mode hiérarchique qui repose sur trois principes de base qui sont l'unicité du chef, la spécialisation par fonction et les liens de subordination. L'entreprise agit ainsi sur le management :

Le premier mode agit verticalement de haut en bas dans le lequel un petit nombre d'individus donne des ordres vers le bas et d'autres suivent les instructions d'en haut.

Le second mode a un impact plus efficace en adoptant une stratégie dont l'objectif est d'améliorer ses performances et de jouer un rôle significatif face aux défis du développement durable en rationalisant les ressources humaines.

Les technologies ouvrent de nouvelles perspectives par l'usage de multiples canaux de diffusion, d'un réseau illimité de connexions et d'une mise en commun mondiale des connaissances. Un management responsable devait mettre en place un système capable de préserver l'entreprise contre toute attaque. La chose la plus importante à retenir au sujet d'un management c'est que ses résultats n'ont de valeur qu'à l'extérieur. Une entreprise saine c'est celle qui satisfait le client. L'évolution des modèles de management s'est traduite par l'apparition de nouvelles formes d'organisation des entreprises qui affectent la régulation sociale. Les T.I.C introduisent des changements fondamentaux, elles renversent le processus d'isolement de l'individu. C'est grâce à ces technologies que les organisations sont amenées à reconnaître les caractéristiques uniques et irremplaçables de la personne.⁵

Deux formes sont particulièrement représentatives de ces évolutions, même si leur présence n'est pas généralisée le travail en « groupe projet » et le « télétravail et le travail hors site ».⁶

Le nouveau design organisationnel conduit à l'aplatissement des niveaux hiérarchiques de la structure de l'entreprise. Cette dernière devient de plus en plus légère et en réseau qui est un modèle des gestions axé sur la mise en valeur des compétences, le coaching, l'apprentissage en collectif de travail. La motivation et

⁵ E. Armand ; Pateyron ; R. Salomon : les N.T.I.C et l'entreprise page 68

⁶ G. Donnadieu, Réguler le social dans les nouvelles organisations, Entreprises et personnel, 2000

le style de management appliqué sont intimement imbriqués. Le management a beaucoup évolué en passant d'une vision axée sur l'autorité et l'obéissance à une vision beaucoup plus humaine des relations. Le terme en vogue aujourd'hui est le « management participatif ».

L'objectif est de mobiliser les acteurs en s'efforçant de faire coïncider leurs objectifs et ceux de l'entreprise ; il n'existe pas de style idéal de management ; il est nécessaire d'adapter un style approprié à chaque situation ; pour rester motivé, un acteur doit recevoir une appréciation et un retour sur son travail de manière régulière. Chaque acteur a besoin d'estime, d'encouragement et de reconnaissance et doit se sentir que son travail est utile et efficace. Les T.I.C ont un impact sur l'action de manager. En effet, elles favorisent la création d'équipes de travail et permettent le rapprochement des compétences et des connaissances. La fonction du manager évolue donc vers un rôle de facilitateur ; L'évolution technologique a conduit les sociétés modernes à adopter des habitudes face au travail. L'avènement des T.I.C n'est pas sans effet sur l'environnement du travail. En effet, les méthodes de travail ont connu une véritable mutation. Les attitudes et comportement au travail s'en trouvent tout aussi affectée.⁷

Dans un contexte caractérisé par de nouvelles exigences en termes d'autonomie et de réactivité des acteurs. Les T.I.C ont désormais investi l'environnement professionnel. Les acteurs sont, à des degrés divers, des utilisateurs de ces T.I.C qui modifient les contenus des emplois et des métiers. Il y a de nouveaux modes d'organisation internes (le télétravail en alternance comme le travail à domicile plus travail à un bureau fixe), le travail à domicile, le travail nomade (commerciaux) et le travail semi-nomade qui travaille de façon mobile et les nouveaux modes d'organisation externe comme (outsourcing, l'infogérance, le crowdsourcing).

Ces nouveaux modes d'organisation agissent sur l'organisation du travail et transforment les rapports entre acteurs. Elles font apparaître de nouveaux besoins en termes de compétences professionnelles et en termes de ressources humaines (R.H) et matérielles. Les T.I.C favorisent d'une part l'autonomie des salariés et de la décentralisation des structures. Désormais, les acteurs peuvent accéder à toutes les données à la réalisation de leur travail. D'une part, avec l'appropriation des T.I.C, les bouleversements dépassent la façon de travailler dans les postes

⁷<http://www.uqtr.quebec.ca/revuetravail/Articles/2005LilaBENRAISSOthmanBOUHENAHLoubnaTAHSSAINVol3Num2pp915-933.pdf>: T.I.C et performance des salaires : quel rôle pour la responsabilité sociale de l'entreprise ? Revue internationale sur le travail et la société, Octobre 2005 Laila Benraiss, Othman Boujnah et Loubna Tahssain.

concernés pour atteindre la structure de l'organisation elle-même. Celle-ci s'aplatit et la hiérarchie devient davantage informelle rendant la communication plus libre et la circulation de l'information plus rapide et plus efficace. Ces nouvelles technologies qui sont basées sur : « Toute information accessible aux hommes, sous forme verbale ou symbolique, existera également sous forme lisible par ordinateur ; les livres et mémoires seront stockés dans les mémoires... »⁸

1). La formation des salariés :

Elle vise à permettre à chaque acteur de maîtriser les notions de base. La formation continue tel que le e-Learning vise à offrir aux acteurs les appuis et outils nécessaires. Les T.I.C facilitent les changements organisationnels. Selon la variante de Dilbert « Les entreprises affectent les incompetents là où ils feront moins de dégâts, aux postes de direction ». Plus une entreprise grandit, plus elle engage des médiocres aux postes de direction. Tout simplement parce que les cadres en place arrivés au sommet selon le principe de médiocrité ascensionnelle parce qu'ils n'aiment pas qu'on leur fasse de l'ombre. Du coup, les incompetents restent entre eux. Dilbert propose des solutions suivantes comme ; rebaptiser son service, redistribuer les bureaux, animer des groupes de travail, réaliser de belles présentations. Le fin de fin étant de faire faire son propre travail par ses collaborateurs, et à leur demande, encore.

2). L'usage des T.I.C au service du travail coopératif :

Elles présentent l'opportunité d'initier des pratiques de travail, plus collectives. Elles permettent des relations à l'espace et au temps. Les formes de travail en groupe sont aussi diverses. Dans une organisation hiérarchique on prescrivait les méthodes de travail, les procédures, en même temps que l'objectif à réaliser. Les acteurs doivent apprendre à remettre en cause les normes de performance de leur travail, et de développer des façons de procéder. L'autonomie de l'individu (ou de l'équipe) ne se mesure plus à sa marge de manœuvre par rapport à des règles fixées ou par rapport à des normes de performances fixées, mais à sa capacité à charger la règle et à agir à l'intérieur d'un réseau.

Les acteurs les plus qualifiés sont les plus aptes à maîtriser l'usage des T.I.C ; certaines tâches réalisées par les moins qualifiées sont formalisées et transformées en routine. En revanche les tâches les plus complexes, celles que réalisent les dirigeants, les cadres ou les techniciens se prêtent mal à la formalisation.

Le développement des T.I.C permet d'accroître l'importance de la partie

⁸ jdpro.net : le journal des professionnels : la révolution des N.T.I.C

conceptuelle des tâches qui mobilisent la capacité à manier des représentations abstraites. Les T.I.C favorisent la mise, place d'organisation en réseaux au sein desquelles les acteurs doivent faire preuve d'autonomie, de responsabilité et d'aptitudes à gérer le changement. Ils seraient plus aptes à travailler dans ce type d'environnement. Les T.I.C améliorent les conditions du travail qui constituent une préoccupation majeure pour l'entreprise qui cherche à encourager et à motiver ses ressources humaines (R.H).

En effet, chacun a accès à une masse d'informations qui cesse d'être détenue par le dirigeant ; ainsi chacun peut accroître sa possibilité d'initiative par rapport aux finalités de l'entreprise ; ainsi les rapports de pouvoir s'en trouvent modifiés, la capacité d'autonomie et d'initiative accrue. Mais l'augmentation de l'autonomie n'implique pas une diminution du contrôle, le rôle du manager évolue donc, il est moins là pour prendre des décisions, donner des ordres et contrôler la bonne marche de l'entreprise que pour être le coach de leurs employés, c'est-à-dire pour les aider à résoudre les problèmes Peter Ferdinand Drucker est considéré comme le père des théories modernes en management (le pape du management moderne). Il a caractérisé les rôles et l'importance du manager dans la réussite de l'entreprise, un dirigeant efficace doit (fixer les objectifs, organiser le travail, motiver et impliquer, établir des normes de performance, former les employés). Pour lui, la recherche du profit ne doit pas être l'objectif de l'entreprise mais le moyen de sa pérennité.⁹

Voici le témoignage de Vincent Montet de CapFor : « les managers ne pourrions plus contrôler l'information comme avant, bien entendu, il y aura des espaces réservés aux chefs de services, mais la mise en ligne d'un grand nombre d'informations va contribuer à basculer les hiérarchies très rigides ». Ces évolutions qui portent sur le contenu et l'organisation du travail, peuvent créer des problèmes nouveaux ; demande croissante de flexibilité, individualisation des relations sociales, renforcement du contrôle de travail effectué, utilisation des technologies nomades A ce niveau le recours aux T.I.C a permis la réduction de la charge du travail, l'amélioration de la communication, ainsi que la facilitation de travail en groupe et du travail à distance. L'impact des T.I.C est alors important sur l'organisation interne puisqu'elles appellent plus d'autonomie et de responsabilité chez les salariés. On assiste à une montée en gamme du recrutement, notamment vers la généralisation de la compétence. Aussi l'Internet est devenu un média de communication universel, le premier centre d'échange de savoir et de diffusion.¹⁰

⁹ G. Lécivain, des ressources en management des organisations et en marketing : Managmarket.com

¹⁰ Ambassade de France en Algérie : « Mission économique » le secteur des télécommunications en Algérie.

Les T.I.C les plus connues et donc les plus utilisées dans l'entreprise sont :

a) *l'Internet* :

Le navigateur, l'e-mail, le composeur de pages, le gestionnaire de forum, le programme de visioconférence, le collecticiel. Au-delà de la diversité des terminologies, Il est un réseau électronique qui permet de relier tous les ordinateurs du monde.¹¹

Il a fait son entrée en 1991 en Algérie. Les entreprises disposent de leur propre site Web et réalisent des transactions comme la Sonatrach. Il modifie les méthodes et relation de travail. Il permet de rendre plus efficace le travail de acteurs éloignés. Selon François Amigorina qui fait remarquer cette évolution irréversible : « Aujourd'hui, plusieurs dizaines de millions d'êtres humains se connectent à l'Internet, et plusieurs centaines de millions utilisent, à titre privé ou professionnel, un micro-ordinateur. Ils seront bientôt plusieurs milliards ».¹²

Selon Denis Bérard « le télétravail se pratique de plus en plus de façon souterraine et informelle, le salarié demandant à travailler occasionnellement un ou deux jours chez lui ». La maîtrise des T.I.C dépend de fait du capital culturel personnel de chacun et de la place qu'il occupe dans l'entreprise. Les entreprises traitent, stockent et transmettent de plus en plus d'informations. Au début de l'année 2000, 70 % des entreprises industrielles françaises de plus de 20 salariés étaient connectées à Internet. L'utilisation des T.I.C s'est banalisée dans les grandes entreprises.¹³

Le travail collaboratif comme un mode opératoire instauré dans une organisation. Toutefois, il n'est pas né avec ces T.I.C. Elles ne sont que des outils devront être mis au service d'une stratégie et d'une organisation. Il est avant tout une affaire de gestion et d'organisation des modes de production. Les T.I.C ont un impact sur l'ensemble des fonctions de l'entreprise (administration, comptabilité, finances, production etc...) Chez Microsoft, par exemple, chaque membre de l'équipe, quel que soit son poste a la possibilité de développer ses pages personnelles.¹⁴

Il y a des conditions générales de mise en œuvre, une motivation pour travailler ensemble de manière non « conventionnelle » découlant d'un intérêt

¹¹ A.Aris : les autoroutes de l'information, Paris, Presses, Universitaires de France, 1997, p.89.

¹² François Amigorina : Journalistes des dernières nouvelles d'Alsace

¹³ Février (P.) et Heitzmann (R.), « L'industrie française à l'heure des T.I.C », « Le 4 pages de statistiques industrielles », SESSI, n° 135, août 2000

¹⁴ Fabrice Mazerolle, l'impact des N.T.I.C dans l'entreprise, le cas de l'Intranet page 20

partagé à le faire. Un dispositif permettant aux acteurs de coopérer et de se coordonner facilement. Les T.I.C offrent des opportunités importantes pour mettre en place des pratiques collaboratives. On peut distinguer quatre familles d'outils T.I.C pouvant soutenir les échanges d'information nécessaires à la mise en place de démarches collaboratives (communication, coordination, gestions de l'information, collaborations).¹⁵

Parmi les impacts qui sont liés à l'organisation et aux ressources humaines (R.H) :

Une évolution vers plus d'autonomie, chacun dispose de l'information (l'information se consulte, elle ne se transmet plus), qui est la clé d'une décision pertinente. Chacun peut donc prendre des décisions au plus proche du problème, faisant gagner l'entreprise en réactivité. Cette évolution nécessite un changement culturel profond dans le mode de management de l'entreprise.

La décentralisation des décisions avec une structure aplatie.

La structuration de l'entreprise, des T.I.C permettent de formaliser des procédures et des flux, renforçant le sentiment d'appartenance de chacun.

La valorisation du personnel, un acteur de base acquiert des compétences nouvelles, et peut effectuer des tâches à plus forte valeur ajoutée.

Des outils qui peuvent devenir eux-mêmes vecteurs de formation comme les modules d'auto-formation, tout est mis à la disposition d'un salarié jugé autonome pour poursuivre en permanence ses apprentissages.

Le recours aux T.I.C affecte donc des rapports de l'homme au travail, ce qui se manifeste aussi bien dans les services fonctionnels que chez les opérationnels. Le développement de l'autonomie, de la responsabilité et de l'autocontrôle contribue au travail de coopération. Les T.I.C contribuent à la mobilité des acteurs comme le cas du télétravail. Elles créent des conditions permettent une redistribution du travail. Les organisations jouent sur l'allègement des structures, le développement de la polyvalence et de la communication horizontale. Les salariés ont besoin d'entretenir et d'améliorer leurs niveaux de compétences et de qualifications grâce à l'apprentissage ou le e-Learning.

A l'heure actuelle Les entreprises algériennes subissent les bouleversements, les modifications de leur méthode de travail, l'angoisse du changement, l'erreur. La majorité des firmes ne sont pas suffisamment outillée pour affronter ces nouvelles situations dans laquelle se trouvent. Les cadres deviennent méfiants (la

¹⁵ Méthodologique de la diffusion des T.I.C dans les PME/ cahier n° 03 : Trois problématiques à maîtriser pour mieux diffuser les TIC dans les PME fiche 3.3 : le travail collaboratif : enjeux, méthodes et outils T.I.C Réf : GM/3.3 page 04/07 version 1.0 le 31 mars 2004.

méfiance paralyse toute action novatrice). Ces cadres (sénior) pressentent que les changements vont les déposséder de leur technique et par conséquent de leur poste. On sait bien que le passage d'une économie de stagnation à une économie de croissance conduit toujours au changement de comportement des hommes dans les entreprises.¹⁶

La reconnaissance de l'importance du facteur humain dans l'amélioration des performances de l'entreprise est un phénomène relativement récent en Algérie. Nos entreprises ressentent l'épuisement du style traditionnel de gestion.¹⁷

Elles doivent de relever les défis liés aux enjeux ces T.I.C, si elles veulent avoir leur place dans cette économie de plus en plus mondialisée et numérique qui est en train de se mettre en place. Prenons le cas de l'Internet qui permet aux entreprises d'échanger toutes sortes d'informations sous de formes diverses Alors qu'Internet représente aujourd'hui le moyen pour les entreprises comme la Sonatrach d'être présente commercialement du point de vue mondial, la plupart des entreprises algériennes restent en retrait. Le retard est lié principalement à l'absence d'une stratégie nationale claire en termes de développement des T.I.C avec des objectifs et l'inexistence d'une industrie de contenu.¹⁸

L'état des lieux des T.I.C en Algérie : Accès Internet Haut Débit ADSL

En 2000 : il n'y avait aucun.

En 2006 : 300 000 abonnements.

En 2008 : 600 000 abonnements.

En 2011 : ils sont plus d'un million d'abonnés.

En ce concerne la connectivité : WIFI, WLL, EV-DO, GPRS.¹⁹

L'e-mail a la possibilité d'envoyer des messages a révolutionné la façon de s'organiser des personnes travaillant dans l'entreprise. C'est sans contexte la technologie la plus utilisée parmi les TIC. Elle permet de communiquer avec tous les utilisateurs de l'Internet sans les contraintes de temps ou d'espace, réduisant à quelques minutes la distribution du courrier électronique. Ces T.I.C ont changé la façon de travailler au-delà du mail et des services de base que l'on vient de citer, l'Internet possède de nombreuses autres fonctions dans l'entreprise algérienne.²⁰

¹⁶ <http://www.lexpressiondz.com/article/2/2009-11-24/70020.html> : Khalida Abbani, Le secret de la réussite des entreprises.

¹⁷ <http://www.algerie-dz.com/article1190.html> : Z. Méguen l'entreprise algérienne face au changement.

¹⁸ <http://www.elwatan.com/Les-TIC-un-levier-de-competitivite> : Kamel Benelkadi : les T.I.C, un levier de compétitivité.

¹⁹ Stratégie du développement des T.I.C (e-Algérie 2013).

²⁰ PDG de l'Entreprise Nationale ENSI : Les enjeux des N.T.I.C pour les entreprise algériennes.

En Algérie, « l'Internet » ou « l'e-mail » ont leurs places au sein de l'entreprise économique en général et au niveau de la Sonatrach en particulier. L'accès au réseau « Internet » qui reste, selon lui, pour le moins frappé d'ostracisme, pour ne pas dire de ségrégation parce que limité parfois à une catégorie déterminée de personnel, les cadres d'entreprise ou encore quelques postes intermédiaires.²¹

L'entreprise moderne y compris en Algérie, fait de moins en moins appel à l'agent de saisie sur micro tant pour l'ingénieur qui prépare son compte rendu n'a plus le temps de le rédiger à la main et de le confier ensuite à l'agent. De là, découle une nouvelle conception de la gestion du temps qui n'a aucun rapport avec celle en cours dans les années 70 et 80 du siècle dernier. Peu d'entreprises privées sont aujourd'hui équipées de réseaux internes, le souci de renouvellement ou d'actualisation des systèmes d'informations est encore peu développé dans les entreprises qui sont déjà équipées. L'Internet comme outil de communication est devenu un moyen de communication, d'échanges, de travail, de rencontre, d'apprentissage et de commerce. Grâce à cet outil, l'entreprise peut améliorer efficacement son image de marque et son degré d'action ou de réaction face à son environnement. Elle est loin de l'accompagnement des T.I.C de changements tels que, le renforcement de l'autonomie, la réduction de niveaux hiérarchiques ou de mettre en place une organisation transversale. Les impacts importants qui sont liés à l'organisation et aux ressources humaines (R.H) vers plus d'autonomie des salariés. Les responsables ne sont pas à l'écoute des acteurs. Les services par le biais d'internet existent à peine en Algérie. Le commerce électronique est peu utilisé en Algérie.

b). L'intranet :

Il s'est révélé être un outil qui permet, à un coût très bas, la mise à disposition du personnel l'information en tout lieu quelle que soit la répartition géographique de ses établissements, structures et ce à tout moment. En plus de la communication interne, les fonctionnalités de l'intranet ont été exploitées par la fonction des ressources humaines (F.R.H) dans ses différentes pratiques de la gestion des ressources humaines (G.R.H dans la Sonatrach). Comparable à un réseau Internet privé, l'intranet améliore la communication interne et apporte de nouveaux outils interactifs, favorisant le travail en groupe. Il favorise le savoir et la connaissance, en les partageants entre les utilisateurs. En Algérie il est peu répondu au sein des P.M.E, l'intranet répond pourtant à de réels besoins

²¹ <http://fr.alafrica.com/stories/200407080021.html> : Bey Benyelles cadre de la Sonatrach : la tribune : Algérie : L'Internet et l'industrie algérienne : la plaidoirie d'un professionnel A. Lemli 08 juillet 2004

d'organisation comme le cas de la Sonatrach ou de la Sonelgaz. Lorsqu'un Intranet est en place, la diffusion de l'information devient gratuite et instantanée. Il est réservé aux seuls collaborateurs de l'entreprise et tous n'ont pas forcément accès aux mêmes espaces. Tout est partagé par les membres du groupe quel que soit le lieu où ils se trouvent.²²

Son avantage assure la confidentialité des messages grâce à l'utilisation d'outils de sécurisation. Il permet de véhiculer l'image de la firme et renforce le sentiment d'appartenance à elle. Les acteurs connaissent une implication dans la vie de l'entreprise. Il permet à tous de communiquer qu'ils soient cadres nomades, télétravailleurs ou dans les filiales lointaines. Les acteurs peuvent alors agir, réagir, interagir en interprétant des informations et en prenant des décisions. L'Intranet est devenu un outil de management grâce à la maîtrise de l'information qui est facteur de productivité. Il permet la capitalisation du savoir en fixant les connaissances immatérielles de l'entreprise (K.M). Grâce à lui l'information circule plus vite et mieux. Il apporte une modification de l'organisation du travail, certes mais bien plus encore une modification toute entière de l'organisation de l'entreprise.

Quelle différence entre l'Internet et l'Intranet ? La différence est une question d'échelle (mondiale pour l'Internet et, généralement locale pour l'Intranet) ainsi que l'utilisation (public pour l'Internet, privées pour l'Intranet).²³

L'impact de l'Intranet sur le comportement des acteurs est sa mise en service de procurer des avantages immédiats et mesurables dans les domaines de la communication, de la productivité individuelle, de la gestion des connaissances, du travail en équipe. En ce qui concerne l'amélioration de la communication c'est des économies importantes et des gains de temps ont été réalisés dans les coûts de diffusion des documents comme les informations internes. Le mode d'accès à l'information change. L'information n'est plus systématiquement distribuée, il faut aller la chercher. L'initiative change de camp.

L'Intranet offre à l'entreprise algérienne des avantages telles que :

La mise à disposition d'informations.

L'accès à la gestion des stocks pour ses clients.

La messagerie électronique interne à l'extranet.

Il permet la communication entre les partenaires de l'entreprise.

L'extranet désigne un réseau dont l'accès est autorisé à un public extérieur restreint (clients, fournisseurs, partenaires), constituant un réseau fermé. Il est un

²² H. Simon : L'information dans l'organisation page 264

²³ <http://www.insert-export.com/intermdp/actu/internet/art-intranet.html> : définition : définition de l'Intranet par rapport à l'Extranet, ses fonctions et ses apports

site à accès sécurisé qui permet à l'entreprise de n'autoriser la consultation d'informations confidentielles qu'à certains intervenants externes comme (clients, fournisseurs, cadres située à l'extérieur de l'entreprise, commerciaux). Il tisse ainsi des relations privilégiées entre les interlocuteurs de l'entreprise.²⁴

Le phénomène des T.I.C comme l'Internet et de la téléphonie agissent directement sur les conditions de travail, sur les représentations des différents temps sociaux-temps, temps de loisir, temps de transport, temps de repos, travail à domicile. Schématiquement, on est passé :

D'une logique quantitative à une logique qualitative ;

D'une logique fondée sur le matériel à un système fondé sur l'immatériel ;

D'un système économique situé sur un espace /temps fixe à un système éclaté « virtualisé » ;

D'un système fondé sur une économie de la demande à une économie fondé sur l'offre ;

D'un mode pensée fonder sur une logique cartésienne à un mode de pensée systématique.²⁵

Les T.I.C offrent des avantages sur le travail des acteurs :

Plus grande flexibilité,

Connectivité, adaptabilité,

Développement du nomadisme,

Du bureau virtuel.

L'entreprise algérienne n'est pas encore à ce stade de par sa structure, c'est une entreprise moyenne où l'aspect compétitivité n'a pas encore été atteint. La culture T.I.C n'est pas encore installée et il y a une pauvreté au niveau de l'information.

c). Le Groupware :

C'est l'ensemble des technologies et des méthodes de travail associées qui, par l'intermédiaire de la communication électronique, permettent le partage de l'information sur un support numérique à un groupe engagé dans un travail collaboratif. C'est un outil de l'interaction qui privilégie la communication (messagerie et conférences électroniques), la coopération (partage et réplique d'informations réversibles et fongibles) et la coordination (gestion du temps, gestion des tâches) des actions plutôt que la transmission verticale et descendante des informations.²⁶

²⁴ Bouteiller, L.A. Charial, vers une nouvelle gestion de l'information

²⁵ Geneviève Lacono, gestion des ressources humaines page 50

²⁶ N. d'Almeida, T. Liabert ; la communication interne pages 22, 23

Ainsi, ces technologies facilitent le travail en groupe de façon synchrone et asynchrone. Elles facilitent la réactivité de chaque membre du groupe et contribuent à développer la gestion transversale de cette forme de travail.²⁷

Il facilite 03 mécanismes fondamentaux inhérents aux organisations humaines (la coordination, la coopération, la communication. Ce sont des concepts clés des sciences de l'organisation.²⁸

d). Le Workflow :

La modélisation et la gestion informatique de l'ensemble des tâches à accomplir et des différents acteurs impliqués dans la réalisation d'un processus métier (aussi appelé processus opérationnel). Il pourrait donc être traduit en français par la Gestion Electronique des Processus Métier (G.E.P.M). Il fournit en outre, à chacun des acteurs, les informations nécessaires pour la réalisation de sa tâche.²⁹

C'est la circulation automatisée des documents, il favorise la diminution du nombre de documents papier et permet d'optimiser le flux des tâches et la productivité. La possibilité d'attribuer des délais aux tâches et d'attribuer ces tâches à une ou un groupe de personnes. Il constitue une autre forme de travail. Il favorise la coordination entre les individus et l'organisation en facilitant la communication l'interactivité entre les acteurs travaillant à distance.

Cette nouvelle forme de coordination est à l'origine de synergies par le biais de plus d'efficacité et de partage d'informations. Il s'avère ainsi que l'individu est au cœur du succès du projet technologique de l'organisation. Il est donc utile de veiller à gagner l'adhésion de l'ensemble du personnel. Cela suppose la compréhension des comportements des individus qui peuvent avoir des réactions très différentes voire même opposées à l'introduction des T.I.C. Certaines réactions peuvent se manifester sous forme de résistances qui ont souvent due à des sentiments de frustrations et d'inégalité perçues mais pas toujours identifiés par l'entreprise. Cette application technologique s'adapte bien aux groupes de projets et donc aux équipes internationales travaillant sur des sites multiples, éloignés mais nécessitant une coordination en temps réel des activités et des échanges rapides de l'information comme le cas de la Sonatrach dans les unités qui s'occupent du forage, par conséquent aucune autre entreprise algérienne n'utilise cette application faute de culture d'entreprise.

²⁷ <http://www.reims-me.fr/agrh/docs/pdf-des-actes/2000mamati064pdf>: Mohammed MATMATI. Quels impacts des N.T.I.C sur l'internationalisation des pratiques de G.R.H des firmes multinationales ?

²⁸ Melissa Saadoun : La technologie de l'information et management page 46

²⁹ <http://www.commentcamarche.net/entreprise/workflow.php3> : Workflow

Au niveau de l'individu c'est la première personne touchée par l'entrée des T.I.C dans le monde de l'entreprise. Ses comportements évoluent et la façon de manager les individus a été amené à évoluer :

Il y a l'élaboration et le partage de l'information et documents avec les autres.

Faciliter la découverte et l'apprentissage de nouvelles connaissances.

90 % des utilisateurs utilisent au moins l'e-mail, mais ignorent les termes technologiques et ne savent pas pourquoi et comment utiliser ces technologies.

B) Les difficultés liées aux T.I.C rencontrées dans le travail :

La diffusion très rapide des T.I.C ne s'est pas traduite par une égalisation des chances d'accès entre les différentes catégories d'acteurs. Au contraire, la diffusion de chaque nouvelle génération de technologie reproduit les mêmes clivages. L'accès aux T.I.C dépend très fortement du niveau de responsabilités hiérarchiques, de la qualification ou du niveau scolaire ; Il dépend aussi de l'âge du salarié. Le recours à l'informatique demeure un facteur de distinction. Le lien étroit entre le mode d'usage d'une part, le diplôme et la situation professionnelle d'autre part permet de penser que l'utilisation ne bouleverse pas les hiérarchies professionnelles. Selon la loi de Parkinson « Une tâche nécessite toujours tout le temps dont on dispose pour l'effectuer ». Nous connaissons tous ces chefs de projet qui brassent de l'air pour justifier leur existence. Nous avons également constaté que le fait d'ajouter des ressources supplémentaires pour accélérer un projet aboutit à l'effet inverse et le retarde encore. Ce sont là deux manifestations de la loi de Parkinson. Également dénommée « loi des grands projets informatiques ».

Permartin précise que le refus du changement est la peur du futur avec toutes ces incertitudes ce qui conduit à vouloir maintenir le présent sans son état, voire à souhaiter le retour au passé. Les résistances au changement aussi importantes soient-elles, se font jouer à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation. Il n'y a pas qu'au niveau les plus bas que ces oppositions sont visibles. La décision de l'introduction du changement est délicate et représente une période difficile, dans le sens où tout ne peut être prévu.³⁰

Dufour et Ouinet identifient cinq principales causes résistances émanant des acteurs organisationnels qui sont observables dans la majorité des situations de changement :

Lorsqu'il doit renoncer à des habitudes de vie agréables ;

Lorsqu'il a peur de l'inconnu ;

³⁰ Permartin : réussir le changement : mutations des entreprises et problèmes humains (1987)

Lorsqu'il manque d'estime de soi pour l'affronter ;
Lorsque sa sécurité économique est en jeu ;
Lorsqu'il est victime de ses perceptions (bon vieux temps).³¹

Les T.I.C permettent de travailler à distance, cette séparation du monde traditionnel est mal vécue par certains. De plus, la reconnaissance du travail à distance n'est pas encore complète. Chacune de ces évolutions est source de valorisation et de plaisir pour certains et source de stress et de blocage pour d'autres. Les micro-ordinateurs portables sont répandus, ce sont surtout les cadres et les professions intermédiaires qui les utilisent. Ces deux catégories sont celles qui déclarent s'en servir aussi à domicile, leur travail débordant ainsi dans la sphère domestique. Les changements qui bouleversent les activités professionnels sont le résultat des innovations (technologiques, organisationnelles). Le travail devient de plus en plus abstrait, interactif et nécessite de savoir gérer de mieux en mieux l'abondance de l'information. Face à cette évolution du travail, tous les acteurs ne sont pas au même niveau à la difficulté à s'adapter à ces changements est donc source d'exclusion pour certains d'entre eux. Tandis que les acteurs ont des capacités d'appropriation inégales des T.I.C, chaque innovation est de fait diffusée en priorité vers les plus diplômés, tant au sein de l'entreprise que pour les usages privés.

La proportion des salariés qui utilisent l'informatique a augmenté par exemple en France au cours des quinze dernières années. En 2008 un peu plus de 75 % des salariés utilisaient un ordinateur dans le cadre de leur travail ; ils n'étaient que 50 % en 1998 et 39 % en 1993 et 26 % en 1987.³²

Les disparités entre les acteurs sont donc considérables :

Tout d'abord un effet de revenu, les plus démunis ont d'autres priorités.

Le coût de l'ordinateur reste encore beaucoup trop élevé pour l'algérien moyen.

Intervient aussi un effet d'âge, un effet de génération.

Le niveau scolaire est une autre explication.

L'accès à Internet à domicile est avant tout une question de diplôme, de revenus, de temps,

L'accès à Internet s'avère difficile pour les personnes qui n'ont pas de culture informatique.

La connexion reste réservée aux personnes dont le revenu élevé, les diplômés, rare sont des ouvriers,

³¹ Y. Dufour, G. Ouimet : « vivre et gérer le changement ensemble ? », Revue Française de Gestion, n°113, mars-avril-mai, pages. 23 – 40

³² Les données proviennent des enquêtes « Technologies et organisation du travail » de 1993 et « Conditions de travail » de 1998.

Les T.I.C devraient constituer une occasion de transformation importante qui bouleverse l'organisation du travail et présente à la fois des risques et des opportunités pour tous les acteurs de l'entreprise. Partager la connaissance c'est aussi la donner aux autres et accepter d'être jugé sur la (performance individuelle, la façon de partager).

Les difficultés d'appropriation et sources d'exclusion, les T.I.C sont dévoreuses de temps. Les cadres et les professions intermédiaires sont les catégories qui estiment le plus souvent manquer de temps pour faire leur travail, comme devoir se débrouiller dans des situations difficiles (intensification du travail). Parallèlement, le travail en réseau induit une gestion de l'espace de plus en plus difficile car il faut savoir choisir entre ses activités à distance et celles qui peuvent être efficaces qu'à proximité. Ces nouvelles caractéristiques du travail sont source d'insertion et de qualification pour certains et source d'exclusion ou de disqualifications pour d'autres. Il est à craindre que la généralisation des T.I.C renforce le processus d'exclusion de ceux qui ne peuvent s'adapter.

Les difficultés de la communication :

L'effet de rejet correspond à la partie de l'information correctement émise mais non reçue ;

L'effet de halo représente une information reçue pas été émise.

La qualité du circuit de communication se mesure à la proportion comme on l'a vu entre (effet de rejet, effet de halo, partie correctement transmise.³³

Selon Jean-Claude Spérandio ; les T.I.C posent des problèmes cognitifs. Les salariés sont confrontés à une nouvelle logique de fonctionnement car ils se retrouvent devant une interface homme-machine qu'ils doivent pouvoir maîtriser. Comment obtenir du système le résultat souhaité ? La maîtrise des systèmes d'informations (S.I) repose sur 04 conditions que routes les personnes ne réussissent pas³⁴

Il faut savoir lire (ou décoder) les informations qui sont affichées à l'écran.

Il faut comprendre le vocabulaire (ou le code) et les concepts utilisés.

Il faut accepter les règles du jeu, accepté d'obéir aux instructions du système.

Il faut découvrir le mode d'emploi au fur et à mesure de l'utilisation.

La maîtrise des T.I.C est associée à la mobilisation des compétences et comportements.

Dans un contexte en évolution permanente, les salariés doivent intervenir à présent dans des domaines de plus en plus variés au sein de réseaux

³³ P. Helfer, M. Kalika, J. Orsoni : Management et organisation page 321

³⁴ Michel Cattant : L'entreprise et ses données techniques pages 23 / 24

organisationnels de moins en moins stables. L'effet induit des T.I.C en réseau est de permettre un accroissement non seulement de la variété des domaines d'intervention attribués à une même personne mais aussi de la variété des réseaux organisationnels.

Comment élaborer et modéliser les informations techniques en vue de faciliter leur gestion ? Comment garantir leur validité et maîtriser leur diffusion ?³⁵

Les nouveaux univers de travail imposent aux salariés de mobiliser des compétences qui ne sont plus uniquement techniques, il y a des compétences professionnelles qui sont exigées. En outre, la diffusion des T.I.C s'accompagne de changements organisationnels qui accroissent aussi la productivité des entreprises utilisatrices des T.I.C.³⁶

Les T.I.C redéfinissent l'autonomie et le contrôle de l'acteur. Elles sont vécues différemment selon le profil de l'acteur. Les T.I.C n'apportent pas davantage de liberté alors que les jeunes sont plus neutres qui les maîtrisent mieux, ces derniers tirent mieux leur épingle du « nouveau » jeu technologique. Les profils recherchés sont (la rigueur, l'autonomie, la créativité, les prises d'initiatives...) évoluent avec leurs développements. Les salariés doivent augmenter leurs connaissances, apprendre à maîtriser les outils (messagerie, Intranet, E.R.P...). L'expérience joue un rôle important du moins lorsque les T.I.C ont été intégrés dans l'activité réelle de travail. Il faut toutefois noter que ces compétences ne sont pas uniquement liées aux T.I.C mais également aux nouvelles formes d'organisations. Ces dernières demandent une implication des acteurs dans leur travail. Ainsi, malgré les changements considérables que les T.I.C ont apportées au contenu de leurs tâches, les secrétaires n'ont pas disparu. Elles sont plus d'autant plus motivées pour apprendre à les utiliser qu'elles leur apportent une solution aux problèmes qu'elles rencontrent dans leur travail. Elles maîtrisent d'autant plus leur usage que celui-ci est intégré à leur travail. Les T.I.C n'imposent une forme d'organisation du travail. Les T.I.C facilitent certains changements organisationnels. Elles permettent de stabiliser les relations entre les acteurs autonomes, de développer simultanément l'initiative des acteurs et le contrôle de leur activité, de développer des formes collectives d'efficacité.

Est-ce que les acteurs de l'entreprise sont-ils réellement satisfaits des T.I.C ?

Considérons un exemple, le téléphone portable par rapport aux facteurs de stress que sont le fait de devoir se dépêcher et de devoir arbitrer entre délai et

³⁵ Ce développement s'appuie sur l'intervention de Jean-Claude Spérandio, « Impact ergonomique des T.I.C », intervention lors de la séance du 06 septembre 2001.

³⁶ Le 4 Pages du Sessi, n° 239, décembre 2007.

qualité. On observe des effets indirects positifs, mais pas d'effets directs du téléphone portable. Ainsi, l'effet global positif du téléphone portable que ces facteurs de stress essentiellement à l'effet indirect (lié aux organisationnels du téléphone portable).³⁷

Quels sont les effets positifs liés à l'utilisation des T.I.C par les acteurs dans l'entreprise ?

Les T.I.C améliorent l'efficacité de l'acteur en lui permettant d'accéder à toutes les informations, cela agit positivement sur son autonomie et son efficacité. L'informatisation permet une redistribution de l'information rendant celle-ci accessible. La structure de l'entreprise se trouve modifiée par le développement des T.I.C. Elle s'aplati, ce qui favorise la communication et rend la circulation plus rapide et plus efficace. Mais l'accès aux T.I.C dépend fortement de la (qualification, niveau scolaire, niveau de responsabilité, l'âge du salarié). Plus de 85 % en 2008 des salariés utilisent au moins occasionnellement l'informatique dans leur travail, contre seulement 25 % en 1987.³⁸

Tableau N° 01 : Proportion de salariés utilisant l'informatique par catégorie professionnelle.

	1987 (%)	1991 (%)	1993 (%)	1998 (%)	2003 (%)	2008 (%)
Cadres supérieures	51	62,8	70,5	85	90	95
Professions intermédiaires	38,8	49,4	54,2	70,9	75	79
Employés	30,5	39,8	43,3	51,4	56	60
Ouvriers qualifiés	7,4	10,2	13,8	23,9	28	32
Ouvriers non qualifiés	3,3	5,3	6,5	10,9	15	18

La Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques (DARES)

L'utilisation des T.I.C augmente d'une année à l'autre selon les catégories de professions même si le phénomène semble un peu rapide chez les jeunes de moins de 30 ans. L'utilisation des T.I.C est plus importante chez les jeunes ayant

³⁷ <http://www.mersouin.org/IMG/Colombier-alil> : Cahier de recherche, avril 2007 – Numéro 8 – 2007

³⁸ DARES, ministère de l'emploi et de la solidarité, résultats publiés en 2001.

récemment rejoints le marché de travail. L'âge apparait comme un critère faiblement discriminant dans le recours à l'informatique par les salariés.³⁹

Avec les T.I.C il y a un accroissement du rythme de travail et du stress pour les acteurs. Les T.I.C permettent d'avoir une plus grande flexibilité organisationnelle et facilitent la délégation des prises de décisions vers les niveaux hiérarchiques plus bas. L'évolution vers des organisations plus horizontales exige, mais aussi facilite, une meilleure qualification et polyvalente des acteurs. Les T.I.C peuvent servir à automatiser certains processus et peuvent continuer à une standardisation. De plus, les T.I.C en donnant aux acteurs plus de responsabilités et d'autonomie, peuvent générer du stress. Un acteur plus autonome devra gérer lui-même l'ensemble des tâches qui lui sont confiées, avec une pression plus forte afin de respecter les délais ou satisfaire les exigences de qualité.

Les T.I.C changent le comportement de l'acteur parce qu'il Il risque de se retrouver plus isolé lorsqu'il aura à régler les incidents ou les imprévus qui peuvent survenir dans son travail. L'acteur doit être joignable par son entreprise à tout moment par le biais des T.I.C (son téléphone portable ou l'e-mail). Elles induisent donc de nouvelles formes de contrôle ou de supervision indirects des acteurs qui viennent se substituer aux formes traditionnelles de contrôle direct par le supérieur hiérarchique. Les difficultés liées aux T.I.C rencontrées dans le travail n'ont pas d'effets parce que certaines applications restent aujourd'hui peu utilisées au cœur même de l'entreprise telle que l'Intranet ou l'e-mail à part quelques entreprises telles que la Sonatrach ou la Sonelgaz.

Les communications entre entités restent largement tributaires du téléphone (pour les situations d'urgence). Dans les rapports aux clients aussi, les T.I.C sont encore peu employées. Les T.I.C introduisent une fracture numérique dans l'entreprise, certaines personnes ne parviennent pas à suivre l'évolution rapide des outils mis en place surtout les séniors. Cette fracture fait partie des dangers identifiés sur sa généralisation en entreprise parce qu'elles entraînent un sentiment d'urgence lié à la rapidité de transmission de l'information. Un état qui provoque chez l'acteur un comportement comme un manque de recul pouvant entraîner des décisions non pertinentes, prises dans le mouvement. En revanche, elles sont reconnues comme un outil favorisant le travail en équipe comme le téléphone de la 3G (dernière génération) ou le Smartphone ou Blackberry. Pour gagner la bataille il est nécessaire que les acteurs de l'amont jusqu'à l'aval participe pour le développement de l'entreprise. La forme d'organisation du travail (travail en équipe, polyvalence, hiérarchie, forme d'implication, mobile...) permet ce suivi

³⁹ Source : MES-DARES. Enquêtes Techniques et organisation du travail

qualitatif et une meilleure gestion du temps. La diminution des niveaux hiérarchiques accompagnée de la disparition de plus en plus fréquente de la catégorie des cadres intermédiaires transforme la structuration des organisations de type pyramidal.

En Algérie cette structure rigide de type pyramidal existe toujours malgré l'introduction des T.I.C depuis plus d'une décennie. Il n'y a pas de diminution de niveaux hiérarchiques ni de disparition de cadres intermédiaires. Pourtant l'utilisation des applications comme la Messagerie, l'Intranet ou l'Extranet permettent le développement d'échanges transversaux qui n'étaient pas dans les organisations pyramidales ont presque atteint leurs limites. L'introduction des T.I.C renvoie à des questions portées souvent par différentes structures de l'entreprise qui n'ont pas l'habitude de travailler en synergie. L'introduction des T.I.C mobilise avant tout la capacité d'adaptation et de création des acteurs concernés, leurs compétences (techniques, organisationnelles, communicationnelles). On sait bien que le rythme et la nature des évolutions qu'elles connaissent ; leurs diffusions auprès de différents types d'utilisateurs et pour différents usages ; les différentes façons dont les entreprises combinent ces T.I.C avec d'autres facteurs.

Comment réussir l'introduction des T.I.C au sein d'entreprise ? Afin de réussir il est nécessaire de suivre certains points essentiels :

Créer des groupes de travail.

La création des projets pilotes.⁴⁰

Pour que la greffe réussisse, on implante Internet comme le répertoire téléphonique ou la messagerie.

Avec les T.I.C, la performance technique n'est plus un critère déterminant de succès, mais c'est une appropriation des projets par l'ensemble du personnel qui les légitime. C'est ainsi qu'une information à partir d'Internet ne sera d'aucune utilité si les individus ne communiquent pas à travers cette information et par conséquent l'investissement concerne l'implication des dirigeants et l'évolution des compétences liées aux T.I.C. Enfin, tous les acteurs doivent être inclus dans le changement. Nous retenons donc trois facteurs (la culture nationale, le groupe d'appartenance, l'entreprise). Il semble que la valeur ajoutée provoquée par les T.I.C va se jouer à différents niveaux de l'entreprise et du travail. Leurs effets sur les performances de l'entreprise s'effectuent par l'intermédiaire de leur relation au changement organisationnel.

⁴⁰ F Sigot : Que devient la qualité totale dans la nouvelle économie ; Qualité, mouvement ; N° 49 Avril 2001.

Ces T.I.C ont-elles une dimension organisationnelle ? Pourquoi ?

Elles ont une dimension organisationnelle parce que l'introduction des T.I.C modifie l'organisation du travail et a un impact sur la qualification des acteurs. Ces modifications entraînent alors des conséquences sur les performances de l'entreprise. Elles sont définies comme des technologies de coordination et d'automatisation des procédures de travail. Elles favorisent ainsi le partage des connaissances et des procédures d'échanges d'informations. La réussite de l'adaptation des T.I.C passe par la place accordée aux acteurs. Il est nécessaire de former les acteurs concernés et de réorganiser les processus métiers peuvent bouleverser l'organisation du travail. Alors il est utile de placer l'acteur au centre des changements organisationnels et affecte son comportement ; l'efficacité des T.I.C ne dépend plus désormais de ce qui est programmable mais plus précisément de ce qui se passe entre les acteurs. L'exemple de l'Extranet va permettre de réduire certains coûts et ainsi modifie considérablement l'organisation de l'entreprise.

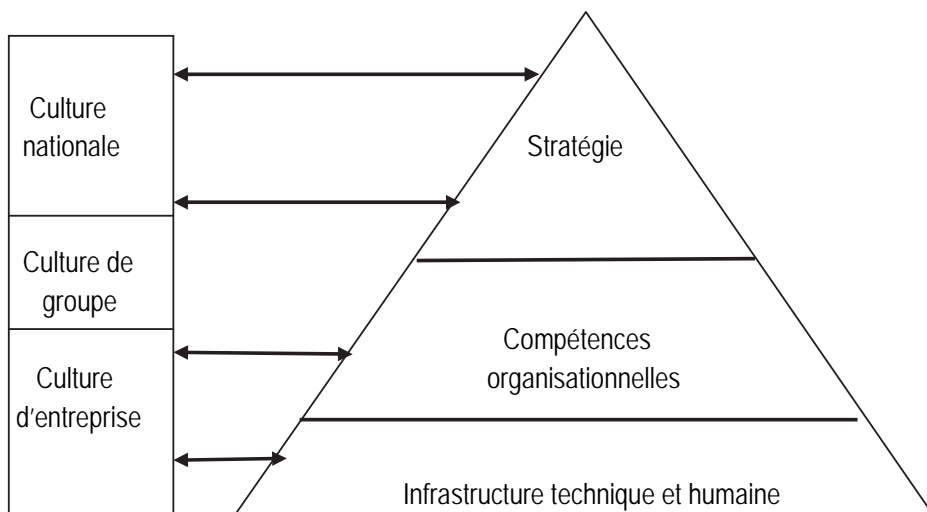


Fig. N° 01 Le modèle d'alignement avec l'environnement socioculturel⁴¹

L'introduction des T.I.C en Algérie se fait selon la taille de l'entreprise. Ce qui ralentit l'adoption de ces outils c'est le type d'organisation :

1). Les PME :

Elles sont plus souples et peuvent changer, s'adapter et utiliser de nouveaux

⁴¹ Mounim Belalia le socioculturel à l'épreuve des T.I.C : les éléments d'un alignement avec la stratégie d'entreprise (Beyrouth, octobre 2004).

outils plus facilement. Certaines technologies sont très accessibles, facile à créer et permettre aux nouveaux modèles de management d'être utilisés plus rapidement.

2). Les grandes entreprises :

Cette architecture sociale était le système d'information (S.I) mis à disposition pour gérer les employés or cela s'avère inefficace aujourd'hui. En effet, la capacité de réaction d'un groupe évolue mais rapidement que son environnement. Elles essayent de jouer la carte de ces T.I.C en essayant de dynamiser leurs acteurs et développer la culture de l'entreprise. La 3 entreprise qui n'existe pas encore en Algérie c'est la notion d'entreprise étendue qui représente l'ensemble formé par une entreprise et l'ensemble de ses partenaires directs (clients, fournisseurs, prestataires) et considère l'ensemble comme un tout intégré devant fonctionner comme une entreprise unique. Elles sont amenées à partager l'information avec d'autres. L'entreprise étendue intervient dans la continuité de l'Échange de Données Informatisées (E.D.I).

Le développement des communications est dû au résultat des 03 données

- 1) On voit que l'Internet une occasion pour communiquer directement avec le client.
- 2) L'occasion de communiquer avec les partenaires directement.
- 3) La liaison avec le consommateur final devient l'axe principal de ce développement et la découverte de la valeur ajoutée qui donne l'occasion de gagner le client.⁴²

C) Les T.I.C et le Knowledge management (K.M) :

Les méthodes et les stratégies nouvelles qui sont utilisées par l'entreprise moderne grâce aux T.I.C. Le Knowledge Management (K.M) trouve sa place dans la nouvelle société de l'information et dans le contexte de la mondialisation et de la décentralisation comme nouveau périmètre d'action. En ce qui concerne sa compétitivité, l'entreprise doit développer et valoriser les savoir-faire. Le capital humain est considéré comme source de progrès et la formation continue sont donc devenues aujourd'hui des thématiques très fortes qui poussent à regarder de plus la question de la gestion des connaissances. Dans quelle mesure les T.I.C peuvent-elles optimiser le management par les compétences et la gestion du savoir collectif (K.M) ? Jusqu'ici, l'introduction des T.I.C a fortement bouleversé les fonctions traditionnelles de l'entreprise. Elles ont bénéficié de l'apport.

⁴² Mohamed Jaouad El Qasmi et Abdelaziz Kriouile : Vers une nouvelle relation : stratégie système d'information

On s'interroge sur l'impact des T.I.C cette fois sur les fonctions transversales de l'entreprise. Ont-elles un impact sur la gestion des ressources humaines (R.H), sur la gestion des compétences et des savoirs ?

En effet, c'est bien l'ensemble des ressources humaines (R.H) qui en font la force, la réactivité et le dynamisme, ou le travail en synergie de ces différents acteurs. D'où l'importance de pouvoir fournir aux acteurs la bonne information et au bon moment. La mise en place du KM est donc un choix stratégique. En effet, si une entreprise décide d'instaurer une stratégie de knowledge management (K.M) et oblige ses acteurs à capitaliser leur savoir dans l'idée de les remplacer par les moins qualifiés, ou de se délocaliser cela peut avoir des conséquences dramatiques. Si dans un premier temps cela pourra être rentable, à la moindre difficulté ou face à n'importe quelle évolution, l'entreprise se trouvera démunie de « cerveaux » pour faire face, réagir, et prendre les bonnes décisions. L'objectif d'un projet cohérent de gestion de connaissance est donc d'identifier, de capitaliser et de valoriser le capital intellectuel en impliquant à l'ensemble. Si cette politique de capitalisation dans un premier temps fonctionne bien et si les outils permettant de connaître l'information sont accessibles alors il peut être envisageable de laisser le nombre de ressources.

1). La notion de knowledge management (K.M) :

« La Gestion des connaissances ou management par les connaissances » qui est un processus de création, d'enrichissement, de capitalisation et de diffusion de savoirs qui implique tous les acteurs de l'organisation. Il suppose que la connaissance soit capturée là où elle est créée, partagée par les hommes et finalement appliquée à un processus de l'entreprise.⁴³

Certains définissent le (K.M) comme l'ensemble des méthodes et outils permettant d'identifier, de capitaliser les connaissances (savoir et savoir-faire) des salariés de l'entreprise afin notamment de les organiser et de les diffuser dans le but d'augmenter les compétences et/ou les connaissances de ses employés afin d'en faire bénéficier l'entreprise dans son ensemble.⁴⁴

On distingue les connaissances tangibles (explicites) de l'entreprise, contenues dans les bases de données, les documents papiers, électroniques et les connaissances intangibles (tacites) composées de connaissances, de compétences et du savoir-faire de l'ensemble des acteurs « capital immatériel ». La performance de l'entreprise dépend des compétences métiers, de l'expérience et des connaissances individuelles, mais elles ne sont pas partagées par tous.

⁴³ Jean Yves Prax, « le guide du Knowledge Management », Dunod 2000

⁴⁴ <http://www.commentcamarche.net/entreprise/km.php3> : le Knowledge management

a). *Ses principes :*

On partage volontairement.
On sait quand on a besoin de savoir.
En cas de besoin peu de gens cachent.
On sait plus que ce qu'on sait, on dit plus que ce qu'on écrit.

b). *Ses outils :*

La production des documents,
La capitalisation,
La diffusion passe par des requêtes accessibles à tous les niveaux.

c). *Son intérêt :*

Est de construire un système ouvert, stocker des connaissances. Il propose une solution au problème de la mauvaise gestion de l'information en transformant les informations qui circulent au sein de l'entreprise en connaissances utiles « cruciales » et réutilisables au moment nécessaire. Il est l'accompagnant d'une dynamique du changement. Si chacun accède vite et bien à la bonne information au bon moment, l'entreprise dans son ensemble gagne en réactivité. Si chacun partage et met en commun, la recherche est stimulée, la productivité s'accroît. Dans le cas contraire, l'absence de management des connaissances entraîne donc (un gaspillage de temps et d'efforts, le manque de productivité, la perte de marchés et enfin l'intégration difficile des mutations et autres changements). Une entreprise qui refuserait toute évolution dans le management de son information se retrouverait très vite en difficulté. Une flexibilité et une mobilité accrue grâce à l'utilisation des T.I.C qui a permis de faciliter l'accès à des informations, de les échanger, de rendre le travail plus efficace et plus rentable, de transformer l'organisation interne du travail, mais d'innover en matières de produits et de procédés afin d'être plus compétitive sur le marché mondial.

d). *Ses limites :*

Parmi les difficultés que l'on peut rencontrer dans la mise au point d'une démarche, on peut noter les écueils suivants :

Cas où l'information ou la connaissance est peu formalisable.
Trop de formalisation paralyse l'innovation.
Jusqu'à où l'expérience peut-elle réellement se transmettre ?
L'expérience, dit-on parfois « est un peigne pour les chauves ». ⁴⁵

⁴⁵ Pierre Brouste et Dominique Cotte : Stratégie documentaire dans la presse page 14 aux éditions

Il peut ainsi apparaître comme une solution idéale qui va permettre de mieux maîtriser ce flux et se volumes et créer de la valeur ajoutée à l'information.

Dans l'entreprise algérienne, il a pour objectif de repérer, formaliser, partager, enrichir et valoriser les connaissances dans celles qui revêtent un caractère critique et stratégique telle que la Sonatrach. Ceci dans le but de favoriser la capacité de transfert, d'innovation et de création par une meilleure productivité des savoirs et des savoir-faire. C'est à travers les S.I, elle cherche à gérer cette nouvelle ressource stratégique, connaissance, savoir-faire, et expérience du personnel. D'après une étude réalisée pour le compte de la Commission des Communautés Européennes (C.E.E), les pays du Maghreb comme l'Algérie disposent d'un potentiel scientifique et technique de base mais n'est pas assez exploitée. Alors que les entreprises peuvent construire leurs capitales connaissances à partir du domaine public comme (les journaux, brevets expirés, participation à des foires, expositions et conférences), certaines ne sont pas faciles à obtenir et absorber.⁴⁶

Adopter un dispositif de K.M requiert néanmoins une vigilance et une bonne définition des besoins auxquels il doit répondre. C'est aussi s'assurer de certains pré-requis :

Avoir une culture informationnelle et une maîtrise suffisante des T.I.C et ainsi accepter le déplacement des relations vers des formes de coordination, plus virtuelles et synchrones.

S'inscrire dans une dynamique de partage et alors accepter de se déposséder d'un savoir au profit de l'entreprise, servant in fine à des stratégies de l'entreprise.

Se soucier de l'aspect documentaire et ainsi respecter les normes et procédures collectives.

Participer à la valorisation des connaissances et ainsi faire progresser son intelligence et ses performances, c'est adopter une « culture d'entreprise »

Il est considéré comme un instrument de contrôle et d'activation des compétences qui s'adresse à l'ensemble des acteurs ; chacun est garant de la dynamique collaborative. Il mobilise toutes les ressources. Dans un dispositif de K.M, le savoir est à la fois une somme de connaissances, des savoir-faire, mais aussi un savoir-être. L'acteur fait partit de la réussite du dispositif car il lui assure des avantages individuels. Il n'est pas un objet à modéliser et à soustraire d'un

E.S.F, e, 1991.

⁴⁶ <http://www.tic.ird.fr/spip.php?article229> : Abdelkader Djeflat : T.I.C& développement la revue électronique, les nouvelles exigences de la PME dans une économie fondée sur la connaissance : cas des entreprises maghrébines.

savoir. L'entreprise doit valoriser l'acteur au sein d'un projet de K.M en insistant sur les potentialités à faire évoluer ses savoirs et ses compétences. Le K.M est ainsi un environnement ouvert à l'initiative qui encourage les acteurs à être force de proposition. Il ne doit pas non plus se transformer en outil de surveillance des acteurs pour les décideurs qui verraient là un moyen de repérer les participants au dispositif et de pointer les acteurs moins mobilisés.

A travers le K.M l'entreprise mobilise l'acteur autour d'un objectif commun ; créer une dynamique collective afin de faire progresser la valeur de l'entreprise. L'Internet permet la capitalisation du savoir en fixant les connaissances de l'entreprise, il engendrera donc une plus grande compétitivité et favorisera l'innovation. Il s'insère dans un processus collectif d'acquisition des connaissances via le Groupware. L'Intranet a aussi permis le développement des agendas partagés et donc, la vérification instantanée de la disponibilité des différents collaborateurs d'une équipe, ce qui favorise la possibilité de réservation de plages pour des réunions de travail en équipe.

La question que l'on pose quel serait l'impact de l'insertion des T.I.C sur le processus de modernisation et de redynamisation de nos entreprises ?

L'introduction des T.I.C permettrait les échanges d'informations. Elles apporteront donc, un gain de temps et de productivité. Elles permettent d'augmenter la réactivité dans toutes les activités. Il y a bel et bien une expression : « n'attendez pas qu'on vous cherche, faite de telle sorte que l'on vous trouve ». Les prodiges de ce merveilleux outil qu'est l'Internet, en particulier les T.I.C en général permettent à l'entreprise comme la Sonatrach d'avoir une idée au-delà des frontières du pays. On peut communiquer en temps réel du prix de pétrole avec le monde entier et, élément non négociable, on peut toucher des clients potentiels que l'on ne pourrait pas atteindre autrement. Pour bien manager les connaissances il faut associer experts en ressources humaines et experts en T.I.C. Le phénomène des transformations organisationnelles auxquelles doivent faire face l'entreprise n'est pas nouvelle, puisque le changement semble être une constante dans sa vie.⁴⁷

Parmi les méthodes et stratégies nouvelles, il y a l'organisation apprenante (qualifiante), qui apprend de son expérience et tire les bénéfices des compétences qu'elle acquiert. La mondialisation et le raccourcissement du cycle de vie des produits obligent l'entreprise à repenser son mode de production et de gestion des

⁴⁷ A. Einstein disait : « knowledge management (K.M) is about experience, everything else is just information »

ressources humaines. Pour être plus flexible efficace, rapide et pour avoir toujours une longueur d'avance sur ses concurrents, Son développement apparait être une solution. Il s'agit de mettre l'acteur au centre de la réflexion, de le considérer comme un partenaire privilégié dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel. Les membres du personnel deviennent alors une équipe d'acteurs de l'efficience organisationnelle.⁴⁸

Pour mettre en œuvre concrètement cet apprentissage, David Garvin estime que pour devenir apprenante l'organisation doit développer cinq activités :⁴⁹

La résolution de problèmes de groupe.

L'expérimentation en lançant un projet, faire une expérience pilote sont des occasions d'apprentissage.

Tirer les leçons des expériences en prendre le temps de dresser un bilan des succès comme des échecs.

Apprendre avec les autres (clients, partenaires, fournisseurs).

Transférer les connaissances afin de les mettre à la disposition de ceux qui en ont besoin une base qui rassemble les connaissances utiles.

Elle est un état d'esprit. Cette démarche se doit être considérée comme un véritable projet d'entreprise impliquant l'ensemble des acteurs. Elle s'appuie sur :

Un préalable organisationnel de tous les acteurs qui ont le potentiel pour contribuer à l'essor de l'entreprise tout en développant une qualification, mais ce respect ne signifie pas égalité des responsabilités.

Un préalable individuel nécessite de ne pas considérer son savoir comme un pouvoir privé mais comme un atout au développement commun, apprendre augmente les possibilités pour l'action intelligente.

Dans cette stratégie, il faut voir de la part du manager une réelle volonté d'améliorer qualitativement son entreprise en misant sur la carte du savoir collectif, somme des savoirs individuels. Car aujourd'hui le savoir devient un critère clé de toutes les activités de l'organisation. En ce qui concerne le management opérationnel, les T.I.C ont bouleversé le rapport du salarié à son travail et par conséquent cela oblige les managers à adapter leur management en conséquence. Avec l'évolution des T.I.C, les coachs ont dû pendant longtemps gérer le traitement des données, la gestion de l'information, puis des connaissances. Or beaucoup de managers ne font pas encore la différence entre gestion de l'information et gestion de la connaissance. En réalité il n'existe pas de distinction nette. L'information peut être publique, visuelle, voir palpable, alors

⁴⁸ http://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation_apprenante : Organisation apprenante

⁴⁹ Référence à David Garvin professeur à Harvard.

que les connaissances sont propres à l'individu. Elle est une donnée lorsqu'on l'interprète, c'est le support que nous utilisons pour exprimer et communiquer les connaissances. Elles sont l'information contenue à l'intérieur de l'homme. Pour les managers il est difficile de gérer les connaissances de leurs collaborateurs. L'extraction, l'utilisation et le partage dépendent de la volonté et de la motivation de chaque acteur. Deux aspects distinguent la gestion (des connaissances et de l'information). La tentative et l'encouragement de création des connaissances par les salariés et la manière dont celle-ci est partagée et diffusée).⁵⁰

Un des enjeux pour le manager est comment diffuser et partager les connaissances acquises d'où la montée en puissance du K.M aujourd'hui ?

La gestion des connaissances comporte donc une grande part de gestion de l'information. La conversion des connaissances en information et inversement constitue un enjeu. L'utilisation des T.I.C pour le recueil, l'organisation et le traitement de l'information sur les connaissances est importante si l'on veut développer les capacités en matière de gestion des connaissances. Les managers se doivent donc de bien faire la différence entre gestion de l'information et gestion de la connaissance. Et s'il est vrai que les connaissances sont d'abord chez chacun des acteurs, c'est l'acteur qui crée, utilise et partage ses idées au sein de l'entreprise. Les managers doivent donc prendre en compte dans leur management que la gestion des connaissances c'est autant gérer des hommes que gérer de l'information ou des technologies.

⁵⁰ Référence à Thomas Davenport et Donald Marchand dans leurs articles »De l'information à la connaissance » publié dans l'Art du Management.

Section 02

Les mutations générées par les nouvelles formes de travail

La troisième révolution a des dimensions révolutionnaires (technologique, économique, organisationnelle, une reconfiguration de la carte des compétences). L'avènement des T.I.C a donné naissance à de nouvelles formes de travail. Ainsi, le télétravail accroît l'autonomie et la responsabilité du salarié et le libérant du confinement dans son lieu de travail et en lui permettant une plus grande souplesse quant à l'aménagement de son temps de travail en ajoutant la diminution des coûts relatifs aux frais de déplacement, la réalisation des gains de productivité et la flexibilité.

On peut énumérer trois grandes formes de travail.

1). Les salariés travaillant sur place :

Ceux qui réalisent leurs activités au sein de l'entreprise. Ils disposent, sur leurs postes de travail, d'un matériel informatique et d'un modem ont très vite l'intérêt que pouvait avoir l'accès à l'Internet. Après avoir adressé des messages, faire des recherches dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions. Sur le plan technique, il convient de rappeler que lorsqu'une entreprise fonctionne en utilisant un réseau Intranet de sorte qu'il est facile pour l'employeur de configurer ces outils pour lire, s'il le souhaite, tous les mails envoyés et reçus par les utilisateurs.

2). Les télétravailleurs :

Dans les années 60-80, un nouveau concept émerge au sein du monde du travail c'est le télétravail ou le travail à distance, permis par les TIC (téléx, fax, ordinateur, téléphone, etc.).⁵¹

⁵¹ <http://www.persee.fr> : Denis Ettinghoffer : l'entreprise virtuelle : ou les nouveaux modes de travail.

Il se définit comme une forme d'organisation ou de réalisation du travail utilisant les T.I.C dans le cadre d'une prestation de service ou de relation d'emploi et dans laquelle un travail qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'entreprise, est effectué hors de ces locaux de façon régulière. Il est un concept plus large.

Cette définition permet d'englober différentes formes de télétravail régulier et répond à un large éventail des situations pratiques sujettes à des évolutions rapides, elle inclut les salariés « nomades », mais le fait de travailler à l'extérieur des locaux de l'entreprise ne suffit pas à conférer la qualité de télétravailler au salarié, le caractère n'exclut donc pas l'alternance du travail dans et hors de l'entreprise. Il n'est pas, comme on pourrait le croire, réservé au secteur tertiaire ou « quaternaire ».⁵²

On peut concilier son travail et sa vie de famille, mieux gérer son temps libre, vivre dans le lieu de son choix, tout en travaillant, éviter les pertes de temps et la fatigue de transports sont autant de motivations exprimées par les télétravailleurs. Et l'intérêt pour cette forme d'organisation du travail s'accroît au fur et à mesure que se développent les T.I.C. Les télétravailleurs utilisent (Internet par ADSL et hotspots, téléphone portable et ordinateur portable) qui lui permettent de se libérer des contraintes d'espace (être présent sur son lieu de travail). Ce mode de travail ne doit pas être confondu avec le travail à domicile consistant à effectuer à domicile des travaux payés à la tâche. Ils sont soit des prestataires (freelances et petites entreprises), des cadres d'une entreprise dont l'organisation lui permet de travailler chez eux soit des télétravailleurs nomades qui continuent à collaborer avec leur entreprise lors de leurs déplacements.

Il existe aussi des télécentres (des structures qui sous-traitent des fonctions de l'entreprise (relation client, saisie de données, développement informatique). Qui est concerné ?

Les métiers dans lesquels l'ordinateur est l'outil de travail peuvent être exercés en télétravail, notamment :

- Les métiers de l'informatique,
- Les métiers administratifs,
- Les métiers de recherche et de conception,
- Les métiers de communication, d'information et de traduction,
- Les métiers de graphisme,
- Les métiers du marketing, du conseil et du consulting.⁵³

⁵² Pascal Alix : Comprendre et pratiquer le télétravail

⁵³ <http://www.gralon.net/articles/enseignement-et-formation/formation/article-le-teletravail---presentation-et-caracteristiques-1491.html> : le télétravail : présentation et caractéristiques

Ces nouvelles formes d'organisation qui sont des changements successifs à l'apparition des T.I.C touchent aussi bien l'organisation interne de l'entreprise que l'organisation avec les partenaires.

Au niveau interne, les T.I.C transforme l'organisation de l'entreprise qui devient plus flexible grâce à la circulation plus rapide de l'information entre les différents acteurs, permettant ainsi une transparence de l'information à tous les niveaux hiérarchiques. L'Intranet entre autre, offre la possibilité aux membres d'une même entreprise de travailler ensemble sans frontière hiérarchique ou contrainte organisationnelle.

– niveau externe, l'utilisation des T.I.C modifie et renforce des liens entre l'entreprise et ses collaborateurs, L'E.D.I facilitent les échanges d'informations et les transactions entre l'entreprise et ses partenaires. Certaines entreprises préfèrent se concentrer sur leur savoir-faire particulier et externaliser la partie annexe de leurs activités pour lesquelles elles n'ont pas de compétences spécifiques.

3). Les nouveaux modes d'organisation internes :

L'avènement des T.I.C a modifié les méthodes et les outils avec lesquels on avait l'habitude de travailler et par conséquent l'organisation du travail. Ainsi grâce au développement d'Internet et la miniaturisation et la démocratisation du P.C un nouveau concept est apparu le bureau appelé plus généralement télétravail mais il englobe plusieurs formes d'organisation du travail (le télétravail en alternance comme le travail à domicile plus travail à un bureau fixe), le travail à domicile, le travail nomade (commercial) et le travail semi-nomade qui travaille de façon mobile mais néanmoins rattaché à l'entreprise.⁵⁴

a). Le bureau virtuel ou télétravail :

Il existe différentes formes d'organisation de télétravail (travail à distance, le travail à partir du domicile), mais les différentes formes de mobilité qui se développent constituent autant de formules de télétravail qui consiste à ne pas avoir de lieu de travail principal. Certains distinguent des types de télétravailleurs, sous le terme télétravail, il convient de distinguer 04 formes d'organisation tel que (le télétravail à domicile, les télécentres, le travail en réseau, les nomades). Cette forme d'organisation a des avantages tel que :

⁵⁴ Référence à l'article de Thomas Davenport, professeur de gestion de l'information à la School of Management de l'University de Boston, sur le bureau virtuel publié dans l'Art du Management de l'Information.

L'augmentation de la motivation,
La réduction du stress et de la fatigue,
L'augmentation de la compétitivité,
L'enrichissement des tâches.⁵⁵

b). Le nomadisme :

Il est le plus répandu, tout en conservant un poste de travail physique au sein de l'entreprise, le salarié peut utiliser les outils de travail mobiles pour travailler depuis n'importe quel lieu. Ceci a comme incidence de (nomadiser) le travail de nombreux salariés, qui, jusque-là, était considéré comme ne pouvant s'exercer que dans l'entreprise. Les acteurs qui exercent un métier mobile (commercial, agent de maintenance, consultant), et exécutant des tâches à distance grâce aux T.I.C. Il Consiste à ne pas avoir de lieu de travail principal.

c). Le télétravail salarié à domicile :

(Cette forme de tâche qui consiste à travailler à 100 % de son temps à son domicile « Le salarié peut travailler à domicile grâce aux T.I.C puisqu'il peut avoir accès plus facilement à son environnement de travail ».En premier lieu, le télétravailleur peut travailler de façon exclusive à son domicile ; ceci de façon permanente ou pour une période de temps limités. Il pourra passer de manière ponctuelle dans les locaux de l'entreprise lorsqu'il est salarié ou bien rencontrer des clients. Mais son lieu de travail sera de manière prédominante son domicile. Le télétravail à domicile, soit à temps complet à domicile, soit en alternance domicile/bureau.⁵⁶

Le télétravail à domicile, soit à temps complet à domicile, soit en alternance domicile/bureau.

Pour le salarié, il faut d'abord qu'il soit volontaire.⁵⁷

En deuxième lieu, le travail peut s'effectuer en partie à domicile. Dans ce cas, il conserve un lien plus important avec son environnement de travail en alternant une présence domicile/bureau. Certaines entreprises sont organisées autour du télétravail à domicile. Enfin peu importe que le fonctionnaire se trouve à son travail ou pas, l'important est qu'il soit productif ».

⁵⁵ <http://velamraoui.wordpress.com/2009/02/02/le-projet-zevillage-aide-les-teletravailleurs/>
Velamraoui 02 février 2009 le projet Zevillage aide les travailleurs dans l'Orne.

⁵⁶ <http://www.netpme.fr/dossiers-drh/915-teletravail-organisation-innovante-travail.html> : Qu'est-ce que le télétravail

⁵⁷ ENCARTA

Cette forme d'organisation permet à la femme de concilier son rôle de mère et le besoin de travailler, mais aussi de faire son boulot avec le minimum de stress et sans être contrainte par le temps. Pour elle, choisir de travailler à domicile accentue chez elle ce sentiment d'indépendance. Il est aussi possible de choisir des horaires de travail. Mais beaucoup le rejette, il convient beaucoup plus aux femmes mariées. « Mais pour un homme, le fait d'aller au travail donne du goût à la vie ». Le travail au bureau est indispensable. « Se rendre au bureau constitue toute une vie sociale, le travail au bureau est toute une vie et le lien avec le monde extérieur ». Le travail à domicile, et la dématérialisation de lieux de travail (bureaux virtuels), restructurent non seulement les conditions du travail, mais encore les rapports de l'homme au travail et sa représentation de l'organisation « abstraite » et reconfigurent les organisations contemporaines dans leurs dimensions spatio-temporelles.⁵⁸

Les femmes, particulièrement, ont bénéficié de cette tendance à « l'autocréation » d'emploi « permise par les technologies actuelles en même temps qu'elles ont participé activement à son apparition.⁴

d). Le travail sédentaire alterné ou travail pendulaire :

Il s'agit d'un salarié travaillant quelques jours au sein de l'entreprise et le reste à l'extérieur, selon un rythme déterminé par avance et définit par contrat. Le contact est assuré tout en privilégiant une certaine liberté dans l'exécution du travail. Il doit disposer d'un outil lui permettant d'accomplir sa mission où qu'il soit et doit remplacer en effet, un poste fixe. Il doit pouvoir travailler comme s'il était dans l'entreprise en tout lieu où il se trouve (chez un client, à l'hôtel, à son domicile et, dans les locaux appartenant à son employeur). Il permet une liberté d'organisation ». Il est vrai qu'à la maison, on est maître de son temps, mais ça ne veut pas dire qu'on ne doit pas instaurer un système d'organisation. Il offre une opportunité de travail à un plus grand nombre de femmes. Il suppose la mise à disposition de « bureau de passage », permettant aux salariés de s'installer temporairement lorsqu'ils rejoignent son l'entreprise. L'exemple de France Telecom, un grand nombre de télétravailleurs nomades sont (soit des ingénieurs, soit des techniciens.⁵⁹

⁵⁸ Reix R., « systèmes d'information et management des organisation », Vuibert gestion, Paris (1995)

⁴F.Hesselhein, M. Goldsmith, I.Somerville ouvrez les entreprises page 73.

⁵⁹ <http://www.virtualegis.com/bulletins/document.php> : les télétravailleurs nomades

e). Le travail collaboratif :

Il permet grâce aux T.I.C de collaboration (Groupware) de travailler sur des dossiers communs avec des personnes géographiquement éloignées de manière synchrone ou asynchrone. Il y a d'autres formes de télétravaux tels que (les télécentres et le travail en réseau) :

1) Le télécentre :

Est une ressource immobilière et logistique composée de bureaux disposant d'équipements informatiques et de télécommunications, conçus, réalisés et gérés par un opérateur public ou privé, et mis à la disposition de télétravailleurs. Ceux-ci peuvent être des salariés qui réalisent leurs tâches en restant en liaison permanente avec leur organisation (de bureaux satellites, des travailleurs indépendants ou des professions libérales).

2) Le travail en réseau :

Le salarié est localisé dans un site géographique mais il relève d'un manager localisé dans un autre site, voire travaille dans une équipe relevant d'un autre site. Il amène des occasions pour l'acteur d'acquérir de nouveaux (des connaissances, des compétences) mais aussi pour le bénéfice du groupe de travail lui-même. Il constitue une occasion de partager des connaissances, participer à une recherche commune, construire ensemble une route vers la solution d'un problème posé, répartir les tâches, gérer le projet (temps, tâches,), établir un consensus sur la meilleure solution, débattre ensemble de points de vues divergents dans la poursuite d'un but commun, développer des attitudes altruistes.⁶⁰

Ses outils permettent de rester informé des activités de l'entreprise et de participer en temps réel aux projets en cours de la même façon que s'il travaillait. Les outils de communications pour transmettre des informations (courriers électroniques). Des T.I.C pour quelles fonctions ?

Elles sont particulièrement centrales dans trois domaines comme l'optimisation de la chaîne logistique, l'évolution vers le « e-business », la mise en place de nouveaux modes de travail.⁶¹

La plateforme de télétravail regroupe plusieurs des outils cités précédemment. Le travail à distance induit en effet une rupture dans l'organisation et dans les rapports humains. Cette rupture touche non seulement le télétravailleur et sa

⁶⁰ <http://www.csdgs.qc.ca/Formation/TICenClasse/Changement.htm> : Habitudes de travail

⁶¹ Guide méthodologique de la diffusion des T.I.C dans les P.M.E GM/1.1 page 38

hiérarchie, mais aussi ses collègues parce que manager une équipe incluant des télétravailleurs suppose d'organiser le télétravail en conséquence, systémique, parce préserver le lien des télétravailleurs avec le collectif de l'entreprise est un enjeu majeur pour la réussite de l'opération.⁶²

Le télétravail le travail à domicile, et la dématérialisation de lieux de travail (bureaux virtuels), restructurent les conditions du travail.⁶³

Qu'est-ce qui se transforme ?

- Les frontières travaux/ hors travail se relèvent de plus en plus mouvantes,
- L'organisation de l'entreprise évolue en réseau ou le télétravail,
- La stratégie bouge, évoluant du commandement (management).
- Le travail reste abstrait, il devient mobile, interactif,
- Acquérir de nouveaux savoir-faire.
- Plus d'autonomie et d'initiative du salarié.

Les contraintes ne sont pas du même ordre pour tout le monde.

- L'autonomie et du contrôle du travail prend aujourd'hui de nouvelles formes.

- Les évolutions techniques vont plus vite (accélération du temps).
- Les compétences (parcours professionnels).
- Mais l'apprentissage des T.I.C (le risque d'exclusion des salariés).
- Le télétravail est lié au choix des salariés eux-mêmes.

Les activités se prêtant bien au télétravail sont :

Les professions et les cadres spécialisés (comptables, cadres commerciaux) sont la plupart des métiers liés aux ressources humaines et à la finance.

Les métiers de supports (traducteurs, documentalistes, téléassistance).

Les personnels mobiles ou itinérants (représentants, vendeurs, consultants, agent de maintenance).

Les spécialistes des TIC (analystes, programmeurs, ingénieurs, concepteurs, webmestres).

Les spécialistes de l'information.

Les métiers de création intellectuelle (publicitaires).

Les employés de bureaux (personnels faisant de la saisie, de la comptabilité, du secrétariat, du suivi téléphoniques d'activités.

⁶² <http://www.j2-reliance.over-blog.com/article-du-bon-usage-du-teletravail-37589435html> : Stratégie- Management – Histoire Repenser le pilotage de l'entreprise

⁶³ Reix R., « systèmes d'information et management des organisation », Vuibert gestion, Paris (1995)

Tableau n° 02 Les avantages et les inconvénients du télétravail :⁶⁴

Avantages	Inconvénients
Productivité accrue. Frais de fonctionnements réduits. Baisse de l'absentéisme. Augmentation du temps réel travaillé. Accroissement de la motivation. Effets positifs de la gestion par les résultats. Plus grande flexibilité. Accès à un plus grand vivier de compétences. Réduction des coûts immobiliers.	Difficultés de supervision. Affaiblissement de l'esprit d'équipe et menace pour l'identité de l'entreprise. Choix des télétravailleurs. Frais d'installation du télétravail. Coûts de formation. Confidentialité des données transmises.

Les chefs d'entreprises ont cherché quelle était la meilleure organisation pour leur entreprise. Or aujourd'hui une nouvelle tendance commence à se dégager. Les spécialistes pensent que l'organisation du futur sera plate, rapide, souple et centrée sur les savoir-faire de base. Le manager se retrouve donc face à une difficulté de taille, comment « avec le pouvoir, les ressources et les moyens, la souplesse, l'esprit et l'ardeur d'une petite entreprise (Jack Welch directeur général de la General Electric). L'une des solutions trouvées pour répondre à ce double enjeu est l'organisation matricielle. En effet l'avantage de cette organisation est qu'elle allie à la fois l'ordre hiérarchique fonctionnel d'une grande organisation et la souplesse et la rapidité de réaction d'une petite structure grâce à ses équipes projets.

3) Le Système d'Information Inter Organisationnel (S.I.I.O) :

Dans le choix d'une nouvelle technologie de l'information permettant de gagner en productivité, les managers peuvent décider de mettre en place un système d'information inter organisationnel (S.I.I.O). Il est composé de Workflow et permet une meilleure traçabilité logistique et une communication électronique en temps réel entre plusieurs partenaires. En effet, Il permet d'échanger et de consulter en temps réel des informations telles que l'état des stocks, les commandes passées, les dates de livraison et donc de gagner en productivité ce qui peut être source d'avantage concurrentiel. On peut donc dire que les S.I.I.O ont un grand potentiel stratégique dans la reconfiguration des processus qui comprennent l'entreprise, ses partenaires, et que les S.I.I.O vont au-delà d'une mise en relation de plusieurs partenaires. Il permet également à l'entreprise l'ayant instaurée d'établir une relation privilégiée avec ses partenaires qui en cas départ

⁶⁴ <http://www.leteletravail.com/doc/manuel-teletravail.php> : le télétravail

perdra les avantages de productivité du (S.I.I.O)⁶⁵

D'où l'intérêt de financer et de procéder la mise en place du S.I.I.O. Ils permettent une reconfiguration du réseau d'affaires, et leur management peut fournir un avantage concurrentiel non négligeable.

4). *Les nouveaux modes d'organisation externes :*

a). *L'outsourcing :*

Pour ne pas disperser ses ressources, les entreprises optent pour l'externalisation, aussi appelé outsourcing qui désigne donc le transfert de tout ou partie d'une fonction d'une entreprise vers un partenaire externe. Elle consiste en la sous-traitance des activités non (essentiels, stratégiques), celles qui ne sont pas productrices de revenus d'une entreprise. Il s'agit d'un outil stratégique qui se traduit par la restructuration autour de son cœur de métier (core business en anglais) et ses compétences de base créatrices de valeur ajoutée.⁶⁶

Cependant il existe certains risques en matière d'externalisation :

La perte du contrôle des opérations et des connaissances fondamentales, ou de son capital immatériel.

La diminution de la maîtrise des informations et une perte de confidentialité. Pour tenter de contrecarrer cela devra analyser et donner accès qu'à l'information jugée pertinente à l'activité externalisée. Malgré tout il est nécessaire d'avoir une confiance en la fiabilité et pérennité du partenaire externe choisi quant à l'utilisation qu'il fait des informations confidentielles. La « reinternalisation » (ou Backsourcing) d'activités préalablement externalisé, soit par rupture de contrat ou d'une fin normale. Il est possible d'externaliser tout ou partie de l'informatique d'une entreprise ; c'est ce qu'on appelle l'infogérance. L'objectif de l'externalisation informatique étant également de réduire ses coûts.

Il existe trois métiers d'infogérance, pouvant être combinés les uns aux autres :

Le Tierce Maintenance Applicative (T.M.A) ; elle couvre les activités de support fonctionnel aux utilisateurs. – Le Business Process Outsourcing (B.P.O), c'est la délégation auprès d'un fournisseur d'une ou plusieurs fonctions d'une entreprise.

Les fonctions candidates au Business Process Outsourcing (B.P.O) sont actuellement surtout les chats, la comptabilité, la Gestion de la Relation Client

⁶⁵ Référence à l'article de Sergio Vasquez Bronfman, professeur au groupe E.S.C.P, le « S.I.I.O », nouveau vecteur de l'avantage concurrentiel publié dans l'Art du Management de l'Information.

⁶⁶ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Externalisation> : L'externalisation

(C.R.M), et les processus administratifs de la gestion des ressources humaines (G.R.H).

b). Le crowdsourcing :

L'appellation est un néologisme conçu en 2006 par Jeff Howe et Mark Robinson, rédacteurs au Wired magazine. La traduction littérale de crowdsourcing est « approvisionnement par la foule », mais ne reflète pas le véritable contenu du vocable.⁶⁷

Cela consiste à utiliser la créativité, l'intelligence et le savoir-faire d'un grand nombre d'internautes ou de personnes répondant chez elles aux téléphones, et cela au moindre coût. Certains managers croient beaucoup plus aux vertus du crowdsourcing plutôt qu'à l'outsourcing en Chine ou en Inde par exemple qu'ils trouvent dépassé. Cela permet en effet de basculer les appels des clients sur les téléphones des opérateurs à leur domicile. Cela séduit avant tout les étudiants et les mères au foyer ou d'autres retraités qui peuvent comme cela travailler « à la carte » quand ils le souhaitent et le temps qu'ils souhaitent. Et face au nombre important des candidatures, les managers peuvent faire la sélection. Son avantage est de permettre à l'entreprise de faire des économies et surtout d'avoir un « personnel » toujours à la pointe. L'autre avantage est qu'il n'y a plus de supérieur hiérarchique juste un auditeur-superviseur qui s'assure de la qualité des prestations fournies de temps à autre.⁶⁸

Vers une économie « e-lance », l'organisation décentralisée est possible ; cela a une conséquence directe sur l'entreprise puisqu'elle crée de ce fait une passion de pouvoir vers des sociétés externes comme on vient de le voir précédemment et/ou vers les acteurs exemple du phénomène Linux, grâce à l'Internet et aux réseaux électroniques, à partir de 1991, un système d'exploitation s'est créé et développé des passionnés apportant chacun ses idées, ses compétences et son envie de créer un système d'exploitation libre répondant à ses besoins. C'est que grâce aux T.I.C, une nouvelle façon de travailler ensemble s'est créée.

Les tâches ne sont pas attribuées contrôlées par une hiérarchie, mais effectuées de façon autonome par des acteurs indépendants des « free-lancers » ou « e-lance » qui conjuguent leur savoir-faire dans des réseaux fluides et provisoires pour produire et vendre des biens et services. Ce regroupement d'acteurs n'est pas un cas isolé puisque même dans certaines grandes entreprises on voit apparaître

⁶⁷ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Crowdsourcing> : Crowdsourcing

⁶⁸ Référence à l'article de Caroline Talbot, L'internaute anonyme comme ressource humaine paru dans le Monde Économie le mardi 11 septembre 2007.

des équipes dédiées. Aujourd'hui cette tendance se développe et il apparaît de plus en plus des groupements de travailleurs indépendants provisoires et de petites structures.

En effet le clan Linux est un groupement provisoire, autogéré, d'individus poursuivant une tâche commune. Le centre commun de cette économie n'est pas l'entreprise mais l'individu. On peut aussi penser qu'avec le développement et la perpétuelle amélioration des techniques de communication et des réseaux la tendance d'« e-lancing » s'accélérent. Et on ne peut dire jusqu'où cette nouvelle forme d'organisation ira. Mais on peut se demander si la société type comme nous la connaissons à l'heure actuelle (organisme stable et permanent) perdurera, ou si elle sera remplacée par des structures dont la création et la durée de vie seront fonction de leur pertinence et de leur productivité.⁶⁹

Elle peut être mise en rapport avec (une organisation en toile d'araignée) ; mais attention à ne pas confondre avec ce qu'on appelle la toile d'araignée (toujours en référence à l'araignée) qui correspond à l'Internet. En Algérie le télétravail est très récent. Il reposait sur l'usage du téléphone à des fins de démarchage commercial. Il prend actuellement une autre dimension l'entreprise algérienne telle que la Sonatrach ou la Sonelgaz essayent de promouvoir le concept de « e-travail » afin de matérialiser cette nouvelle dimension. Les T.I.C seront à la base de la participation plus active des salariés dont le télétravail peut-être l'un des supports.

On insiste non seulement sur les facteurs géographiques d'éloignement de l'entreprise, mais sur l'emploi des techniques modernes de communication, en particulier la transmission des fichiers. En précisant ce concept s'appliquait aussi bien au travail totalement délocalisé hors de l'entreprise, soit à domicile, soit dans des centres de télétravail, qu'au travail alterné entre le siège de l'entreprise et l'un ou l'autre de des modes de délocalisations. Pour les salariés, l'avantage essentiel est celui de la délocalisation loin des grands centres urbains et spécifiquement pour les femmes, la possibilité de pratiquer leur activité à domicile, ou en alternance entre le domicile et le travail.⁷⁰

Les T.I.C ne sont que des technologies parmi d'autres, les acteurs ont une tendance naturelle à refuser le changement pour une raison essentielle, chacun

⁶⁹ Référence à l'article de Thomas W. Malone, professeur à la MIT Sloan School of Management, et Robert J. Laubacher, assistant de recherche au MIT Center for Coordination Science, la révolution de l'économie « e-lance » publié dans l'Art du Management de l'Information

⁷⁰ <http://www.itmag.dz> : H. Reda l'évolution de la télécommunication accueil du site / Archive 2006 / IT Magazine n° 94.

sait ce qu'il va perdre, mais ne sait pas ce qu'il va gagner. Un certain nombre de principe de fonctionnement communs sont observables, un cloisonnement fort, tant vertical, entre niveaux hiérarchiques, qu'horizontal entre direction et sous-direction. Ces freins démontrent que le télétravail exige quelques aptitudes.⁷¹

En Algérie il existe une forme de « télétravail » traditionnel, les femmes travaillant dans l'artisanat, œuvrant à domicile. Mais en réalité il n'est pas encore appliqué aux T.I.C. On voit pourtant quelques travailleuses d'un nouveau type émerger dans un autre domaine autre que l'entreprise économique. Mais du point de vue législation il y a une quasi-absence de télétravail.⁷²

Il n'existe pas de réglementation y relative dans l'entreprise. Le télétravail du point de vue théorique offre de nombreux avantages, et même s'il y a des problèmes et un manque de législation pour les télétravailleurs. Cela reste moins pesant que les problèmes rencontrés par les entreprises. Les salariés cherchent avant tout la sécurité de l'emploi c'est pourquoi le télétravail n'a pas de chance de se développer en Algérie. Il est mal perçu, je pense pourtant que cette façon de travailler peut se développer grâce à l'Internet, mais pour l'instant la mentalité est encore trop renfermée.

Enfin, la société algérienne n'a pas encore intégré dans ses mœurs cette nouvelle façon de travailler. La Sonatrach est une entreprise qui a beaucoup de moyens mais les responsables ont moins d'audace qu'à l'étranger. Ils ont peur de prendre des initiatives. Il n'existe pas de réglementation y relative dans l'entreprise.

Cela a entraîné le développement de multiples modes d'organisation aussi bien internes qu'externes de l'entreprise. De ce fait le manager a dû s'adapter :

Dans un premier temps aux conséquences de ces nouveaux outils d'un point de vue métier.

Dans un deuxième temps, en réfléchissant à la stratégie qui pourrait lui permettre d'accroître les performances de son entreprise.

Puis adapter son management aux nouveaux enjeux à savoir bien anticiper et cadrer un projet de déploiement, bien gérer la connaissance, maximiser l'utilisation de l'outil.

On a constaté, avec l'avènement des T.I.C, que les références classiques du travail volaient en éclats.

⁷¹ Gilbert, Patrick et Frank. « Le travail à distance, l'expérience du télétravail à EDF et GDF », in *Entreprise & Personnel*, mai 2001.

⁷² <http://www.algeria.smetoilkat.org/algeria/fr/contentfr/1992/politique-dT%C3%A9l%C3%A9travail-Accord%3Apolitique%20de%20T%C3%A9l%C3%A9travail%20&%20Accord%3A%C3%A9tude%20publi%C3%A9e%20par%20Entreprise%20&%20Personnel> sur le télétravail

c). *Les voyageurs* :

Ce sont des cadres, voire des dirigeants qui ont renoncé à la fois à occuper un bureau dans l'entreprise et à travailler chez eux, munis de téléphone et de P.C, ils sont en déplacement permanent. Par l'usage des T.I.C, les acteurs sont en contact qui ne se situe pas dans une relation hiérarchique directe avec eux. Ils réagissent à l'afflux d'e-mail sur leurs lieux de travail où dehors. Ils vérifient leurs boîtes d'e-mail, ils sont sous l'effet du stress en raison du grand nombre d'e-mail qu'ils reçoivent, et par le besoin de répondre. Le dirigeant ne peut pas ignorer les effets de l'environnement et des mutations. La mondialisation leur impose de trouver les moyens de se placer sur le marché en devenant compétitive.

Or, pourra-t-il atteindre son objectif sans passer par l'utilisation optimale des T.I.C ?

La multiplication des flux de données impacte la performance l'acteur, du fait du temps passé à traiter les informations. Par ailleurs la nature même de la circulation de l'information a tendance à produire des rythmes de travail saccadés, jugés intrusifs, et peu propice à la concentration ou au suivi d'autres tâches. L'efficacité et la performance des acteurs résident dans des moyens adaptés, une vision claire du but à atteindre, un temps dédié à l'action, une focalisation.⁷³

L'information se consulte, elle ne transmet pas. Elle joue un rôle dans l'entreprise, elle est devenue une véritable arme et les dirigeants doivent désormais la considérer comme telle. Elle devient un actif mis à profit pour le développement et la gestion. On sait bien que depuis la révolution industrielle, on dénombre essentiellement quatre ressources (les hommes, les machines, les matériaux et le capital, il faut désormais en ajouter une cinquième qui est l'information. La mise en place des T.I.C, notamment l'Internet, en tant que nouveau outil de travail nécessite de repenser le modèle organisationnel Ce qui signifie que la place de la hiérarchie par rapport à l'information va se trouver modifiée. Il est affirmé dans ce cadre que « le savoir ne rime plus avec le pouvoir ». Sinon une utilisation individuelle de l'outil Internet, est dans réelle incidence sur le déroulement l'efficacité du travail, quel que soit son rôle dans l'organisation, chaque membre participant est confronté à des problèmes qu'il doit résoudre, dans un certain contexte, en utilisant l'information.

L'analyse de l'activité de l'acteur constitue donc un préalable indispensable pour résoudre des problèmes. Du point de vue organisationnel, l'organigramme

⁷³ <http://www.blog-formation.formadi.com/?p=135> : le CIGREF : NTIC et situation du salarié, un rapport fait le point

fondée sur le concept de la hiérarchie pyramidal, à rendre compte des relations fonctionnelles et hiérarchiques existantes. En réalité les T.I.C bouleversent les rapports hiérarchiques basés sur la détention de l'information. Dans l'entreprise algérienne le pouvoir est en main de celui qui est connectée, qui recueille et traite l'information. On assiste à une véritable détention de pouvoir ce qui appelle à l'inadaptation de la structure de l'entreprise algérienne.

C'est vrai que les méthodes de travail se diversifient grâce à l'internet, le personnel à la possibilité d'entrer en relation en temps réel et par la même collaborer à condition de lui donner la possibilité d'utiliser l'Internet comme outil de travail. Il s'agit d'un aspect très important, surtout si on se réfère au modèle organisationnel de nos entreprises algériennes où prédomine le système taylorien, les T.I.C heurtent de front une culture administrative traditionnellement fondée sur un fondement pyramidal avec des lignes hiérarchiques et des logiques de territoire. Or, dans le contexte algérien, il ne semble pas que des changements fondamentaux se soient produit tant dans l'organisation du travail que dans le déroulement du travail à l'occasion de l'introduction des supports matériels des T.I.C.

La majorité des cadres n'établissent pas de relations virtuelles entre eux. Ils utilisent un P.C, un peu d'e-mails et moins d'un tiers ont accès à l'Internet qui est réservé surtout aux cadres de l'entreprise. La proportion de salariés ayant accès aux outils T.I.C est nettement très faible dans l'entreprise. En revanche, les cadres des grandes entreprises disposent plus largement des outils de base. Les réseaux d'intranet sont présents comme le cas de la Sonatrach ou la Sonelgaz. L'Intranet permet de relier un grand nombre d'acteurs parfois éloignés. Les acteurs travaillant sur place qui n'ont pas une formation sur les T.I.C eux-mêmes appréhendent la formation par crainte de rencontrer des difficultés de compréhension. Ils ont une vision de la formation limitée à l'adaptation au poste occupé ainsi que la nécessité de polyvalence leur est encore peu familière.

Si l'entreprise est équipé en ordinateurs et connectées à l'Internet, leurs acteurs n'en sont évidemment pas tous des utilisateurs réguliers. Sur le lieu de travail, les acteurs qui les utilisent sont les cadres qui accèdent à l'Internet. Les cadres intermédiaires sont des utilisateurs réguliers. Les entreprises employant une minorité des personnels spécialisés en informatique et en communication. Ces compétences spécialistes peuvent être trouvées en dehors de l'entreprise. En réalité les retombées des T.I.C sur l'entreprise algérienne s'avèrent encore limitées, prisonniers de politiques de développement incapables de promouvoir. On dirait que l'entreprise algérienne semble subir les T.I.C comme un effet de mode plutôt

que les adopter comme un facteur déterminant offrant des opportunités de développement.⁷⁴

Les T.I.C et le style de management, tout d'abord, il est nécessaire de distinguer gestion et management, la gestion est l'ensemble des techniques opérationnelles de l'entreprise (comptabilité, finance, marketing, contrôle de gestion, etc...). Tandis que le management est une action, un art, une manière de conduire une entreprise. Il consiste à gérer les dimensions humaines et organisationnelles de l'activité de l'entreprise. Le management vise à l'efficacité et l'efficience dans la mise en œuvre des projets et des stratégies au travers (la mobilisation de l'ensemble des moyens techniques, humains et financiers ; la planification et l'organisation de la mise en œuvre de ces moyens ; le contrôle par rapport aux objectifs et aux moyens engagés ainsi que les actions correctives que cela implique).L'intelligence est une matière grise pour l'établissement des systèmes experts, traîtrance des documents, et l'emploi des robots.⁷⁵

Il y a quatre grandes écoles du management (l'école classique avec les deux praticiens Taylor et Fayol qui proposent chacun un modèle universel de management ou administration, l'école béhavioriste ou des relations humaines avec Elton Mayo et Abraham Maslow qui mettent en évidence le rôle des facteurs humains et des motivations des individus dans le bon fonctionnement, l'école sociologique ou contingence structurelle qui conduit à l'adoption de structures moins centralisées et à une réflexion approfondie sur l'adéquation entre les caractéristiques de l'organisation et celle de son activité et son environnement, managériale tel que le modèle inspiré du modèle japonais qui dans un contexte économique de plus en plus turbulent et imprévisible, les entreprises explorent des formes plus souples d'organisation en privilégiant l'adaptabilité et la réactivité avec une participation des acteurs).

Les différents types de management sont (le mode autoritaire ou les directives générales sont établies par le chef, ce dernier prescrit les procédures et attribue les tâches ainsi que les compliments et les critiques, le mode laxiste ou il n'y pas de rapport de hiérarchie c'est-à-dire pas de chef et l'organisation est horizontale. Le mode démocratique ou participatif, il y a une délibération préalable au groupe (le chef est membre du groupe).le mode adaptatif dont le chef doit s'adapter à la situation).

Les deux composantes du management sont (l'organisation qui correspond à

⁷⁴ http://www.francophonie-durable.org/documents/colloque_ouaga-a4-chettab.pdf : Nadia Chettab : Les N.T.I.C et les pays du Maghreb : effet de mode ou opportunités de rattrapage économique

⁷⁵ Behget Meki Boumaaraafi, technologie de l'information et de la communication page 60.

la conception des structures et le management correspond au fonctionnement des structures, la stratégie qui est l'art de gérer un combat par un plan d'action). Cette dernière repose sur deux sources essentielles d'information (une bonne connaissance du terrain et une bonne appréciation de ses propres forces). Il existe deux niveaux de stratégies l'un concerne le groupe c'est-à-dire tous les domaines d'activité de l'entreprise. Tandis que l'autre la stratégie concurrentielle qui est mis en œuvre dans chacun des domaines d'activité. La stratégie et l'organisation sont indissociables et interdépendantes, l'une est plutôt externe tournée vers l'environnement, l'autre s'associe davantage à une vision interne. Les bons choix stratégiques ne trouvent toute leur place que lorsque leur mise en œuvre, à travers des structures organisationnelles, sera réussie.

Dans la littérature de management on distingue les managements (l'un basé essentiellement sur l'efficacité de la structure de l'entreprise, tandis que l'autre repose sur le potentiel humain). Le manager est le garant de la raison d'être de l'entreprise auprès des clients, des usagers, des actionnaires et du personnel. Il est le comptable de l'allocation des ressources et du talent, des résultats économiques et de la qualité du service rendu. Il est le développeur des compétences du personnel. Henry Mintzberg disait : « On ne fabrique pas des managers dans une salle de cours. (...) les managers apprennent mieux dans leur milieu naturel ». Les hommes instruits devront apprendre que l'étude ne s'arrête pas à l'obtention d'un diplôme. Il n'y a plus « d'examen final valable pour la vie ».⁷⁶

Les méthodes de travail changent avec l'avènement des T.I.C afin d'assurer la rentabilité et la pérennité de l'entreprise. Aujourd'hui elle est structurée essentiellement sur l'information. Les T.I.C permettent d'utiliser et de mettre à jour des données à partir des progiciels. Ces T.I.C engendrent des bouleversements en termes d'informations et de communications (tous les salariés ont accès aux données et peuvent donner leurs avis). De plus cela engendre une révolution organisationnelle de l'entreprise. La hiérarchie pyramidale n'est pas exclusive et une vision transversale est nécessaire au bon fonctionnement. Les T.I.C permettent également de s'orienter vers un nouveau mode management tel que l'e-management.⁷⁷

Le management est une succession de quatre étapes dont chacune correspond à un processus (de finalisation précise les orientations que l'entreprise entend suivre, d'organisation qui constitue l'ossature organisationnelle et humaine du

⁷⁶ Textes réunis par Peter Ferdinand Drucker, la formation des dirigeants d'entreprise page 272

⁷⁷ <http://www.oodoc.com/66159-impact-ntic-information-communication-management-organismes.php> : l'impact des NTIC sur le management des organismes.

fonctionnement interne de l'entreprise, d'animation des hommes qui suscite l'adhésion des personnes aux finalités et aux modes d'organisation de l'entreprise, de contrôle qui vérifie la cohérence entre les objectifs et les résultats). Enfin ces processus fondamentaux sont en interaction avec le système d'information dont le rôle est désormais essentiel, tant sur le plan (stratégique, organisationnel). Le management doit permettre de garder la maîtrise de l'entreprise afin de garantir l'atteinte des objectifs définis. Plusieurs facteurs remettent en cause la cohérence au sein de l'entreprise ; le manager doit les prendre en compte afin d'éviter qu'ils ne détournent l'entreprise de sa finalité. Le style de management peut être différent d'un acteur à un autre.

Certains semblent penser que le meilleur choix stratégique serait un management à mi-chemin entre le management (participatif ou démocratique et situationnel où le cadre adopte son style de management). Tantôt directif quand la situation le nécessite, tantôt participatif à d'autres moments. Il n'y a pas de leadership meilleur qu'un autre et dans l'exercice du pouvoir doit s'adapter aux circonstances et aux personnes. Le cadre va adopter son style et privilégier le développement des acteurs, l'évaluation de leur autonomie. Cette dernière est évaluée selon des critères (l'engagement comme la motivation et la confiance dans la capacité de faire, la compétence qui est une connaissance acquise et aptitude à utiliser).

Les styles de management qui s'opposent sont le management (directif qui dérive du mode autoritaire avec son illustre application qui est le système militaire et le participatif ou associatif qui dérive du mode démocratique, et l'adaptatif). En plus des types cités on distingue aussi le management (explicatif qui appelé le management stimulant ou persuasif et le délégué). Chaque style est plus ou moins orienté vers les compétences et la motivation de l'individu.

Les individus selon le management classique sont spécialisés non responsables des résultats se contentant de suivre les instructions mais détiennent la mesure de la performance et des indicateurs décisionnels pour assurer la continuité de développement. Une réalité de l'e-management qui apparaissait dans nos esprits comme une méthode de travail applicable à tous les domaines d'une plus qu'un simple outil utilisé par un service en particulier. Il traduit un lien entre les T.I.C et le management traditionnel. La réussite résultera de la synergie entre les acteurs (ayant d'imagination et de créativité) et les systèmes d'information (gestion de données multiples) et c'est à l'acteur que revient le pouvoir de réussir cette synergie et ne pas perdre de vue la gestion du capital humain, des compétences, le développement des projets de e-Learning. Mais il y a des limites telles que l'invasion de l'espace personnel, l'emploi du temps collectif.

Section 03

Le style de management face à l'émergence de nouvelles professions

Le style de management, sa fonction regroupe toutes les fonctions stratégiques de l'entreprise la direction (générale de l'entreprise, la gestion des ressources humaines (RH) et la gestion financière et comptable). Les salariés ont vécu en quelques décennies l'arrivée des technologies, ce qui a parfois impacté et bouleversé l'organisation dans laquelle ils se trouvaient. Mais les T.I.C ont aussi bouleversé la nature même du travail des salariés. De nos jours les T.I.C arrivent sous des formes différentes, Internet, Intranet, Visioconférence.

Ces changements qui diffèrent des autres types de développement technologiques qui concernaient les processus de production (robotisation, automation des processus). Cette nouveauté est qu'elle exige des réformes profondes dans la structure, les méthodes de travail et son organisation, le style de management. Les recherches en sciences de management prônent l'épanouissement de l'homme sur son lieu de travail et la possible conciliation des objectifs personnels des salariés avec celle de l'organisation, ainsi le travailleur est considéré comme acteur au lieu d'un simple outil de production.⁷⁸

L'entreprise taylorienne caractérisée par une structure pyramidale est toujours présente dans l'entreprise algérienne, mais ses vestiges ne vont pas disparaître avec l'arrivée des TIC. Malgré cette nature de ces technologies qui appelle à des remaniements structurels et organisationnels de l'entreprise mais elles ne déterminent en aucun cas la forme d'organisation ou le style de management dans la mesure où elles participent à l'émergence d'un modèle

⁷⁸ Henry Mintzberg, le management voyage au centre des organisations, les éditions d'organisation, 1998.

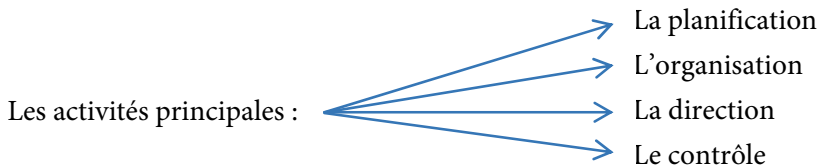
organisationnel propre à l'entreprise. Les modes se fondent sur la dichotomie conception-exécution avec une stricte division du travail sont incompatible avec ces T.I.C.

Il est aujourd'hui primordial pour les entreprises d'accroître leur investissement immatériel, dans l'amélioration de qualifications et des compétences de la main d'œuvre pour que les générations futures tirent des profits.⁷⁹

L'entreprise algérienne a vécu trois périodes distinctes de « management » (les années 60/70, les années 80/90, et de 2000 à ce jour pour des raisons liées à l'environnement politiques et économiques). Les cadres exécutent des ordres « dictés d'en haut » qui se diffèrent d'une période à une autre.

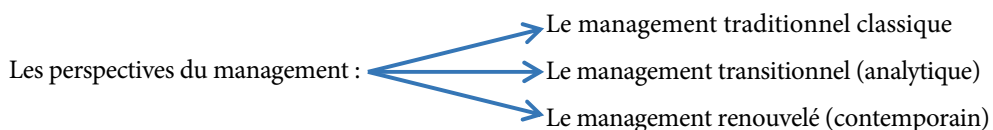
Le management est à la fois un art et une science qui se repose sur un ensemble de connaissances théoriques normalisées et formalisées qui renvoient à des qualités intuitives, personnelles et à du savoir-faire. Il s'inspire de la politique de la mondialisation actuelle, il y a deux catégories de management (à l'américaine selon un capitalisme financier, et celui des pays émergents selon un capitalisme industriel). En management, l'organisation et la direction sont étroitement associées, puisque l'une dépend directement de l'autre. Il est donc incohérent d'imposer des structures organisationnelles relevant d'une perspective managériale, et de pratiquer un style de direction relevant d'une autre perspective. L'entreprise algérienne vit dans un monde où la compétition est intensive, un marché impitoyable turbulent et segmenté, des produits et des systèmes de production ayant un cycle de vie court et enfin, une valeur ajoutée générée plus par la connaissance que par la matière première. Dans cet environnement changeant, la compétitivité dépend de sa capacité d'anticipation. Elle doit changer son mode de management afin d'améliorer ses produits, de leurs systèmes de production, de leurs services et de leur gestion d'une façon générale en vue d'offrir le meilleur rapport qualité/prix dans les meilleurs délais.

En ce qui concerne les perspectives managériales, le management est basé sur 04 activités principales qui sont :



Les études universitaires sur l'évolution du management ont distingué trois perspectives de management.

⁷⁹ Mohammed Salah Hannaoui, introduction sur les affaires dans l'ère technologique page 296.



a). Le management traditionnel classique :

Il Propose une structure pyramidale classique fondée sur l’acheminement des ordres du haut vers le bas, avec une approche de chef incontesté et incontestable agissant en cerveau selon un organigramme rigide qui se décline en une organisation avec des problèmes, de délégation de pouvoir et de description de tâches. La direction se résume à transmettre des ordres, le chef donne des instructions et l’organisation distribue l’autorité (le travail de bon dirigeant se résumait à donner des ordres clairs et agir avec moral). Le protocole du dirigeant charismatique, vertueux, « bon père de famille », mais autoritaire, fonction vertueuse qui se matérialise par des réunions et des échanges d’informations.

b). Le management transitionnel (analytique) :

Il invite à poser un regard analytique tant sur l’entreprise que sur ses acteurs, avec une approche d’un « leader à l’écoute » agissant comme système nerveux selon une forme multiple d’organisation du travail (différents types de leadership). L’entreprise est une entité sociale qui suit des étapes de vie et se comporte différemment selon sa nature et la composition de ses corps sociaux. Le manager doit ajuster son autorité selon les besoins. Il est avant un leader qui motive, encadre, informe et négocie la performance. Ce management fait la contingence selon le principe fondamental. De plus il doit dorénavant prendre en compte les deux réalités sociologiques (soit l’humain comme être de besoins, et le groupe comme identitaire.

c). Le management renouvelé (contemporain) :

Le management renouvelé, dit aussi management contemporain, où la notion de contrôle est surtout axée sur la recherche de l’efficacité. Le management est une responsabilité au sein de toute organisation et plus précisément de la direction.⁸⁰

Comme toutes les nouvelles orientations en management public, la recherche orientée vers le management des entreprises s’est également beaucoup développé. Le management renouvelé d’Aktouf ou le management moderne de Pasquero a

⁸⁰ Les Cahiers de l’Actif – N° 314 – 317, Patrick Lefèvre, directeur du cabinet Techné-conseil, Approches conceptuelles du management, Théories et stratégies du management.

donné naissance à de nouveaux concepts dans la vie des entreprises privées.⁸¹

Il propose plusieurs structures différentes où la tâche du dirigeant est surtout d'épauler et de coordonner avec une approche de coaching via un réseau d'échanges matériel et/ou immatériel, car une structure fixe et pyramidale est vue comme un problème. Alors on cherche plutôt à (insister sur les revenus, déléguer le pouvoir vers le bas, encourager l'initiative et la créativité, remettre en question les façons de faire). Les acteurs sont autonomes mais ils sont unis par la même vision. Le coach s'assure que chacun a des ressources qui conviennent. De nouvelles valeurs s'installent mais principalement (l'autocontrôle avec le droit à l'erreur ; l'innovation qui consiste à innover vite, l'encadrement par de grands principes). Le contexte mondial actuel et les nouveaux enjeux ont bouleversé les rapports au travail. Avec la mondialisation, les managers doivent gérer l'existant sans pouvoir donner des repères tangibles. L'approche client oblige plus de souplesse, de réactivité, d'ajustements entre unités. Ce mode va plus loin en faisant du projet son mode d'organisation, on parle plus de la gestion de projet.

Le manager n'est plus le seul donneur d'ordre pour ses collaborateurs. Il doit satisfaire à d'autres exigences que celle de sa hiérarchie directe, il est confronté à la remise en cause de l'expertise de son métier. Le rôle fondamental du manager est de développer le potentiel de ses (collaborateurs, équipes). Il aurait affaire à la parole. La parole permet de répondre aux problèmes de relations humaines. Lorsqu'elle est maîtrisée, de reconnaissance et d'habileté de l'autre, et sert l'exercice d'un pouvoir qui ne s'impose pas, mais délègue et oriente l'autre.

Selon H. Mintzberg il y a les 06 responsabilités du gestionnaire coach sont :⁸²

Susciter l'engagement et l'autonomisation du personnel, déterminer les résultats collectifs et individuels à atteindre, créer une organisation de travail orientée sur l'atteinte des résultats, développer les compétences du personnel, gérer la performance et l'amélioration continue du personnel, aider le personnel à devenir plus efficace et plus autonome. Un des objectifs du management est la gestion afin de générer des synergies par un alignement stratégique. Rappelons ici que, malgré l'éloignement de temps dans ces trois courants de management, les trois styles demeurent applicables dans la gestion de l'entreprise contemporaine. Ils dénotent un élément de complémentarité entre eux, applicables selon le contexte dans lequel l'on est appelé à gérer. Il est donc important d'en maîtriser les astuces.⁸³

⁸¹ XV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13 – 16 Juin 2006, Dorra Skander la collaboration dans le cadre des PPP : une perspective constructiviste.

⁸² Source : Wassef, Roy, Fell (2005).

⁸³ <http://www.africazbooming.com/archives/966> : Robertake une gestion saine va de la surveillance à

Le management et les T.I.C, le mouvement humaniste de la gestion considère que le bien des humains devrait être à la base de toute activité matérielle, sociale et culturelle. Les T.I.C ne sont pas que des technologies de plus dans l'arsenal de la modernité où le nouvel habit d'une communication classique. Au contraire les T.I.C introduisent des changements fondamentaux dans la vie de l'entreprise et sont à l'origine d'une rupture décisive par rapport à l'ancienne firme industrielle. Ces changements apparaissent non seulement dans la conduite des affaires mais aussi dans les échanges sociaux. Elle renverse le processus d'isolement de l'acteur ; c'est grâce aux T.I.C que la firme est amenée à reconnaître les caractéristiques uniques irremplaçables de l'acteur. Mais les individus qui ont commencé à faire évoluer leurs méthodes de management et qui vont devoir continuer dans le futur sont les cadres.⁸⁴

En effet, les experts s'accordent pour dire que l'efficacité des TIC est liée à la manière dont elles sont intégrées dans l'entreprise.⁸⁵

Il y a un impact de la société du savoir sur le management :

Une abstraction et virtualisation :

Abolition des frontières de temps et de l'espace,

L'espace local fait place au globe en entier,

Le temps fait place à l'instantanéité (pose le problème de la mémoire institutionnelle).

Des compétences et créativité :

La détention du pouvoir ne suffit plus, il faut qu'il soit opérationnel de manière originale,

Le savoir-faire, la polyvalence, la diversité, la multidisciplinarité des acteurs deviennent essentiels,

La créativité implique la liberté de manœuvre, la responsabilité et l'éthique personnelle.

Organisation et management bouleversé :

L'autorité de compétence remplace l'autorité hiérarchique, la pyramide s'inverse,

Beaucoup plus de spécialistes qui travaillent davantage dans les unités que dans les états-majors,

Le travail devient flexible, fluide, perpétuellement changeant,

Acteur indispensable pouvoir sur la destinée de l'entreprise, voire de sa survie

la réflexibilité, 29 Aout 2011

⁸⁴ <http://knol.google.com/k/les-tic-modifient-elles-le-management-des-entreprises> Les TIC modifient-elles le management des entreprises ?

⁸⁵ Khalil Mohamed Chema, Haider Kadhem Hamoud, La théorie de l'organisation page 340.

(phénomène de spin-off),

Exige la rigueur et de respects des responsabilités individuelles.

Centralité de la personne humaine :

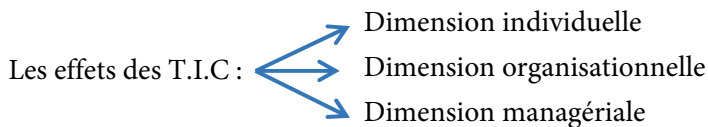
Savoir et connaissance de tous pour tous,

Capacité de chacun à gérer et à traiter l'information,

La valeur de l'acteur croit avec l'âge,

Le savoir de l'entreprise est de plus en plus détenu par les employés et non par les gestionnaires.

Les effets des T.I.C, en réalité les T.I.C ont des impacts sur trois dimensions essentielles de l'entreprise dynamique.



La dimension individuelle : Les TIC sont envisagés comme des technologies biaisées. Elles conduisent à favoriser le capital par rapport au travail et le travail qualifié par rapport au travail non qualifié.⁸⁶

Les T.I.C ont changé nos façons de s'informer, de choisir, de filtrer et de rechercher. Elles nous obligent d'apprendre, de communiquer en temps réel, d'avoir besoin de jugement critique, de travailler à distance, de s'organiser de façon autonome et de créer. Les T.I.C ont redéfini nos rapports à la connaissance, aux autres, au temps, à l'espace (privé ou public) et à l'organisation. En un mot, une entreprise dynamique devrait avoir des individus informés et les former à utiliser l'information. Les TIC aident à diviser les marchés et explorent d'autres.⁸⁷

La dimension organisationnelle : Le télétravail, le travail à domicile, et la dématérialisation de lieux de travail (bureaux virtuels), restructurent non seulement les conditions du travail, mais encore les rapports de l'homme au travail et sa représentation de l'organisation « abstraite » et reconfigurent les organisations contemporaines ans leurs dimensions spatio-temporelles.⁸⁸

En posant un regard comparatif sur les deux perspectives managériales traditionnelle et renouvelée. Nous pouvons dire que les facteurs de succès dans la vision traditionnelle sont (la clarté des rôles, la spécialisation des tâches, l'efficacité du contrôle, la productivité et les coûts). Dans la vision renouvelée, les

⁸⁶ <http://blog.wikimemoires.com/2011/02/croissance-economique-effet-des-tic/> : L'effet des TIC sur la croissance

⁸⁷ Alaa Eddine Youssef, le profit de l'investissement dans le capital humain p.14

⁸⁸ Reix R., « systèmes d'information et management des organisation », Vuibert gestion, Paris (1995)

facteurs changent, c'est plutôt (la vitesse de réponse à l'environnement, la flexibilité dans les tâches, la capacité d'intégration des talents, l'innovation et la créativité. En un mot c'est l'administration des personnes. Avant dans la vision mécaniste l'acteur s'adapte aux T.I.C afin de produire de la meilleure façon (one best way), aujourd'hui il y a une vision humaniste où les T.I.C sont au service des acteurs pour communiquer, créer, développer les compétences, mieux collaborer et surtout supprimer les tâches peu valorisantes.

Les entreprises basées sur l'information sont fondées sur le savoir, et composées en grande partie de spécialistes dont l'activité consiste à échanger consciemment organisés avec leurs collègues et leurs partenaires. Les grandes entreprises doivent s'ajuster par une (évolution de la scolarité accrue de la force de travail, évolution de l'économie et nécessité d'innover et de créer toujours davantage, l'émergence des T.I.C.

Au fur et à mesure que les entreprises progressent et s'imposent, Elles doivent se mettre à pratiquer l'analyse et le diagnostic, à mieux travailler l'information. L'information est une donnée qui a une signification. Transformant les chiffres en information requiert donc du savoir, et le savoir, par définition, est spécialisé. L'entreprise basée sur l'information exige beaucoup plus de spécialistes que la structure commandement-contrôle à laquelle les acteurs sont habitués. Les organisations basées sur l'information, le savoir se retrouve pour l'essentiel à la base, dans la tête des spécialistes voués à des tâches diversifiées et autogérant leur travail est, quant à lui, exécuté par des équipes se consacrant à une mission spécifique (des unités ad-hoc spécialisées). Les organisations basées sur l'information exigent beaucoup de rigueur et de respect des responsabilités individuelles, qu'il s'agit des rapports personnels ou de communication.

La dimension managériale, l'introduction des T.I.C dans le management induit directement une (remise en cause du principe d'autorité dans l'entreprise, remise en cause du principe de contrôle dans l'entreprise, remise en cause de la vision traditionnelle de l'acteur de l'entreprise). Les acteurs sont responsables de leur propre productivité, ils détiennent l'expertise. Ils apportent de la valeur ajoutée au client. Ils ont le pouvoir, puisqu'ils détiennent le savoir. D'où l'apparition d'une nouvelle culture du travail ou les termes loyauté et confiance prennent une autre signification dans un monde de projets, de rentabilité, de collaboration par l'instantanéité et la flexibilité, le tout avec un besoin de reconnaissance et de considération et comme le disait professeur Omar Aktouf : « en finir avec l'économie-management à l'américaine » qui a démontré ces limites avec la récession et la crise mondiale actuelle.

Enfin leur introduction est une exceptionnelle opportunité non seulement pour repenser l'organisation autour de l'information, mais également pour refonder la culture d'entreprise en vue de favoriser la créativité et l'épanouissement personnel et susciter de l'implication individuelle.⁸⁹

Tableau N° 03 La comparaison entre les trois managements (traditionnel, transitionnel, renouvelé du point de vue planification, organisation, direction).⁹⁰

	PLANIFICATION	ORGANISATION	DIRECTION
MANAGEMENT TRADITIONNEL (classique)	Prédictions	Répartition du pouvoir (organigramme)	Patron (cerveau)
MANAGEMENT TRADITIONNEL (analytique)	Analyse de l'environnement	Observation sociologique (Typologie de Mintzberg)	Leader (cœur)
MANAGEMENT RENOUVELE (contemporain)	Vision	Réseaux d'échanges	Coach (conscience)

+

Tétraèdre stratégique (analyse contextuelle)

+

Enjeux modernes			
Projets	Savoir et T.I.C	Mondialisation et cultures	Métier

On peut comparer sous forme de synthèse entre les trois managements (traditionnel, transitionnel, renouvelé) du point de vue (conception, métaphore, fonction, principe, remarque et limites).

Le management ou la gestion est l'ensemble des activités d'organisation et de gestion de l'entreprise et de son personnel. La problématique du management s'efforce dans un souci d'optimisation et d'harmonisation – d'intégrer l'impact de dimensions nouvelles sur les prises de décision de gestion (respect des intérêts et représentations d'un maximum de parties prenantes aux activités de l'entreprise, prise en compte accrue de la dimension temporelle (recherche d'une cohérence

⁸⁹http://sia.pagespersoorange.fr/Net_Methode/3_9_les_preconisations_pour_la_mise_des_ntic.html
: Les préconisations pour la mise en place des NTIC

⁹⁰ Gautier & Vervish (2000).

possible entre les horizons de gestion à court, moyen et long terme). Mesure, pondération et responsabilisation des opérateurs vis-à-vis du risque, collecte de l'information et utilisation des savoirs et compétences.⁹¹

Tableau n° 04 La comparaison entre les 3 types de management

SYNTHESE	TRADITIONNEL	TRANSITIONNEL	RENOUVELE
CONCEPTION	Patron	Leader	Coach
METAPHORE	Cerveau	Cœur, système nerveux	Conscience
FONCTION	Décide ce que les subordonnés feront	Décide en tenant compte des réactions et volontés des autres	Décide avec les subordonnés les faits décidés
PRINCIPE	L'autorité des dirigeants est à la fois assumée et limitée (règles)	Il est dangereux de ne pas tenir compte du point de vue des salariés	Une relation d'autorité de type charismatique permet d'obtenir énormément de la part des subordonnés
REMARQUE	L'autorité du dirigeant ne se fonde pas sur la propriété, mais sur une compétence propre	Les conflits d'intérêts sont chose normale	Pertinent dans un environnement instable et complexe
LIMITES	Suppose une division verticale du travail qui ne convient pas dans tous les contextes	Paralyse : jusqu'où tenir compte de l'avis des salariés ?	Problème de la pérennité

Tableau n° 05 La comparaison entre le management traditionnel et le management renouvelé :⁹²

MANAGEMENT TRADITIONNEL	MANAGEMENT RENOUVELE
De gérer et contrôler	A stimuler et coordonner
Montrer l'exemple	Accompagner le développement des collaborateurs
Assurer la loyauté envers l'entreprise	Assurer la loyauté envers les clients
Décider et transmettre les directives	Décider et prendre les décisions aux collaborateurs
Définir les fonctions	Confier des missions
Proposer des formes d'organisation	Réponses rapides aux sollicitations des clients

⁹¹ Selon le Journal officiel du 14/05/2005, ce terme est accepté en France par la DGLFLF, qui précise qu'il ne doit pas être prononcé à l'anglaise. Au Canada, les termes « administration » et « gestion » sont recommandés par l'OQLF

⁹² Gautier & Vervish (2000).

Avoir des idées	Faire émerger des idées du groupe
Demander à ses collaborateurs de prendre le temps de justifier leurs activités	Donner son temps pour aider les collaborateurs à résoudre des problèmes
Améliorer les performances par fonctions	Améliorer les performances transversales
Gérer une collection d'individualités	Gérer et animer

Ce qu'ont réellement les dirigeants selon Mintzberg (une personne d'action, submergé d'information, ses activités brèves, variées, fragmentées, et interagit avec les personnes, il informe et communique, il a des décisions non systématiques).

Le manager devient en quelques sortes le « coach » de l'équipe. Il doit accompagner le développement de son équipe, la motiver, créer une cohérence. Il doit entrer dans une logique d'adaptation, de personnalisation, de mobilisation et d'anticipation. Ils deviennent des gestionnaires de compétences, les activités que peu à peu la fonction ressource humaine a prise en main. Les T.I.C favorisent l'autonomie des managers et des salariés dans la recherche de l'information grâce à la mise en place du libre-service sur Intranet. Elles favorisent aussi des bases de connaissances des ressources humaines (RH) pour tous.⁹³

Les anciennes méthodes de management vivent encore, mais cohabitent avec de nouveaux modes de management basés sur la réactivité et la flexibilité de l'organisation. Cette flexibilité face à un environnement en perpétuelle mutation et imprévisible, nécessite une gestion plus poussée de ces processus et oblige de travailler en équipe.⁹⁴

Le tissu industriel (notre chère industrie industrialisante des années 70), c'est quand même un modèle de type purement algérien, c'est aussi la fierté algérienne, on peut polémiquer, reprocher, blâmer ou flatter dire de tout mais au moins ce modèle était porteur et créateur de valeur multidimensionnelle avec le temps il pouvait donner un résultat semblable aujourd'hui à l'Inde, le Brésil ou la Corée du Sud. 1980, le projet de l'ex ministre de l'économie « Mr. Brahimi appelé la science » a détérioré et fait dégénérer ce fleuron sans contrepartie (période de désinvestissement). Les transformations vécues par l'entreprise algérienne et pose les jalons d'un management moderne (décentralisation et délégation du pouvoir, communication efficace, la gestion par objectifs et management soit disant participatif). La première a été surtout marquée par l'application de la (G.S.E) depuis 1971. Les ouvriers avaient exercé des pouvoirs importants par le biais des instances représentatives (syndicat), les assemblées et les conseils. Les instances politiques ont réussi à entretenir un consensus fragile. Puis c'est au tour de la

⁹³ B. Merck, M. Fabre. A. Proust, F. Ridet, M. Romanet : Équipe R.H acteurs de la stratégie. L'e-R.H : mode ou révolution.

⁹⁴ Claudine Batazzi, l'impact des N.T.I.C dans l'entreprise C.R.I.C, 2000

restructuration des grandes entreprises 1983.

L'après octobre 1988 a été une étape très mouvementée et marquée par une forte poussée des actions contestataires (grèves). 1990, c'est l'opération privatisation et libéralisation (loi de 1988) à outrance sans modèle de rechange ou stratégie de substitution ; on se retrouve actuellement avec une absence totale de modèle économique et social créateur de valeur ajoutée. La réponse de tout cela est bien simple on vous dira que c'est la faute de la mondialisation et peut être pas à Voltaire. Avec la libéralisation du commerce extérieur ; on est passé du monopole d'état à un monopole de lobby appelé dans le langage populaire des « Import-export », les coûts comparatifs dans le commerce, faisaient que notre production intérieure ne pouvait résister à la concurrence, la friperie a massacré notre machine de textile et n'en parlons pas des autres produits manufacturés, agricoles et même des services. Sous un autre angle le gaspillage de nos ressources par manque de stratégie de rationalisation et autres fléaux dévastateurs entrant dans le cadre de l'inculture nationale.

Les rapports cadres-ouvriers dans la période de libéralisation à partir de la deuxième moitié des années 1990 font l'objet de son intervention. Ces rapports ont pris une tournure positive avec la reconnaissance mutuelle des groupes. Un changement expliqué par la conscience accrue des deux parties des défis et dangers qui les guettent avec l'avènement de la globalisation. L'évaluation des performances semble déranger les dirigeants. Elle dévoile les tendances autoritaires de ces derniers, érigées en règle de gestion. Le système dit « Prime de Rendement Individuelle » (P.R.I) est donné comme mauvais exemple d'évaluation des compétences. Devant les mésaventures économiques nous avançons à reculant terme péjoratif pour ne pas dire nous régressons (à voir le classement mondiale de l'Algérie au niveau de création d'entreprise elle est à la 150^{ème} place avec tous les pétrodollars que l'Algérie possède). Nous ne sommes pas sortie du sous-développement bien que presque toute la population possède un téléphone portable, les voitures de grosse cylindre sont à la mode, ces biens fabriqués ailleurs font tourner leur machine économique, avec tous cela, les choses n'évoluent pas selon les normes et valeurs reconnues universellement, on est passé de la bête à l'avion, matériellement mais nos esprits se sont cantonnés à l'utilisation de la bête.

En 1977, sur les bancs des lycées et universités nous avons appris par le biais des grands penseurs économiques de l'époque que les pays comme le Brésil, l'Inde et la Corée du Sud et l'Algérie à l'époque encore en voie de développement avaient et étaient des modèles de développement capable de faire un décollage économique avec ses entreprises, aujourd'hui et devant ce constat amère le pire du

mauvais élève reste l'Algérie qui n'a pas su opérer son décollage sinon sa précipitation vers la dégringolade ; les autres pays cités font partie prenante de ce monde par la création de la valeur ajoutée utile et agréable à leur peuple et ont leur mot économique à dire dans cette mondialisation.

Face à l'arrivée de l'informatique et du personal computer (P.C), le travail est devenu de plus en plus abstrait. Les opérations demandées aux acteurs de l'entreprise portent de plus en plus sur des signes informatiques représentant une information que sur la production. Ils doivent traiter une information et suivre le processus. Les tâches effectuées par les salariés perdent donc peu à peu de leur signification. Elles deviennent de plus en plus « immatérielles » et « virtuelles » comme le dit Denis Ettighoffer.⁹⁵

Cependant on peut penser que les salariés ont une vision un peu plus globale dans le sens où ils traitent et contrôlent des données, un flux et que par conséquent on leur demande de réfléchir par rapport à ce flux. Jean Lojkine rajoute que les T.I.C sonnent l'arrêt de l'industrialisation et de la déshumanisation du travail. Il voit dans les systèmes (d'échange) d'informations une réelle interactivité entre émetteur et récepteur. La personne recevant l'information l'enrichit et la traitant, et non plus en l'accumulant.⁹⁶

Dans ce processus de changement de mode travail basé sur l'autonomie des salariés (information partagée), l'information se consulte, chaque salarié devient un centre de décision, la généralisation du travail en groupe doit au développement des T.I.C, cependant une entreprise qui adopte un style de management participatif observe une communication transversale au lieu d'une descente. Ainsi, c'est la qualité de l'organisation du travail et de l'entreprise qui permet à ces T.I.C d'être efficace.⁹⁷

Dans ce nouveau système de communication, les acteurs deviennent des décideurs. Ainsi, le manager adopte un nouveau comportement, celui d'être un coordonnateur et un animateur de groupe de, son nouveau donc consiste à encourager les acteurs dans la découverte d'informations. La structure communicationnelle d'une entreprise apparaît comme facteur révélateur de son style de management permet des échanges entre les individus grâce à des structures reposant sur des échanges fréquents et transversaux. La décentralisation

⁹⁵ Référence à Denis Ettighoffer et son livre « L'Entreprise Virtuelle ou les nouveaux modes de travail », éditions d'Organisation, 2001.

⁹⁶ Référence à Jean Lojkine et son livre « La révolution informationnelle » P.U.F, 1992

⁹⁷ Marc Maurice : les technologies de l'information et de la communication et les problèmes de travail et de l'emploi, LEST-CNRS, Aix-en-Provence ; 2000

a aidé dans le domaine des prises de décisions au niveau de la hiérarchie avec la division des tâches et la spécialisation horizontale entre les équipes et les unités de travail avec des performances complète.⁹⁸

A l'avenir peut-être lointaine le président directeur général (P.D.G) algérien autre fois inaccessible, rigoureux, et autocrate ne sera plus le même avec l'arrivée des T.I.C qui permet à chaque acteur de s'adresser aux tops exécutive dans une expression beaucoup conviviale que celle utilisée traditionnellement. La notion de responsabilité sera attribuée au compétent et non pas au gradé, ainsi on assistera à une gestion par les compétences comme ce fut le cas dans l'entreprise de type taylorienne. La catégorie des managers dites cadres intermédiaires va prendre plus d'importance à cause d'une décentralisation accentuée par l'arrivée de nouveaux canaux de communications (le système de communication ne contient plus de relais d'information). Les objectifs réalisés par cet outil de gestion sont multiples, la motivation des collaborateurs, la libre expression des opinions, le développement de la créativité, de l'imagination, la création des espaces de dialogue et de concertation, malheureusement ce genre de management moderne dans l'entreprise algérienne est en état embryonnaire pour une raison simple la structure de l'entreprise est pyramidale.

Elle a besoin d'une politique de communication qui associe « logique et intuition » pour répondre à des questions divers, tels que, Que dire ? A qui ? Quand et comment ? Sans quel but et avec quel moyen ?

Autant de questions auxquelles les dirigeants qui ne peuvent plus échapper. La communication fait partit de la culture de l'entreprise parce cette dernière est comme un acteur majeur dans le processus du changement sociétal global est comme lieu de création de valeur et de culture ayant son incidence sur la mobilisation des ressources humaines et les styles de management. Nombreux sont les chercheurs qui soulignent l'importance de l'influence culturelle sur les comportements « Si nous devons retenir quelque chose de l'histoire du développement économique c'est que la culture fait toute la différence ».⁹⁹

Ces disfonctionnements s'expliquent par tout un ensemble de facteurs (économiques, organisationnels, institutionnels et culturels). Je peux citer des facteurs liés aux T.I.C, le manque de maîtrise de la gestion du système d'information (S.I) mis en place, l'inadaptation de logiciels de gestion

⁹⁸ Ali Slimane, l'administration dans le monde arabe et les défis de l'ère informationnelle page. 3

⁹⁹ http://www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes07/Tounes_Assala.pdf: Azzedine Tounes Groupe E.S.C Chambéry Savoie: « Influences culturelles sur les comportements managériaux d'entrepreneurs algériens ».

documentaire, l'inexistence d'incitation à l'exploitation de l'information dans le sens où le souci de la collecte et de l'analyse de l'information n'est pas encore intégré dans les démarches stratégiques des dirigeants de l'entreprise algérienne, une quasi-absence de réseaux télématiques et Intranet à part quelques entreprises comme la Sonatrach ou la Sonelgaz. L'introduction se trouve au stade embryonnaire. L'efficacité quelque peu limitée des T.I.C est intimement liée à leur degré sa pénétration des structures de l'entreprise, car de fait limitée à certains niveaux de responsabilité. Cette efficacité se mesure dans ce cas par le biais de sa généralisation. En fait, les T.I.C vont nécessiter au fur à mesure d'adapter les compétences de l'encadrement. Enfin le management est donc un point capital de la réussite d'un projet et par conséquent de la vie ou de la survie d'une entreprise.

Les opérations (production, vente...) s'accompagne d'une action managériale qui passe par l'atteinte des objectifs et par l'attention portée aux acteurs ; le manager apparaît comme responsable de l'atteinte des objectifs et se voit confier une responsabilité (l'animation et le développement des collaborateurs). La performance managériale joue un rôle décisif dans de l'entreprise selon le type de management (qu'il soit de direction, de projet, ou de proximité). Être un bon manager, c'est avant tout une question de personnalité, d'expérience acquise et de capacités innées, loin devant la formation et les diplômes. Un bon manager est celui qui atteint ses objectifs, adhère aux choix de l'entreprise et dont la vision est claire. A l'opposé, un « mauvais » manager ne sait motiver, ni susciter l'adhésion de ses équipes, ni obtenir de bons résultats. Les formations en management apparaissent comme un axe clé de l'amélioration de la performance. En effet, elles permettent la transversabilité, la capitalisation et l'animation des pratiques. Ainsi, les dispositifs sont jugés comme un support majeur de la performance managériale.

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

Les membres d'une entreprise virtuelle se rencontrent physiquement rarement. Au travers de l'utilisation massive des TIC ; ils peuvent effectuer simultanément différentes tâches, et être entre eux contact permanent (La technologie WAP abondamment utilisée) collaborateurs, fournisseurs et clients peuvent ainsi, de n'importe quel endroit, avoir accès aux bases données de l'entreprise.¹⁰⁰

Il y a http (Hypertext Transfert Protocol) son rôle de transmettre des documents (Hyperlinks).¹⁰¹

¹⁰⁰ Le Wireless Application Protocol (WAP) : permet d'accéder à distance aux données de l'entreprise. L'apport de WAP est limité en l'état actuel : débit trop faible, praticité moyenne, Minitel amélioré, petit écran à lecture difficile. Seul un haut débit permettra d'améliorer son utilité réelle.

¹⁰¹ Abou Bekr Mahmoud El Haouch, la nouvelle technique dans l'information et les librairies page 124.

Sans vouloir généraliser, l'impact des nouvelles technologies sur le comportement n'est pas négligeable, au contraire. Dans la société actuelle, l'individu est soumis à une forme de harcèlement médiatique. L'explosion des échanges par e-mail, et surtout par téléphone, se mesure au quotidien. Certains sont même persuadés qu'il faut être équipé pour être « branché ». C'est une grave erreur. Certains individus sont absolument incapables de contrôler les sollicitations trop nombreuses, qu'elles soient effectuées par tel ou tel média, à n'importe quelle heure. Attention donc aux débordements.¹⁰²

Face à l'augmentation des T.I.C, il y a un paramètre que les managers ne peuvent négliger aujourd'hui c'est le comportement des acteurs face à ces technologies. En effet, les réactions des utilisateurs face à un nouveau système d'information (S.I) peuvent être très diverses (refus, peur, angoisse, acceptation, enthousiasme...). Mais face à un nouvel outil bouleversant à la fois l'organisation et les façons de travailler, la moindre contrariété peut vite se transformer en ce que l'on a coutume d'appeler une résistance au changement. Pour éviter cela il est important que les managers prennent le devant et accompagnent le changement. Il veille à bien gérer les compétences informatiques de ses collaborateurs. Pour cela il peut jouer sur deux facteurs (la formation des utilisateurs, la facilité d'utilisation de l'outil). Concernant la formation, il sait bien que pour être compétent, ils doivent disposer de trois connaissances (une connaissance sur les produits, les services informatiques qu'ils utilisent, une connaissance sur pourquoi ? et quand ils doivent l'utiliser ? Et enfin ils doivent faire en sorte que l'outil soit efficace pour l'entreprise,

Pour cela il est utile d'établir un plan de formation, soit interne, soit par le biais d'entreprises extérieures (une entreprise spécialisée). Bien souvent la formation est une partie du projet qui est un peu négligée par faute de moyen financier étant donné le budget que représente un plan de formation (surtout quand on sait combien a déjà coûté). De plus, la formation n'est pas toujours aussi efficace que ce que l'on souhaiterait. A cela on peut y avoir plusieurs raisons (le niveau hétérogène des utilisateurs lors d'une séance de formation, le manque de formation individuelle, le manque de formation plus pratique directement sur le poste de travail). il est difficile d'intégrer l'ensemble du savoir que l'on essaye de leur transmettre, d'où l'intérêt de programmer plusieurs séances ce qui représente un coût supplémentaire pour l'entreprise. De même, malgré ce qu'on pourrait penser, les cadres n'ont pas toujours un niveau de compétences suffisant en ce qui

¹⁰² Le journal du net, Denis Ettighoffer (Eurotechnopolis Institut). Face aux NTIC, il faut apprendre à être indisponible, 08/12/2004

concerne les T.I.C. Pour preuve combien ont appris à se servir dans leur cursus universitaires d'un E.R.P ?

Aujourd'hui face aux T.I.C, à la mondialisation et au phénomène d'accélération, le système éducatif, à l'instar des entreprises, subit les mutations en cours. Et face à ce phénomène le système (L.M.D) a parfois des difficultés à suivre le rythme et à cerner les besoins des entreprises pour pouvoir y répondre. Pour une meilleure assimilation de l'outil par les collaborateurs, le manager peut enfin jouer sur l'interface de l'outil car la qualité de celle-ci peut faciliter l'adhésion et l'apprentissage du nouvel outil. Mais bien sur cela à un coût et bien souvent l'entreprise préfère avoir une interface unique pour tous les utilisateurs.

la thèse défendue par Geoffrey Geuens est que ce qu'on présente souvent comme une « révolution » à la fois technologique, économique et sociale, au niveau mondial, n'est qu'une illusion alimentée par un certain nombre de mythes, au premier rang desquels figure celui de la mondialisation de l'économie.¹⁰³

Enfin ce qui peut expliquer l'absence ou le peu de formation des utilisateurs c'est que les managers croient que les problèmes disparaîtront avec le temps, avec l'amélioration des compétences ou encore avec le progrès technique que représentent les versions supérieures. Il est nécessaire que les managers prennent conscience que pour accroître la réussite du projet, il est aussi important d'investir dans le capital immatériel (humain) que dans le capital matériel (l'outil). Car une partie importante des acteurs n'a appris à se servir de l'informatique qu'une fois arrivé dans le monde du travail. D'où la nécessité de ne pas négliger cet aspect-là dans le management et de prévoir, pour la mise en place d'un nouvel outil, un budget de formation au risque de voir le projet perdre en optimisation et donc en productivité.

L'explosion des échanges par e-mail et surtout le téléphone mobile 3G se mesure au quotidien. Certains sont même persuadés qu'il faut être équipé pour être « branché ». Dans les grandes entreprises, les T.I.C ont changé les façons de s'informer, de choisir, de filtrer et de rechercher. Elles sont obligées d'apprendre, de communiquer en temps réel, de penser et d'avoir besoin de jugement critique, de travailler à distance, s'organiser de façon autonome et de créer en expérimentant. Les T.I.C ont redéfini nos rapports à la connaissance, au temps, à l'espace (privé et public) et aux organisations. Une entreprise dynamique a des acteurs informés et les former à utiliser l'information.

Les T.I.C sont au service des acteurs pour communiquer, créer, développer

¹⁰³ <http://www.ada-online.be/frada/spip.php?article426> : Les TIC entre mondialisation et flexibilité

des compétences, mieux collaborer et surtout supprimer les tâches peu valorisantes. L'entreprise qui est basée sur l'information exige plus de spécialistes que la structure de commandement-contrôle à laquelle nous sommes habitués. Ils travaillent davantage dans les unités que dans les états-majors. Autrement dit, le savoir se retrouve pour l'essentiel à la base, dans la tête des spécialistes voués à des tâches diversifiées et autogérant leur travail. Le travail est, quant à lui, exécuté par des équipes se consacrant à une mission spécifique (des unités ad-hoc spécialisées). Le comportement des acteurs face aux T.I.C, comme on le sait la mise en production d'un nouvel outil de travail toujours plus compliqué technologiquement amène son lot de défaillances, de blocages, de ralentissements, ce qui bien sûr engendre des répercussions sur l'activité et le moral des salariés.

L'impact des T.I.C sur l'entreprise ont des conséquences sur les acteurs :

L'organisation pyramidale a atteint ses limites c'est l'ère de l'organisation souple et adaptable.

Le recours aux techniques managériales d'hier pour manager les organisations d'aujourd'hui est considéré comme faute professionnelle.¹⁰⁴

La principale clé réside dans les capacités des leaders.

Cette technologie a permis de libérer l'être humain des contraintes du temps et du lieu.

Elle a permis de changer l'organisation de la structure de l'entreprise.

Elle a permis de passer d'un mode de contrôle de régulation à un mode d'autorégulation.

La décentralisation a aidé dans le domaine des prises de décision.¹⁰⁵

Elle a permis un changement structurel dans le domaine de l'emploi.

L'entreprise se penche sur le domaine immatériel comme le capital humain.

Elle a permis de créer des opportunités grâce aux relations humaines.

On peut observer trois grandes transformations qui ont bouleversé l'organisation des entreprises et le comportement des acteurs des entreprises (la déspecialisation des lieux de travail, avant tout les acteurs se rendaient physiquement au bureau. Aujourd'hui l'équipement le permet ils peuvent travailler n'importe où, les T.I.C ont engendré une dérégulation des temps. Le travail des acteurs s'effectue aujourd'hui à n'importe quelle heure de la journée ou la nuit, et enfin la capacité à échanger des idées et des savoirs a explosé avec les réseaux numériques (applications des T.I.C). C'est la fin des effets de frontières. Cette perte de frontières n'a-t-elle pas

¹⁰⁴ 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

¹⁰⁵ Ali Slimane, l'administration dans le monde arabe et les défis de l'ère informationnelle page 33

des effets pervers ? Elle s'effectue également entre le domicile de l'acteur et le bureau. Les horaires qui sont souvent chargés pour les responsables explosent et ne savent pas s'arrêter. Nous perdons nos repères traditionnels. La population active est en train de créer une nouvelle catégorie celle des « sans bureau fixe ».¹⁰⁶

L'impact des T.I.C sur les acteurs de l'entreprise se voit grâce à un afflux d'informations (mails, téléphone), ce qui a pour conséquence d'être joignable partout même s'il est en congé. Les T.I.C se retrouvent dans tous les domaines d'activités. Elles ont pour conséquence une transformation du travail, de sources de stress pour certains, pour d'autres, elles permettent une économie de temps et d'argent. La responsabilisation des salariés par le salarié devient acteur dans la recherche de l'information et avoir la capacité à s'adapter dans le travail. Les T.I.C vont modifier les relations de travail parce par l'abstraction des informations.¹⁰⁷

Les entreprises basées sur l'information exigent donc de rigueur et de respect des responsabilités, qu'il s'agisse des rapports personnels. Les T.I.C ont changé dans la spécialisation et la division du travail, la base de la production de l'information c'est le regroupement, la participation. Selon S. Bradley et R. Norlan cette tendance est effectivement irrésistible, car le monde de l'entreprise vit actuellement un passage d'un pouvoir d'être représenté au pouvoir de participer.¹⁰⁸

Dans l'entreprise algérienne, la perception des acteurs concernant l'autonomie et la responsabilisation semble légèrement plus nuancée. Ils sont nombreux à estimer que leur situation n'a pas changé malgré l'introduction des T.I.C. Ils apparaissent comme les moins soutenus par leur hiérarchie pour faire face aux changements. Ces changements sont perçus différemment selon le statut, ces technologies coexistent comme les (P.C, internet, intranet, téléphones portables 3G), les acteurs stables utilisent au moins un dans le cadre de leur travail. En réalité ces T.I.C ne créent pas par elle-même de nouvelles formes organisationnelles mais provoquent une réaction de l'organisation préexistante qui se voit obligée d'évoluer. Elles ne sont pas déterminantes mais plutôt un catalyseur des changements qui apparaissent comme porteuses d'ambivalence.

La bonne utilisation des T.I.C est source de valeur comme on le sait les entreprises peuvent consacrer un budget important dans la mise en place des T.I.C. Mais l'investissement n'est pas synonyme de productivité accrue. En effet, les mauvais

¹⁰⁶ <http://www.journaldunet.com/management/dossiers/04161techno/interview.shtml> : Denis Ettinghoffer (Eurotechnopolis Institut) Face aux T.I.C, il faut apprendre à être indisponible.

¹⁰⁷ B. Merck, M. Fabre. A. Proust, F. Ridet, M. Romanet : Équipe R.H acteurs de la stratégie. L'e-R.H : mode ou révolution.

¹⁰⁸ Revue de management : université Abou Bekr Belkaid Tlemcen

managers pensent qu'avec un système d'information (S.I) on augmente la productivité, ce qui est faux. Ce qu'il faut étudier, ce sont les retombées de l'utilisation des T.I.C autrement dit, les T.I.C ne peuvent pas, de par leur simple installation, jouer sur la productivité, c'est son utilisation qui fera la différence. il doit donc faire attention à la qualité de la technologie choisie, à la formation, à l'interface, et à la bonne utilisation. C'est ainsi que les sociologues Chris Argyris et Donald Schon distinguent les « théories d'adhésion » (ce que nous disons sur toute manière d'agir) et les « théories d'usage » (ce que nos actes relèvent sur notre manière d'agir).¹⁰⁹

Ils constatent que l'on est rarement conscient de ces deux aspects et qu'un des aspects de l'apprentissage consiste à prendre conscience de l'existence de ces deux aspects et d'agir en conséquence. Wanda Orlikowski approfondit les travaux précédents et fait une différence entre les « technologies d'adhésion » celles que nous achetons et que nous installons dans nos bureaux, nos usines et nos maisons et les « technologies d'usages » (que nous utilisons effectivement).¹¹⁰

Ce qui compte pour évaluer l'efficacité d'une technologie c'est la technologie d'usage. Les managers doivent donc prendre conscience les paramètres et ne plus se focaliser uniquement sur la gestion des technologies mais également sur l'usage qui en est fait. Ce qui suppose une bonne connaissance des différences entre ces deux technologies. La mise en place semblant bien approprié aux besoins de l'entreprise par le manager ne garantit donc pas une utilisation efficace. Il est donc important qu'ils changent leur façon de penser, en prenant conscience de cet aspect-là. Et il faut ainsi espérer que dans leur management ils tenteront d'évaluer n'ont la productivité de l'outil mais celle de son usage. Les T.I.C ont un impact sur le management des équipes, mis à part sa fonction logistique (organiser la circulation de l'information), la communication interne a d'autres rôles dans l'entreprise comme accompagner le management ou permettre l'adhésion des salariés à un objectif commun. Ainsi, les T.I.C sont devenues un outil stratégique pour l'entreprise. Quand les T.I.C deviennent un outil de management des équipes, les T.I.C ont un impact sur l'action du manager.

En effet, elles favorisent la création d'équipe de travail (même lorsque la distance physique pouvait sembler un frein) et permettent ainsi le rapprochement des compétences. La fonction du manager d'équipe évolue donc vers un rôle de

¹⁰⁹ Référence à Chris Argyris (Harvard University et Donald Schon (Massachusetts Institute of Technology)

¹¹⁰ Référence à Wanda Orlikowski, maitre de conférences en technologies de l'information et en étude des structures à la Sloan School of Management, au sein du Massachusetts Institute of Technology

facilitateur. Il s'investira dans l'alimentation informationnelle du réseau de l'entreprise, afin de donner accès aux informations de bases de connaissances et d'offrir les meilleures possibilités de travail en équipe. Les réseaux permettent aussi de donner une autonomie aux salariés par le recours de travail quasi-systématique à une organisation du travail par les résultats. Les objectifs du travail et les informations nécessaires à la réalisation du travail sont fournis par le réseau, mais les moyens d'y arriver sont laissés au libre arbitre du salarié, ce qui permettra d'augmenter sa participation à la prise de décision, d'accroître son autonomie et sa motivation. Le développement des T.I.C a modifié les techniques de gestion des acteurs dans. La gestion des ressources humaines (G.R.H) a pour objectif de mobiliser et développer les ressources individuelles et collectives (salariés et/ou travailleur indépendant au sein de l'entreprise) par exemple, les wiki permettent de développer l'expression d'un groupe qui s'autorégule. Maintenant l'Internet est un moyen de communication à la place du (fax, télex, télétex).¹¹¹

Un wiki est un site web librement modifiable par ses visiteurs, sans difficulté technique, et qui permet la libre circulation de l'information. C'est un outil de travail collaboratif. Son objectif est d'obtenir un consensus tout en conservant l'historique qui a permis d'y arriver. Les membres peuvent échanger des informations sur les projets en cours, énoncer les problèmes qu'ils rencontrent et y apportent des solutions. Mais pour qu'un tel outil se développe, il est indispensable que le responsable hiérarchique n'interfère pas dans les discussions et ne s'intéresse au projet que lorsque les collaborateurs le sollicitent.¹¹²

Tous ces nouveaux outils permettent de favoriser les échanges entre salariés, de développer le lien social entre les collaborateurs d'une même entité, de développer l'autonomie des salariés et donc de favoriser la motivation des collaborateurs. Ils ont donc pris une part importante dans le management des équipes et ils sont utilisés par les managers eux-mêmes pour communiquer et faire circuler les informations.¹¹³

L'émergence de nouvelles professions, il est nécessaire de définition de la notion de compétence :

Elle renvoie aux multiples manières de concevoir et de définir les capacités individuelles ou collectives de mobilisation dans l'action, des connaissances, savoir-faire et comportements qui assurent l'efficacité humaine en situation de

¹¹¹ Abdelmalek Redmane Edebani, la fonction de l'information de l'Internet page 104

¹¹² Les Echos, n° 19831, Dossier management, mardi, 09 janvier 2007, p. 09 – Frédéric Brillet.

¹¹³ <http://www.creg.ac-versailles.fer/> : Carine Courtes Lapeyrat : Quand les T.I.C bouleversent la communication interne de l'entreprise, jeudi 11 février 2010

travail. Dans l'entreprise, cette notion est bien souvent floue, ce qui compte d'abord, pour les directions des entreprises, c'est sa portée symbolique et sa capacité à mobiliser l'ensemble des acteurs. Elle apparaît comme un moyen pour définir de nouvelles règles d'organisation et de gestion des hommes, adaptés aux normes actuelles de l'efficacité économique.¹¹⁴

Quelques définitions de la notion de compétence :

Elle est un savoir-faire opérationnel validé (A. Meignant, 1990),

Elle est la capacité à résoudre un problème dans un contexte donné (S. Michel & M. Ledru, 1991),

Les compétences sont des ensembles de connaissances, de capacités d'action et de comportements structurés en fonction d'un but et dans un type de situations données (P. Gilbert & M. Palier, 1992),

Elle est un système, une organisation structurée qui associe de façon combinatoire diverse éléments (G. Le Boterf, 1994),

Elle est à un niveau individuel comme étant un ensemble de connaissances, capacités et volontés professionnelles (P. X. Meschi).

Elle est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté (P. Zafarian, 1999).

La définition présente la compétence comme la conjonction de trois invariants :¹¹⁵

Elle est relative à une situation dans laquelle elle s'exerce qui s'appuie sur des ressources qu'un acteur en situation mobilise, elle est fondée sur les actions menées par une personne. Elle se décline en savoir (compétence théorique), savoir-faire (compétence pratique) et savoir-être (compétence sociale et comportementale). Le mot « savoir » est acquis à travers la formation scolaire tandis que le savoir-faire et le savoir-être constituent des sous-ensembles minorés.

Dans la littérature anglo-saxonne, l'approche de la compétence procéderait d'une vision plus complexe. Elle distingue plutôt :

– les habilités qui sont des aptitudes et capacités qui permettent d'exercer une activité,

– les behaviors qui sont des conceptions de soi qui se déclinent en attitude, valeurs, image de soi (exemple la perception qu'une personne a d'elle-même en tant que leader ou membre d'une équipe).

– Les knowledge qui sont des connaissances qu'une personne a dans un domaine particulier,

¹¹⁴ A. Dietrich, Compétence et G.R.H, Thèse en science de gestion, IAE de Lille 1995.

¹¹⁵ B. Sire, « Classification des concepts », journée d'étude sur la gestion des compétences, E.S.A, Grenoble juin 2000.

- les skills qui sont un savoir-faire qui correspondent à la démonstration comportementale d'une expertise,
- les personality variables (traits de personnalités) qui conduisent à se comporter de telle façon ou telle façon (l'adaptabilité, l'initiative),
- les motivations qui correspondent aux forces antérieures récurrentes qui génèrent les comportements au travail.

Selon R. Zeurke, pour améliorer la notion de compétences, a interrogé différents spécialistes du domaine afin de clarifier précisément cette notion. Il est arrivé à la conclusion suivante « la compétence, les compétences, les modèles de compétences et la formation axée sur la compétence sont des mots valises qui signifient seulement ce que l'auteur veut leur faire dire ». Le problème est d'ordre philosophique et procédural entre les auteurs qui cherchent à définir cette notion à tout prix.¹¹⁶

On peut évoquer la notion de compétences collectives que nous pouvons distinguer deux niveaux de compétences dites (collectives, les compétences de l'entreprise) qui sont proche de la notion de métiers de « cœur de métier », les « Core Competencies. Il y a les compétences d'équipes qui sont des (groupes de projets, de communautés d'acteurs) ayant des objectifs communs, comme la compétence se construit en réaction à des situations à résoudre, le travail lui-même est au quotidien générateur de compétence. Le travail d'un groupe concentré sur le même problème, construit également de la compétence. Un changement dans la nature des compétences, c'est un besoin nouveau ressenti par les firmes de travailler sur les compétences qui appartiennent jusque-là au développement personnel. Le concept a peu à peu organisé autour de lui « le réseau conceptuel du domaine où il est opérant, connaissance, comportement, indicateur ». Des traits le caractérisent, elle est identifiée comme un ensemble de connaissances et de savoirs ; elle est orientée vers l'action ; elle est en situation, pour résoudre des problèmes. Elle est la mise en œuvre par une personne en situation, dans un contexte déterminé, d'un ensemble diversifié mais coordonné de ressources ; cette mise en œuvre repose sur le choix, la mobilisation et l'organisation de ces ressources et sur les actions pertinentes qu'elles permettent pour un traitement réussi de cette situation.

L'opposition entre anciens et nouveaux métiers est réductrice. Historiquement le métier est plus ancien. C'est un art de vivre mais aussi une forme d'identité professionnelle, façonnée par un ensemble de gestes et de

¹¹⁶ Selon les termes de Gilbert. P. Parlier. La compétence du « mot-valise » au concept opératoire, actualités de la formation continue, n° 116 janvier-février 1992, pp. 14-18.

pratiques communes reconnues par ses pairs. Il repose sur un ensemble de savoir-faire repérée et validés dans des parcours de formation. Il est un instrument de repérage de l'identité professionnelle, par familles professionnelles.¹¹⁷

Les T.I.C peuvent être associés à de nouvelles logiques professionnelles. Ces dernières peuvent être suivies par leur développement et leur maturation. La capacité des personnes à être des acteurs de leur parcours professionnel ou à participer au montage de logiques professionnelles dépend de leurs ressources. Les nouveaux métiers totalement nouveaux sont rares. Les nouvelles professions naissent le plus souvent de l'hybridation de compétences relevant de champs professionnels initialement distincts. Sur la base de ces indicateurs, le LENTIC propose de classer les logiques professionnelles en catégories, auxquelles il conviendrait d'ajouter une catégorie pour les logiques non concernés par les T.I.C.¹¹⁸

On peut classer ces nouvelles professions comme suit :

A). Les professions existantes :

Les professions existantes mais renforcées par les T.I.C :

Elles sont exercées en automatisant avec des tâches, soit de manière paradoxale par le recentrage qu'elles permettent au sein de champs professionnels déjà existants ou le renforcement des compétences techniques du personnel informatique lui-même (la plupart des informaticiens ont tendance à se centrer sur les compétences T.I.C).

Les professions existantes impactées par le développement des T.I.C :

Les T.I.C sont ajoutées mais elles ne modifient pas les caractéristiques de base des professions existantes, on constate alors il y a des T.I.C à des professions existantes, sans que leurs caractéristiques de base en soient modifiées (les agents de marketing en ligne, les chargés de clientèle). Il semble toutefois, que le management des compétences est un défi qui se décline à travers les points suivants (l'acquisition et la maîtrise et le développement de compétences clés, l'obsolescence des connaissances est rapide, la technologie joue un rôle dans la compétitivité, exigeant des acteurs une adaptation permanente et rapide, la pression sur les coûts a par ailleurs, pour conséquence un « aplatissement » de structure, se traduisant par la réduction de l'encadrement en, celui-là même qui joue souvent le rôle de coach, de mémoire et de savoir-faire de l'entreprise. Dans la Sonatrach il y a une certaine

¹¹⁷ Geneviève Lacono, Gestion des Ressources Humaines page 152 éditions Casbah 2004

¹¹⁸ <http://www.industrie.gouv.fr/observat/bilans/pdf/syntheslentic.pdf> : Étude « T.I.C et métiers en émergence » François Pichault, Brigitte Rorive et Marc Zune, LENTIC, Laboratoire s'études sur les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication.

corrélation entre l'usage des T.I.C et l'organisation du poste, au sein de cinq groupes de métiers (cadres et professions intermédiaires, employés, ouvriers).

On peut se poser la question suivante, la forme de la relation entre la technologie et l'organisation est-elle uniforme pour les différents groupes de métiers ?

Ces technologies coexistent, les cadres stables l'utilisent dans le cadre de leur travail. Les acteurs exclus sont les ouvriers, la durée d'utilisation ne répond pas à la même hiérarchie. Les agents l'utilisent quelques heures par jour, ce qui les place devant les cadres intermédiaires qui l'utilisent moins. Ils sont corrélés à la qualification.

B). Les nouvelles professions :

Sont à un stade d'émergence qui est caractérisées par des difficultés de référence précise.

Sont en développement se trouvant à un stade plus avancé par rapport aux professions en émergence,

Elles sont marquées par la prégnance des indicateurs (diversité des parcours menant à des fonctions,).

Sont en maturité (le cas de bio-informaticiens).

Elles prennent en compte l'hybridation des compétences.

Les 03 dernières catégories correspondent à des logiques professionnelles vraiment nouvelles.

Les effets des T.I.C diffèrent d'un métier à un autre, d'une organisation à une autre, voire, d'un individu à un autre, la qualification pour les uns et la déqualification pour les autres, plaisir pour les uns, difficultés insurmontables pour les autres, qui induisent des charges de travail ressenties de manières très diverses. L'avenir des métiers n'est pas inscrit dans l'évolution des techniques. Il dépend aussi des stratégies des acteurs, de leurs capacités à s'approprier le bénéfice des T.I.C. L'arrivée des T.I.Ca provoqué une rapide évolution des métiers et afin de suivre cette mutation l'entreprise adopte une politique de formation continue aux nouvelles méthodes, aux nouveaux modes de gestion. L'émergence de métiers totalement nouveaux est rare. Elles naissent le plus souvent de l'hybridation de compétence.

L'évolution et la diversification des métiers T.I.C, il n'existe pas de nomenclature et reconnue pour tous les métiers liés aux T.I.C. Dans les petites structures la hiérarchisation implicite est liée aux compétences, et au niveau de responsabilité. Quelques métiers ayant évolués sous l'influence des T.I.C ? Quels sont les métiers types les plus touchés ? Les secrétaires, les fonctions commerciales, les métiers techniques (les outils comme l'Intranet ou l'e-mail), les

métiers liés à la gestion des ressources humaines R.H (workflow).¹¹⁹

Certains métiers existants se transforment, mais les vieux métiers résistent à l'arrivée des T.I.C qui n'invalident pas les savoirs. En revanche, T.I.C modifient les pratiques et les représentations pour les professionnels comme pour les utilisateurs finaux. Les modes d'apprentissage sociotechniques jouent un rôle crucial dans des périodes de forte instabilité et de renouvellement des (activités, matériels. Avec les T.I.C on peut associer de nouvelles logiques professionnelles mais aussi le renforcement ou la modification de ces logiques. La capacité des personnes à être des acteurs de leur parcours professionnel ou à participer au montage dépend de leurs ressources. Les métiers se transforment sous l'effet des T.I.C, les transformations des métiers sont le plus souvent progressives. Les T.I.C jouent un rôle majeur par leur interaction avec les structures sociales et les stratégies d'acteurs. L'apparition ex-nihilo de métiers nouveaux fait de l'exception. C'est l'hybridation de professions existantes, la combinaison des compétences qui est à la source de la plupart des « nouvelles professions » liées aux T.I.C. La disparition de certaines fonctions, rendent obsolètes par la technologie peut, certes, entraîner la disparition de métiers. Dans l'entreprise algérienne, les compétences, les savoirs sont aujourd'hui des révélateurs d'une identité de l'entreprise taylorienne est progressivement par les nouveaux leviers tel que la relation client, l'apparition de nouveaux métiers dans l'entreprise (achats, marketing, etc.). La Sonatrach se réorganise sans cesse par rapport à son environnement pour répondre aux nouveaux défis économiques.

La diffusion des T.I.C en Algérie ne conduit pas à l'émergence de nouveaux métiers. Les nouvelles professions qui naissent le plus souvent de l'hybridation de compétences et qui relève de champs professionnels. En revanche sous l'influence des T.I.C et la réorganisation du travail de nombreuses professions se recomposent. La diffusion des T.I.C entraîne un développement de besoins de compétences T.I.C dans de nombreux métiers. Elles sont une clé de l'adaptation des acteurs. Les métiers qui appartiennent à l'informatique exigent des compétences « purement informatique » du haut niveau et d'autres compétences associées, liées au secteur dans lequel ils s'exercent c'est le cas des programmeurs ou des analystes. Les métiers des T.I.C évoluent sans cesse (Informaticien, call center, technicien en communication, programmeur, responsable de projet Internet etc...). Tandis que les métiers changent suite à l'introduction des T.I.C secrétaire, spécialiste en communication, vendeur (commerce électronique, marketing direct). Les

¹¹⁹ <http://www.memoireonline.com/08/07/544/nouvelles-organisations-transformations-travail-ntic.html> : Michel Matthieu Sungu Muanda Ntala : les nouvelles organisations et transformations du travail : les métiers face aux N.T.I.C

compétences en T.I.C sont des facteurs de dynamique de l'innovation.

On distingue les spécialistes des T.I.C qui constituent l'essentiel de leur travail, les utilisateurs avancés (compétents d'outils logiciels perfectionnés), les T.I.C ne sont pas l'essentiel de leur travail mais un outil et enfin les utilisateurs d'outils génériques (tels que Word, Excel, Outlook, PowerPoint) nécessaire à la vie professionnelle. De même les professions non liées aux T.I.C requièrent au minimum les compétences de l'utilisateur de base des T.I.C. L'accès à l'Internet augmente avec le niveau d'instruction. Il est devenu un outil de la vie quotidienne, au travail aussi bien qu'à domicile et l'accès sur le lieu de travail est un déterminant important de l'utilisation de l'Internet à domicile. Le domicile reste le lieu le plus courant pour utiliser l'Internet. En Algérie l'accès à l'Internet à domicile est encore à ses débuts pour diverses raisons (principalement l'infrastructure et le coût de l'accès).

Le lieu de travail ou les lieux publics (cybercafés) remplacent l'accès domestique. Les normes sociales dans les lieux publics influent aussi sur les caractéristiques de l'utilisation d'Internet. L'entreprise algérienne cherche les cadres ayant des aptitudes dans différents domaines (une polyvalence). Elle continue de privilégier l'expérience. Car, s'il est vrai que la politique actuelle du pays vise à booster l'économie nationale dans différents acteurs, en consentant d'énormes moyens financiers, il est vrai aussi que l'état ne peut pas demeurer éternellement « le papa prudentiel ». Elles doivent voler de leurs propres ailes. La seule manière d'y parvenir, c'est d'avoir de bons managers à la tête des entreprises. Des managers qui ont une vision de la politique de l'entreprise et qui arrivent à faire suivre à leur institution les mutations opérées dans le monde à cause des T.I.C.¹²⁰

Aujourd'hui les T.I.C ont investi notre environnement professionnel et personnel. Les techniques qui modifient les contenus des métiers, agissent sur les organisations du travail et transforment les rapports entre les acteurs. Les cadres acquièrent plus de responsabilités et d'autonomie par rapport aux salariés. Normalement les T.I.C ont été introduites pour aider les salariés et facilitant l'échange, mieux gérer les informations et donc mieux connaître leur environnement, augmenter la productivité.

Ces nouvelles pratiques ont des conséquences au niveau :

a). L'individu :

Il est le premier à être touché par l'entrée des T.I.C. Son comportement évolue et la façon de manager les acteurs a été amenée à évoluer au fil des années

¹²⁰ Mohammed Salah Hannaoui, introduction sur les affaires dans l'ère technologique page 296.

avec l'apprentissage de nouvelles connaissances. Parmi les technologies qui sont plus utilisées c'est l'e-mail, le téléphone portable 3G (internet inclus). Il est révélé que la majorité des acteurs surtout les seniors ignorent les termes technologiques et ne savent pas pourquoi et comment utiliser ces technologies. Que faut-il penser des responsables recevant des S.M.S qui sont joignable. La surveillance est stressante, le sentiment de confiance disparaît, ce qui touche à la sphère privée des cadres. Partager la connaissance, c'est aussi la donner aux autres et accepter d'être jugé sur la façon de partager. Les T.I.C touchent les acteurs de façon différente mais l'efficacité ne doit pas être la seule motivation. En effet, si un cadre gagne en efficacité pour perdre son (indépendance, liberté, confiance), il ne renoncera pas facilement à sa façon de faire habituelle (l'e-mail ou le téléphone portable).

L'entreprise algérienne propose des recrutements parmi les conditions qu'elles exigent la maîtrise de l'outil informatique pourquoi ? Parce qu'aucune entreprise ne forme ses acteurs sur le domaine de l'informatique, c'est un domaine qu'elle pense est déjà acquis. Ce qui a changé et va continuer à changer, ce sont les mentalités, partager pour aider et ne pas avoir accès à l'information comme de la copie, il faut la chercher. Certaines ont de l'Internet disponible comme les cadres. Ce choix d'organisation est compliqué et ce genre de management n'est pas nécessaire dans l'entreprise. Les managers doivent ainsi comprendre dans un avenir proche que le vieil adage de la « connaissance c'est le pouvoir » est terminé, maintenant la réalité c'est « le partage de la connaissance, c'est le pouvoir ». Normalement chaque acteur devra devenir un manager dans sa sphère.

b). L'entreprise :

Le personnel s'organise autour de ce système d'échange d'informations et l'utilise pour partager. Les applications permettent de relier tous les membres du réseau entre eux et un dialogue avec des outils standardisés. L'introduction des T.I.C se fait progressivement selon la taille de l'entreprise. Ce qui ralentit la bonne adaptation, c'est le type d'organisation. Les P.M.E sont souples pour s'adapter et utiliser de nouveaux outils. Si certains économistes considèrent que les T.I.C sont sources d'un véritable avantage compétitif et connaissent un succès incontestable, les phénomènes de résistances au changement sont importants. Il y a 03 types de facteurs qui expliquent le niveau d'utilisation (individuels qui sont l'âge, le sexe, l'expérience, organisationnels qui est le soutien de la direction et enfin les techniques qui est l'aisance informatique). L'arrivée des T.I.C n'a pas transformé les relations du pouvoir ni représentent pas un facteur de diminution des distances hiérarchique dans l'entreprise. Les T.I.C ont également favorisé le développement de l'apprentissage en ligne ou e-Learning, outils utilisé les

entreprises pour développer les compétences de leurs collaborateurs.¹²¹

Les T.I.C ont bouleversé les pratiques de l'entreprise en créant de nouvelles opportunités par l'apprentissage (Learning) est devenu un processus continu pour l'acteur et l'entreprise. On parle de Lifelong Learning (L.L) qui consiste pour l'acteur à acquérir en permanence de nouvelles connaissances et perfectionner ses compétences, et de Learning Organisation (L.O) pour qualifier le même processus au niveau de l'entreprise. La formation constitue une véritable source d'« avantage concurrentiel » c'est-à-dire apprendre plus vite que leurs concurrents. Les entreprises affichent ainsi leur volonté de former leurs collaborateurs et en toute simplicité. Ces plateformes d'apprentissage ont deux particularités, elles permettent une formation « en présentiel » qui se traduit par la proximité entre le formateur et ses apprenants ou formation « à distance » lorsque le formateur n'est pas en contact direct avec l'apprenant. Elles permettent une communication directe, immédiate, synchrone, sans générer les pertes de temps liées aux déplacements des collaborateurs, lorsque le professeur est face à ses étudiants en visio-conférence ou lors d'une séance de « chat ».¹²²

il permet de développer les compétences, l'ensemble permettant d'intégrer pratiquement en temps réel les évolutions concernant la tâche, le rôle, l'environnement. G. Friedman affirme que la qualification est moins un attribut du travail lui-même que le résultat d'un apprentissage méthodique complet. L'e-Learning permet d'outiller efficacement la formation et favorise l'évolution des compétences des acteurs ce qui a pour conséquence d'améliorer leur polyvalence et leurs performances la rentabilité et la compétitivité de l'organisation. Pour utiliser les T.I.C, il semble a priori nécessaire d'avoir acquis de nombreuses connaissances et de maîtriser un grand nombre de compétences ou de savoir-faire. « La complexité appelle la stratégie, il n'y a que la stratégie (pour avancer dans l'incertain et l'aléatoire) »,¹²³

On doit se référer à trois domaines de compétences qui touchent le savoir :

Le domaine du savoir qui est celui des connaissances (déclaratives, les données, les théories et les méthodes) et concerne les représentations des usagers et ses valeurs, elles sont mobilisées par l'usager des T.I.C pour exploiter les potentiels des matériels dans la mesure ou les manipulations à leur utilisateur font

¹²¹ <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article417> : Carine Courtes Lapeyrat : Quand les T.I.C bouleversent la communication interne et deviennent un outil de gestion des RH Jeudi février 2010

¹²² Gottrand Séverine & Queant Vanessa, Université de Lille1, Le e-Learning comme innovation en ressources humaines.

¹²³ Edgar, Morin science avec conscience, Paris, Seuil (points sciences), 1990, p.315

appel aux premières connaissances pour donner du sens aux informations, contextualité ces dernières et élaborer de nouvelles connaissances.

Le domaine du savoir-faire qui concerne les gestes, les mouvements et les modes opératoires, la mise en pratique. Les savoir-faire ou savoir-agir désignent des connaissances procédurales, un schéma d'ordre de représentations, d'une manière de « savoir comment faire ». Les savoir-faire se réfèrent donc à des stratégies mentales ou habituelles qui permettent de résoudre de manière « semi-automatique », intuitive des problèmes complexes. Elles sont utiles aux opérations de manipulation des matériels, des applications, des ressources multimédia à l'exploitation du Web.

Le domaine du savoir-être qui se réfère aux comportements et aux attitudes, et à la capacité à communiquer ses idées. Mais aussi et parce que la lecture numérique est une lecture particulière qui nécessite des compétences encore différentes et plus abouties que celle sur papier.

D'après Alain Giffard, la lecture informatique est un contrôle, son objectif n'est pas la compréhension du texte elle nous permettra d'identifier et de valider des informations, elle est « ordinaire ». C'est un acte particulier et difficile pourquoi ? Elle empêche l'intégration des opérations de lecture classique et ne permet pas au lecteur de projeter son modèle de compréhension du texte lu.¹²⁴

L'introduire des T.I.C suppose qu'une formation appropriée a été donnée aux personnels concernés afin que ces derniers puissent bénéficier des avantages apportés par les T.I.C. Autrement dit, la maîtrise est utile à la bonne utilisation dans la tâche. Un certain nombre de transformations a donc été rendu possible par les T.I.C et qui est perceptible aussi bien dans les processus de gestion, dans le développement des compétences que dans les modes d'apprentissage individuel et collectif. Le facteur humain devient alors incontournable, il nous faut développer de nouvelles attitudes tels que (l'ouverture aux changements, la responsabilisation, le travail en équipe, le leadership, la capacité à apprendre tout au long de la vie). Agir sur les comportements en entreprise ne dépend donc plus d'une simple gestion des ressources humaines (RH). Les capacités relationnelles et cognitives sont en jeu. F. Rowe insiste donc sur l'importance du facteur humain et de sa qualité intrinsèque (compétences dans l'utilisation des T.I.C et l'adaptation à de nouveaux outils technologiques et dans la bonne intégration des T.I.C).¹²⁵

Le modèle de la compétence, référé à un mode de management et de

¹²⁴ http://wiki.labomedia.org/index.php/Competences_TIC : Compétences T.I.C

¹²⁵ Benjamin Guédou Direction générale du trésor et de la politique économique : groupe de travail « Impact microéconomique et macroéconomique des T.I.C ».

développement des ressources humaines (RH) se substitue à une logique de métier. Pour être compétent, les employés ont besoin de connaissances et d'informations. Ils nécessitent l'accès aux données et les moyens pour les transformer en compétences. L'innovation se fait dans l'entreprise sans spécialisation à cause de la rareté des ressources.¹²⁶

Les T.I.C ont des impacts sur les compétences et renforcé les compétences traditionnelles :

Dans le cadre de maîtriser ce patrimoine au niveau (bureautique et informatique) qui représente un atout pour celle-ci. La nécessité d'adopter une culture d'apprentissage où l'usage est appelé à maîtriser ces T.I.C.

L'acquisition des compétences définit par la connaissance relative aux T.I.C. L'absence de compétences en interne est l'une des principales causes d'échec. Vers un nouveau métier s'appuyant sur les T.I.C, s'il appartient au département des ressources humaines (R.H) de structurer la répartition des compétences, le dirigeant sera capable de comprendre la dynamique créée par des interfaces issues des T.I.C. Ce qui est apparu ces dernières années c'est l'utilisation massive des T.I.C dans les secteurs et les métiers, les cadres utilisent des outils de gestion et de l'information et des outils issus de l'informatique. La nature elle-même a changé. La matière (immatérielle) qui est l'information. Ce qui change ce sont les technologies et les outils permettant de traiter toujours plus d'information et plus rapidement. Grâce aux T.I.C les liens entre les entreprises deviennent de plus en plus étroits et les métiers se transforment ainsi le monde du travail devient plus petit grâce aux rapprochements issus des T.I.C.¹²⁷

Des questions qui sont posées par les algériens, sommes-nous des inadaptés ? Des incompetents ? Ou simplement des attardés ? Cette pathologie réside dans ce confinement entre le passé et le présent sans être dans aucun des deux, ce qui confirme cette schizophrénique. Nos comportements sont donc déroutants parce qu'ils sont instables et inadaptés. Il faut savoir que tout comportement est relié à une histoire à la fois individuelle est collective. L'entreprise est l'entreprise, elle ne peut exister que si elle crée de la valeur. C'est son fonctionnement qui est en jeu. La compétence constitue la capacité à favoriser l'utilisation et la transformation des ressources en fonction d'objectifs prédéfinis, pour maintenir et améliorer sa concurrence. Elle se réalise dans l'action, c'est un processus qui, au-delà des savoirs et des savoir-faire, fait appel aux comportements des personnes, à leur

¹²⁶ Farid Ennadjar, l'administration des affaires économiques et financières page.430

¹²⁷ http://www.memoireonline.com/08/07/544/m_nouvelles-organisations-transformations-travail-ntic.html : les nouvelles organisations et transformations du travail : les métiers face aux N.T.I.C.

savoir être, à leurs aptitudes.¹²⁸

Le e-Learning comme réponse aux défis du développement permanent des compétences et aux formations en dehors de l'entreprise ce qui l'oblige à dépenser des sommes énormes d'argent et le remplacement des acteurs à occuper leurs postes. Ce concept est utilisé dans deux acceptions différentes, l'une s'appuie sur Internet ou Intranet. Il peut être défini comme des contenus ou des expériences d'apprentissage s'appuyant sur les T.I.C (CD-ROM, enseignement assisté par ordinateur). La formation constitue le meilleur moyen pour l'acquisition des connaissances qui sont à la base des compétences individuelles.

On assiste à de grands changements dans les besoins en formation (Sonatrach). Parmi les phénomènes c'est « la formation tout au long de la vie » qui constitue le plus grand défi. Le knowledge management (K.M) et le e-Learning sont deux approches qui visent, entre autres à valoriser le capital (compétence des organisations). Bien qu'ils se soient développés séparément, ils se réalisent par la mise en commun des ressources de formation et des connaissances produites dans le travail quotidien grâce à des outils communs. Il y a une transformation qui est en marche et dont le résultat sera un changement dans les relations et l'organisation du travail provoqué par « l'impact des T.I.C sur la formation ». Pour l'heure ce sont les entreprises qui se montrent les plus actives. Elle s'est engagée dans une démarche de remise à plat de la formation, elle cherche à améliorer son efficacité et en maîtriser ses coûts. Elle essaye de former mieux pour pouvoir demain former plus. Le e-Learning peut être un instrument privilégié de cette mutation en basculant les habitudes profondément ancrés dans certaines sont vieilles de plusieurs siècles, en introduisant les T.I.C dans le processus d'apprentissage en favorisant l'entrée de nouveaux acteurs. Le e-Learning nous pousse à repenser ce qui fait qu'une entreprise, que des individus apprennent constate Sandra Bellier.¹²⁹

c). L'apprentissage en temps réel ou le e-Learning :

Est apparu en 1998 aux USA. Skillsoft est la première entreprise qui a proposé un tel service. Lorsque nous parlons du e-Learning nous devons constater le fait qu'il existe des dizaines de définitions et de différents opinions sur ses principes et ses possibilités d'utilisation. Les uns soulignent l'aspect de la « formation à l'aide des T.I.C » les autres l'apprentissage électronique comme « apprentissage en

¹²⁸ http://www.qualiteonline.com/rubriques/rub_3/dossier-44.html : KarimHamadache : le développement des compétences

¹²⁹ Sandra Bellier : le e-learning, édition liaison, 2001

ligne ». L'apprentissage par la pratique est le plus efficace parce que les acteurs de l'entreprise se souviennent de 60 % à 70 % de ce qu'ils ont fait. Tous se mettent cependant en accord sur un point l'e-Learning apporte de nouvelles possibilités pour rendre la formation et l'auto-apprentissage plus efficaces, moins chers et plus indépendants.¹³⁰

Il est un outil des T.I.C, le concept de « compétence » s'est imposé au fil du temps comme un moteur de la création de la valeur. La formation continue en est le levier traditionnel, elle existe depuis plus d'un siècle et son développement s'est opéré en deux étapes avant de parvenir à la forme que nous connaissons aujourd'hui, l'enseignement par correspondance, l'université ouverte et actuellement la formation ouverte, les débuts ont pris la forme de cours par correspondance vers 1840 en Angleterre, pour pallier une présence impossible, aidée par la généralisation du timbre postale, Puis à partir de 1920, des programmes éducatifs, surtout universitaires, sont diffusés à la radio en Europe, En 1939, pour compenser la désorganisation du système d'enseignement due à la guerre, un service d'enseignement par correspondance est créé via le Centre National d'Enseignement par Correspondance (C.N.E.P.C).

En Algérie c'est le Centre National d'Enseignement Général (C.N.E.G), en 1986, le nom que nous lui connaissons aujourd'hui le Centre National d'Enseignement à Distance (C.N.E.D). Puis l'apparition ensuite de l'université ouverte des années 1970, toujours en Angleterre, avec l'apparition de la télévision. Puis, l'enseignement à distance rencontre les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication N.T.I.C dans les années 1980 et le terme de formation à distance apparaît. L'interaction est rendue plus facile à l'aide des outils offerts par les N.T.I.C tels que l'adresse électronique (l'e-mail, la visioconférence, le chat...). Ces mêmes outils favorisent le développement du travail collaboratif. Aujourd'hui, les termes (d'enseignement à distance, d'e-Learning, d'e-formation de formations ouvertes, de formation ouverte à distance, de formations hybrides sont souvent employés). Derrière tous ces mots, les terminologies sont différentes selon les auteurs qui les emploient.

Le concept de e-Learning englobe trois éléments :

Du contenu pédagogique multimédia (texte, images, son) disponible sur Internet ou Intranet ou CD-ROM, le système de tutorat synchrone ou asynchrone,

Un outil de gestion et de suivi de la formation Learning Management System (LMS).

L'acteur peut se former à son rythme en fonction de ses besoins et de ses

¹³⁰ <http://www.kvinelearning.eu/fr/co-je-elearning-student.aspx> : Qu'est-ce que c'est l'e-Learning.

disponibilités, ce qui est important à une époque où la formation se décline tout au long de la vie de ce dernier. Toutes ces définitions sont à « opposer » à celle de la formation en mode présentiel nommée formation classique. Mais une nouvelle modalité d'apprentissage, prometteur dans une économie de savoir, permet-il un développement significatif des compétences ? Tel est le modèle de recherche que nous comptons développer par la suite dans cette thèse. L'application des T.I.C au domaine de la formation conduit à la création du e-Learning (c'est un mariage du multimédia c'est-à-dire du son, texte, l'image et de l'Internet par la diffusion on line et l'interactivité).

La formation à distance, selon l'AFNOR « est un système de formation conçu pour permettre à des individus de se former sans se déplacer sur le lieu de formation et sans la présence physique du formateur ».¹³¹

La définition de l'U.E « c'est l'utilisation des nouvelles technologies multimédias de l'Internet pour améliorer la qualité de l'apprentissage en facilitant d'une part l'accès à des ressources et à des services, d'autres part les échanges et la collaboration à distance ».¹³²

C'est une méthode d'apprentissage qui repose sur la mise à disposition de contenus pédagogiques, via un support électronique (CD, Intranet, Tel. Mob.3G etc). Il est centré sur le développement des compétences par l'apprenant et structure par les interactions avec le tuteur et les pairs. En réalité c'est une formation en ligne portant sur des modules tels que la comptabilité, la gestion ou bien une formation spécialisée dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines (G.R.H). Il renvoie à l'idée que l'acteur pourra, à partir de son poste, trouvera sur le Web ou l'Intranet les domaines d'informations appropriés à son champ. Aujourd'hui de grandes possibilités d'apprentissage leur sont offertes grâce aux applications des T.I.C. Il existe un apprentissage mixte qui conjugue les notions d'apprentissage en ligne et d'apprentissage hors ligne. L'apprentissage mixte désigne une méthode d'acquisition d'un savoir utilisant des interactions (acteur-acteur ou acteurs-ressources) relayées par un système télématique (électronique, informatique connecté par réseau), il peut avoir lieu à distance (en ligne), en classe (hors ligne et/ou en ligne) ou les deux.

Les différents types de e-learning, on propose trois modèles de e-Learning :

L'auto-formation pure ou e-learning isolé c'est-à-dire qu'il peut se former quand il le souhaite, au rythme qu'il veut, il est donc largement autonome.

¹³¹ AFNOR : Association Française de Normalisation, organisme officiel français de normalisation créé en 1926

¹³² <http://www.master-ingenierie-inforantique.eu/DOCUMENTS/ExposeIM.pdf> : Ivan Madjarov Les systèmes e-Learning : Standards, Techniques et Technologies MAI 2009

La formation tutorée à distance ou e-Learning plus tuteur ou classe virtuelle ou cyber-classe ou web-conférence, elle est pilotée à distance par un tuteur (ou un formateur) qui oriente l'apprenant dans son parcours, l'encourage, corrige ses exercices. La web-conférence est destinée plutôt à des formations regroupant un nombre important d'apprenants.

Le blended Learning qui est un dispositif mixte qui associe formation traditionnelle et auto-formation à distance.

Les différents types d'enseignement sont (le traditionnel qui est un séminaire) c'est un suivi obligatoire ; la correspondance qui est un travail en solitaire ; l'E.A.O est une formation sur place (adaptation à l'élève) ; le e-Learning (suivi du parcours pédagogique).¹³³

Les différents acteurs qui apportent des éléments complémentaires à ces définitions générales.¹³⁴

« Le e-Learning c'est la formation à l'heure de l'Internet »,

« C'est l'utilisation des technologies de réseaux pour concevoir, diffusé ».

C'est un processus d'apprentissage à distance, une vraie démarche de l'entreprise qui doit être conduite comme un projet venant de la direction pour avoir une chance d'aboutir favorablement.

Certains distinguent cinq méthodes du e-Learning :

L'auto-formation en solitaire, c'est la formule classique, le cours est animé par un tuteur virtuel (une voix),

L'auto-formation avec tutorat, c'est une combinaison entre le e-Learning et la formation classique (l'apprenant se forme seul),

L'auto-formation avec tutorat ou l'apprenant se forme sur un CD-Rom ou sur un Intranet),

La classe virtuelle en temps réel (en direct et d'une manière personnalisée), l'apprenant est connecté et le tuteur dialogue avec l'apprenant en temps réel via chat, forum etc.

La Visio-formation qui est la formule la plus aboutie et sans doute la plus efficace en matière d'e-Learning selon les experts en formation, l'apprenant bénéficie d'un parcours personnalisé défini par un tuteur qui intervient en direct et en image pour communiquer.¹³⁵

Cette méthode permet de s'affranchir de la présence physique d'un enseignant

¹³³ Michel Mingasson, le guide du e-learning, l'organisation apprenante, édition d'organisation, 2002, p. 24

¹³⁴ Séverine Gottrand et Vanessa Queant : « le e-Learning comme innovation en Ressources Humaines » dossier réalisé sous la responsabilité de Pierre Louart, Stratégie Ressources Humaines. Université de Lille, 2002-2003.

¹³⁵ <http://www.vnulearning.com> : Séverine Ghys : L'e-Learning en cinq méthodes.

à proximité, il peut s'intégrer dans une stratégie de Knowledge Management (K.M) et d'organisation apprenante, il est une modalité pédagogique et technologique pour toute personne ayant une certaine autonomie dans son processus d'apprentissage. C'est un assemblage, tant de pratiques pédagogiques que de technologies éducatives, et dont le développement provient de l'explosion d'Internet. Il semble cependant, comme pour les évolutions récentes des organisations, que tel qu'il est en train d'émerger, possède des caractéristiques qui le font différer des approches des technologies de l'éducation telles que nous les connaissons.¹³⁶

Quel nouveau rapport à la formation ?

Le e-learning fait tomber une barrière qui, dans la vision traditionnelle en limitant le champ d'action.

Entre la formation et le travail, il est possible de se former tout en travaillant, sans quitter son ordinateur.

Entre temps de travail et le temps libre, l'apprenant peut choisir de se former depuis son domicile c'est-à-dire de son temps libre ou en voyage professionnel.

Entre la formation et l'information, quand un acteur utilise un logiciel pour son travail se connecte sur un site de e-learning pour apprendre telle manipulation est-ce qu'il s'agit de formation ou information ? il est devenu un vecteur de la mondialisation en permettant à la formation d'être diffusée sur de grandes distances et de toucher les acteurs lointain ce qui veut qu'il contribue à la mondialisation de l'enseignement, c'est le cas de l'entreprise British Air Ways qui a eu recours au e-learning pour former ses collaborateurs du monde entier à son nouveau système de réservation. L'adoption du e-learning par les entreprises est assez récente et s'est développée rapidement seulement quelques entreprises utilisent cette technique de formation et elles sont quelques-unes à l'avoir introduire depuis quelques années comme la Sonatrach et la Sonelgaz.

Pour l'entreprise qui l'adopte, cela leur permettra de réaliser des innovations technologiques, de développer plus fort potentiel de compétences et d'améliorer le rendement de l'entreprise. Quel lien avec le knowledge management (K.M) ? L'e-formation entretient des liens étroits avec la gestion des connaissances qui constitue un enjeu majeur pour l'entreprise. Il y a des raisons qui impliquent la parenté du e-Learning avec le knowledge management (K.M).¹³⁷

D'abord le e-learning et le knowledge management (K.M) s'inscrivent dans une logique de valorisation du capital intellectuel de l'entreprise. Les deux ont pour but ou objectif l'acquisition du savoir et de développement des compétences des

¹³⁶ http://fr.wikipedia.org/wiki/Apprentissage_en_ligne : Apprentissage en ligne

¹³⁷ Jean Claude Lewandowski, « les Nouvelles façons de former », édition d'organisation, 2003.

collaborateurs, cette démarche pour l'accumulation des connaissances et le plus important c'est l'action c'est-à-dire l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise.

Ensuite comme deuxième élément de proximité, ils contribuent tous les deux à façonner la culture interne de l'entreprise.

Richard Colin souligne que le « knowledge management (K.M) permet de d'enrichir le contenu de formation d'expériences concrètes et opérationnelles déjà testées et validées par les meilleurs experts ». ¹³⁸

Pour Jean Louis Ermine « on est passé d'une technologie de l'information qui se contente de stocker, représenter et mettre à disposition des données à une technologie qui permet de partager (l'information, ressources, la coordination et la communication) ». ¹³⁹

Il est important de bien identifier les facteurs qui motivent les entreprises à mettre en place des projets de formation à distance.

Proposer une formation homogène et personnalisable.

Offrir une formation juste à temps.

Réduire les frais (déplacement et d'hébergement).

Un rythme d'apprentissage libre.

Formation sur le lieu de travail (présent).

L'entreprise est-elle faite pour le e-Learning ? Oui si :

Vous avez un nombre important d'employés à former.

Votre formation doit être dispensée sur plusieurs sites.

Les modules de formation sont destinés à plusieurs personnes.

Vous souhaitez homogénéiser le niveau de vos apprenants.

Les étapes de la mise en œuvre d'un projet e-Learning doit être mené étape par étape.

La définition du périmètre du projet.

L'analyse de l'environnement technologique.

L'analyse des contenus de formation proposée.

Le lancement d'un projet pilote.

L'organisation de l'accompagnement des apprenants

L'évaluation des bénéficiaires du projet.

Le déploiement du projet dans l'entreprise. ¹⁴⁰

Pour réussir un projet e-Learning, on respecte certaines règles de jeux :

¹³⁸ Richard Colin, Directeur associé d'I.K.M, Capital de connaissance, lettre de la CECOS, septembre 2002

¹³⁹ Jean Louis Ermine : La gestion des connaissances, édition Hermes, 2003

¹⁴⁰ http://www.xperteam.fr/elearning/pdf/ressources/LivreBlanc_Mise_en_place_projet_elearning_X-PERTeam_0704.pdf qu'est-ce que le e-Learning ?

Bien définir son besoin (rédaction du cahier de charge doit être soignée).
 Déterminer la solution la plus adaptée.
 Bien choisir son prestataire.
 Accompagner le projet en interne.¹⁴¹

L'entreprise cherche à obtenir de son acteur « le meilleur » afin d'améliorer en continu sa performance et d'atteindre ses objectifs stratégiques. Le e-Learning qui diffuse des connaissances, développe le produit des compétences, des savoir-faire, les « savoir-faire en action ». La formation est désormais devenue un axe stratégique majeur et le savoir un outil permanent de développer un avantage compétitif certain.).

Les quatre dimensions du e-Learning¹⁴²

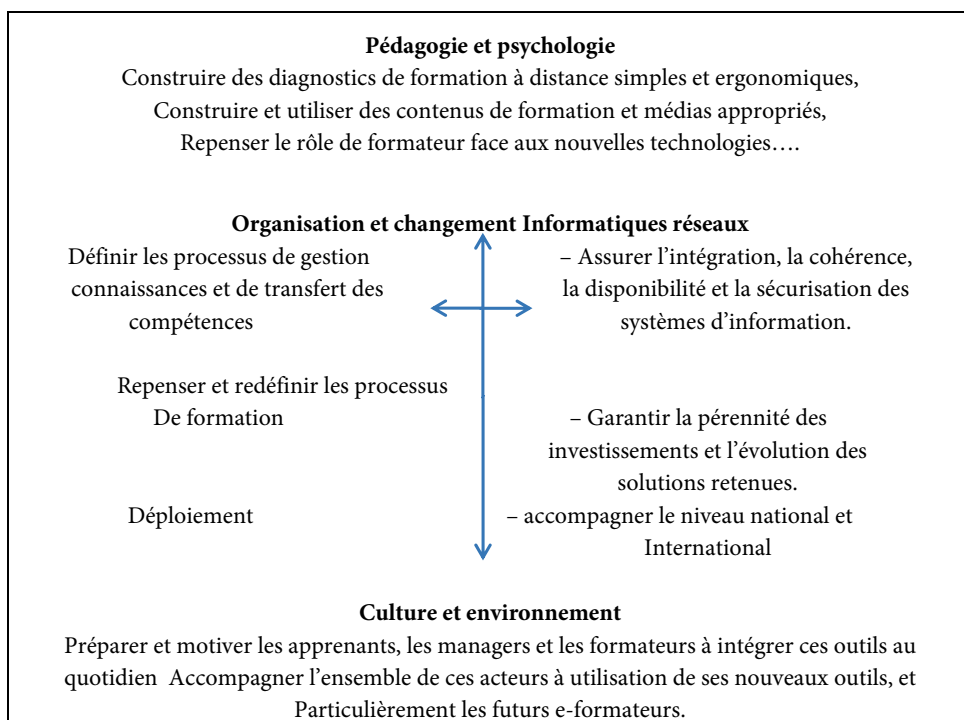


Fig. N°02 Les quatre dimensions du e-learning

¹⁴¹ <http://ouigour.over-blog.com/pages/Les-Metiers-dElearning-301242.html> Hadmut Holken : les métiers d'E-Learning

¹⁴² Michel Ledru. E-learning projet d'entreprise, éditions liaison, 2002 p. 65

1). Les avantages du e-Learning :

a) Pour l'apprenant il y a :

- L'accessibilité,
- L'approche l'individualité,
- L'interactivité,
- Des nouvelles approches pédagogiques,
- La réduction du temps de formation.

b) Pour l'entreprise il y a :

- La réduction des coûts,
- L'accessibilité et flexibilité,
- Le message uniforme,
- La gestion individualisée de la formation

Les 02 vecteurs du e-Learning sont l'Internet et l'Intranet, il est clair que le principe de la formation est la pédagogie et non la technique et les technologies sont arrivées à un point de maturation propre à renouveler et renforcer la pédagogie par le biais des outils interactifs.¹⁴³

Les contraintes ou la complexité du e-Learning :

A côté de ces multiples avantages, il présente aussi des inconvénients qu'il importe de ne pas négliger.

Bouscule les habitudes de formation, et qu'il mélange des modalités.

2) La dimension culturelle du changement doit absolument être intégrée.

Christian Depover et Louis Marchand précisent quelques éléments clé concernant l'évaluation des contraintes liées au e-Learning :¹⁴⁴

Exige des habilités techniques et sociales.

Peut conduire à une perte de temps lorsque le cours est mal structuré.

Conduit à un niveau de satisfaction qui évolue avec le temps.

Exige du temps, de l'énergie et des investissements financiers.

Exige de l'apprenant habilité en autogestion de l'apprentissage.

Envahit facilement l'horaire de travail.

Exige une formation continue.

Coût du soutien technique et pédagogique, d'équipement informatique.

Coût de formation.

¹⁴³ Herve Pilon « L'apprentissage Virtuel au Québec », étude conçue par stratégie R.H., 2002

¹⁴⁴ Christian Depover, Louis Marchand, « e-Learning et formation des adultes en contexte professionnel, édition de Boeck, 2002, p.94

Tableau n° 06 Les modèles d'e-formation¹⁴⁵

Formation en ligne	Formation en ligne avec tutorat	Formation en ligne et en présentiel avec toturat
<ul style="list-style-type: none"> - Proche du service. - Formé par un CD-ROM - N'apporte pas beaucoup de valeur ajoutée. - Tend à devenir gratuite, 	<ul style="list-style-type: none"> - Destiné au grand public. - L'acheteur paye en ligne sa formation. - Un tuteur propose un programme de travail. 	<ul style="list-style-type: none"> - Modèle des universités, écoles - Mise en ligne des contenus de la formation, - Réduction du temps

Les T.I.C facilitent l'apprentissage au travail même si les formations sont notablement améliorées, il est en cours de travail demeurera essentiel à l'appropriation des T.I.C. Il faut donc au minimum évité de l'entraver et si possible le faciliter. C'est nécessaire pour faciliter l'évolution ultérieure de leur activité mais aussi pour leur permettre d'inventer des façons de faire qui leur conviennent.¹⁴⁶

Les T.I.C favorisé le e-learning, l'outil utilisé par les entreprises pour développer les compétences de leurs collaborateurs. De manière plus large, il désigne tout système de formation reposant globalement sur l'usage de technologies issues de l'Internet. Selon les choix qui sont fait, les avantages de chaque type de e-Learning sont différents. Les principaux critères d'évaluation retenus sont le degré d'autonomie de l'apprenant dans l'organisation de sa formation, l'importance des déplacements pour la formation, la personnalisation du parcours pédagogique, l'importance du support apporté, le jalonnement du parcours par des « points de passage » obligés et l'importance des échanges entre les acteurs.

Selon Michel Ledru il y a quatre dimensions du e-Learning :¹⁴⁷

- Pédagogie et psychologie,
- Organisation et changement,
- Informatique réseaux,
- Culture et environnement.

Il y a deux modèles économiques radicalement différents :

L'enseignement traditionnel ou il y a (des dépenses, l'équipement, le budget fixe à l'avance, faible voire nul, quasiment stable, quasiment impossible à évaluer).

¹⁴⁵ Walid Kassem, Ahmed Mounajed, Nadi Saadoun « Projet du module : Management et N.T.I.C », Université de Paris II, 2004, p.08

¹⁴⁶ <http://www.industrie.gouv.fr/sessi/cpci/cpci2000/Etude3.pd> : Étude présentée à la CPCI par GMV Conseil : l'impact des N.T.I.C sur la compétitivité des entreprises industrielles

¹⁴⁷ Michel Ledru : « e-Learning projet d'entreprise » page 65, édition. Liaison, 2002.

2) Le dispositif du e-Learning engendre un équipement informatique sophistiqué, des dépenses, un gain de temps, un enseignement élevé, une évaluation précise de la progression.¹⁴⁸

Comme le souligne Jacques Coquerel « on passe d'une logique de dépense à une logique d'investissement, il est nécessaire d'investir dans les T.I.C avant de pouvoir former ».¹⁴⁹

Il est possible de résumer les tendances observables en énonçant les transformations sur lesquelles les chercheurs convergent. Ainsi, il apparaît que les évolutions sont les suivantes :

- Transversalité de l'organisation ;
- Réduction du nombre de niveaux hiérarchiques et responsabilisation ;
- Recentrage de l'activité sur le cœur de métier, sur les compétences clés ;
- Modification des frontières de l'organisation (entre les acteurs de l'organisation) ;
- Allègement et décloisonnement des structures des organisations ;
- Développement des firmes « virtuelles » et du management par « projet ».

Quelle que soit l'évolution de la formation dans les entreprises, il existe une sorte de formation mutuelle, ne serait-ce que parce que l'on participe à un projet d'équipe. L'importance des compétences transversales ou comportementales (capacité à communiquer, de travailler en équipe) ressort aujourd'hui de beaucoup d'analyses. Il y a donc un enjeu autour de la capacité à créer en commun des compétences collectives.¹⁵⁰

Son introduction dans le groupe Sonatrach qui le définit comme étant la possibilité de suivre un programme de formation à distance, en autoformation ou accompagné de manière individuelle ou collective.¹⁵¹

Dans cette nouvelle ère de la société du savoir et de l'entreprise apprenante, la formation voit son rôle augmenter de manière significative elle doit contribuer à développer les compétences et accroître la performance. Il accompagne et favorise cette évolution de la formation et veut l'implanter dans le système d'information, à travers les T.I.C, pour faire face aux besoins de formation et d'adaptation des ressources. Les entreprises algériennes se trouvent devant la problématique

¹⁴⁸ Jean Claude Lewardowski : « les nouvelles façons de formes, le e-Learning, enjeux et outils » éditions d'organisation, page 163.

¹⁴⁹ Jacques Coquerel, président de la CEGOS, dans une interview au nouvel hebdo (novembre 2001).

¹⁵⁰ <http://archives.fffod.ora/Resumes/150198V2.htm> Richard Walther : l'introduction des T.I.C dans le monde de travail : enjeux et défis.

¹⁵¹ Semaoune Khalissa : Dispositifs d'apprentissage en ligne et le partage des connaissances critique/stratégiques, cas du groupe pétrolier Sonatrach. 2006

d'amélioration, de manière permanente, des modes et pratiques de formation ; elles doivent optimiser leurs ressources et lever des contraintes telles que la dispersion géographique des unités et la difficulté de trouver une adéquation entre les formations et le temps de travail. Pour cela les T.I.C offrent les opportunités de produire et de partager les connaissances dans l'entreprise notamment le e-Learning à travers l'auto-formation qui est un dispositif qui permet de répondre à beaucoup de besoins de l'entreprise.

Elle est conçue comme un « carrefour d'échanges d'expériences », et profitent de l'occasion de la présence des firmes internationales implantées en Algérie comme B.P, TOTAL ou SCHLUMBERGER qui exposent leurs expériences, de même que l'université d'Annaba et U.F.C. La Sonatrach envisage la formation sur le management, le centre de perfectionnement qui a organisé un cycle court de formation en techniques managériales et technologies de la formation destinée aux cadres. Les apports de coaching dans la formation, l'éthique et Intranet¹⁵²

Elle s'est lancée dans le créneau de la formation à distance sur le réseau Intranet. Une formation à distance du personnel AVAL. Ses objectifs visent à améliorer la performance sans contraindre la disponibilité du personnel et offrir un support savoir et information permanent et mis à jour et continu. Pourquoi recourir à l'e-formation ?

Pour l'apprenant, il permettra de gérer son parcours de formation (rythme, lieu).

Pour l'entreprise, elle lui servira à baisser ses coûts de formation, donner une plus grande souplesse à ses ressources humaines (R.H) et être réactif à toutes les demandes de formations.

Les nouveautés apportées par l'e-formation, il s'agit d'un passage par l'utilisation des T.I.C apportent un fonctionnement (organisationnel, pédagogique), qui offre la possibilité de gérer son temps et de contrôler sa formation. Il envisage de mettre à disposition de ses clients une grande quantité de savoir et savoir-faire acquis durant sa longue expérience et le développement des compétences. Un important investissement dans les T.I.C (le plan de modernisation de Sonatrach) a été décidé par le Top management. C'est ainsi que l'Aval (Ex : L.T.H et précédemment L.T.G) avait commencé à mettre en œuvre un plan informatique. En effet, un grand investissement a été consenti dans la formation en informatique (réseaux, Intranet).

¹⁵² <http://www.elwatan.com/2009-12-02> : Liès Sahar : Introduction du e-Learning dans le secteur de l'énergie.

Les différentes T.I.C mises en œuvre au niveau de l'activité Aval :

Le parc ordinateur, Aval s'est doté d'un parc ordinateur de plus de 500 machines.

L'Intranet est devenu un instrument de diffusion d'information à grande échelle. Chaque unité (Complexe) est rattachée à ce système. Il renferme les sites d'Unités.

La messagerie, grâce à cet outil, la communication s'est améliorée entre les acteurs et les structures. En plus des unités opérationnelles de la plate-forme d'Arzew, il y a un lien avec le collectif de Skikda GNL.¹⁵³

Il suffit de parcourir les ouvrages et la presse spécialement pour constater que l'influence des T.I.C est le plus souvent pensée en temps d'inputs généraux :

Les T.I.C sont considérées comme instrument de gestion.

Les progiciels de gestion intégrés (P.G.I) considérées comme des technologies fortement structurées (S.I).

La technologie y est vue comme une variable d'environnement que impacte les comportements humains.

Elles créent un nouvel esprit d'entreprise.

Les T.I.C sont des outils d'apprentissage organisationnel.

Le point de vue dominant est que les T.I.C transforment les situations organisationnelles et les relations.

Ce résumé en tous d'import sur le comportement humain est un fruit de la littérature managériale.¹⁵⁴

Deux thèses sont envisageables l'une technophile tandis que l'autre technophobe, la première ce sont les acteurs qui sont optimistes sur les T.I.C (favorables à ces technologies), les T.I.C produisent un management avancé. La compétitivité de l'entreprise suscite dans sa capacité à utiliser les T.I.C. Tandis que l'orientation technophobe, un dévoreur d'emploi (négatif du point de vue d'effet humain) comme atteinte à la vie privée. Enfin les T.I.C influencent le comportement des acteurs de l'entreprise.

¹⁵³ http://www.mem-algerie.org/actu/comn/pbt/revue_rh_08.pdf : N.T.I.C ou T.I.C... On est déjà demain.

¹⁵⁴ P. Gilbert, F. Guérin, F.Pigeyre : Organisation et comportement, nouvelles approches, nouveau enjeux sur la création. Page 332 Dunod Août 2005

Conclusion

L'introduction des T.I.C dans l'entreprises en général accompagne des transformations dans les (dimensions, ses relations de travail, le comportement des acteurs, ses frontières, ses modes de relations avec l'extérieur), Les T.I.C touchent les acteurs de façon différente, Les jeunes qui sont nés dans les années quatre-vingts vont donc bousculer les habitudes et aider l'entreprise à intégrer les évolutions technologiques. Certains séniors ont peur de l'inconnu, l'avènement de l'Internet et le téléphone portable bouleverse les habitudes, les informations circulent vite. L'introduction des T.I.C favorise l'autonomie des salariés, chacun peut donc prendre des décisions au plus proche du problème. Elles permettent de travailler à distance. L'acteur doit maîtriser bien les T.I.C pour être autonome dans leur usage et leur maintenance. Elles contribuent à leur mobilité et des conditions qui permettent une redistribution des tâches.

L'entreprise algérienne a vécu des périodes différentes, les cadres exécutent des ordres « dictés d'en haut » qui se diffèrent d'une période à une autre. L'accès aux T.I.C dépend du niveau de responsabilités hiérarchiques, de la qualification ou du niveau scolaire. Le lien étroit entre le mode d'usage d'une part, le diplôme et la situation professionnelle d'autre part permet de penser que l'utilisation ne bouleverse pas les hiérarchies professionnelles. L'expérience joue un rôle important du moins lorsque les T.I.C ont été intégrés dans l'activité réelle de travail. Ils sont nombreux à estimer que leur situation n'a pas changé malgré l'introduction des T.I.C. Ces changements sont perçus différemment. En réalité ces T.I.C ne créent pas par elle-même de nouvelles formes organisationnelles.

Ces compétences ne sont liées aux T.I.C et aux nouvelles formes d'organisations, il y a les salariés travaillant sur place, les télétravailleurs, les voyageurs (responsables) Les T.I.C changent le comportement de l'acteur, il doit être joignable par son entreprise à tout moment par le biais des T.I.C (son téléphone portable ou l'e-mail). Elles induisent donc de nouvelles formes de

contrôle. L'introduction des T.I.C permettrait un gain de temps et de productivité et de réactivité. Elles ne sont pas déterminantes mais plutôt un catalyseur des changements qui apparaissent comme porteuses d'ambivalence. La diffusion des T.I.C en Algérie ne conduit pas à l'émergence de nouveaux métiers. Les nouvelles professions qui naissent le plus souvent de l'hybridation de compétences et qui relève de champs professionnels. Les T.I.C n'ont pas d'effet sur (la réduction de niveaux hiérarchiques ou de mettre en place une organisationnelle transversale). L'entreprise taylorienne caractérisée par une structure pyramidale est présente en Algérie, mais les vestiges de cette dernière ne vont pas disparaître avec l'arrivée des T.I.C. Le management pratiqué est encore très imprégné de cette culture pyramidale.

On assiste à de grands changements dans les besoins en formation. Parmi les phénomènes c'est « la formation tout au long de la vie » qui constitue le plus grand défi. Le knowledge management (K.M) et le e-Learning sont deux approches qui visent, entre autres à valoriser le capital (compétence des organisations). Le e-learning est un outil des T.I.C, le concept de « compétence » s'est imposé au fil du temps comme un moteur de la création de la valeur, développer les compétences améliore son rendement. La formation continue en est le levier traditionnel. En réalité c'est une formation en ligne portant sur des modules tels que la comptabilité. L'entreprise cherche à obtenir de son acteur « le meilleur » afin d'améliorer en continu sa performance et d'atteindre ses objectifs stratégiques. La formation est désormais devenue un axe stratégique majeur et le savoir un outil permanent de développer un avantage compétitif certain. Les T.I.C facilitent l'apprentissage au travail.

Grâce au e-learning la formation du personnel de l'entreprise algérienne d'une façon générale en question voit son rôle augmenter de manière significative, elle doit constamment contribuer à développer les compétences individuelles et accroître la performance collective de l'entreprise.

On peut conclure que le meilleur usage des TIC dépend de l'acceptation de recours à ses outils moyennant des compétences adéquates et qu'ils répondent aux besoins professionnels si non on peut tomber dans le piège de gaspillage (des ressources technologiques, humaines, etc...). Par ailleurs, les personnes qui sont hautement qualifiées considèrent de ce fait les TIC est un moyen d'accroître leur compétence or les moins qualifiées (employés simples) les voient inversement de ce fait constituent un facteur de distinction entre les plus et les moins qualifiés d'où le rôle important de la formation. La majorité des personnes interrogées n'ont pas eu de formation suffisante pour le mieux usage des TIC.

Les différentes figures

Fig. N°01	
Le modèle d'alignement avec l'environnement socioculturel.....	27
Fig. N°02	
Les quatre dimensions du e-learning	89

Les différents tableaux

Tableau N° 01	
Proportion de salariés utilisant l'informatique par catégorie professionnelle.....	24
Tableau N° 02	
Les avantages et les inconvénients du télétravail :	42
Tableau N° 03	
La comparaison entre les trois managements (traditionnel, transitionnel, renouvelé du point de vue planification, organisation, direction).	60
Tableau N° 04	
La comparaison entre les 3 types de management	61
Tableau N° 05	
La comparaison entre le management traditionnel et le management renouvelé :	61

Bibliographie

Ouvrages et revues :

- I. Alexandre Bailly, D. Bourgeois, J. P. Gruere, N. Raulet-Croset, C. R. Levy :** comportement humain page 145. Pearson Éducation 3 édition 2009
- Bruno Henriet ; Maurice Imbert :** D.R.H : Tirez parti des technologies communication interne – K.M : Formation Intranet p.37
- E. Armand ; Pateyron ; R. Salomon :** les N.T.I.C et l'entreprise page 68
- G. Donnadiu,** Réguler le social dans les nouvelles organisations, Entreprises et personnel, 2000.
- G. Lécrivain,** des ressources en management des organisations et en marketing : Managmarket.com
- Février (P.) et Heitzmann (R.),** « L'industrie française à l'heure des T.I.C », **Fabrice Mazerolle,** l'impact des N.T.I.C dans l'entreprise, le cas de l'Intranet page 20
- H. Simon :** L'information dans l'organisation page 264
- Geneviève Lacono,** Gestion des Ressources Humaines page 50 éditions Casbah 2004
- N. d'Almeida, T. Liabert ;** la communication interne pages 22, 23
- Melissa Saadoun :** La technologie de l'information et management page 46
- Pemartin :** réussir le changement : mutations des entreprises et problèmes humains (1987)
- Y. Dufour, G. Ouimet :** « vivre et gérer le changement ensemble ? », **Les données proviennent des enquêtes** « Technologies et organisation du travail » de 1993 et « Conditions de travail » de 1998.
- P. Helfer, M. Kalika, J. Orsoni :** Management et organisation Vuibert gestion page 321
- Michel Cattant :** L'entreprise et ses données techniques pages 23 / 24
Ce développement s'appuie sur l'intervention de Jean-Claude Spérandio, « Impact ergonomique des T.I.C », intervention lors de la séance du 06 septembre 2001.
- Maury & C. Mull,** économie et organisation de l'entreprise Vuibert gestion page 55

Jean Yves Prax, « le guide du Knowledge Management », Dunod 2000

Pierre Brouste et Dominique Cotte : Stratégie documentaire dans la presse page 14 aux éditions E.S.F, e, 1991.

Reix R., « systèmes d'information et management des organisation », Vuibert gestion, Paris (1995)

F.Hesselhein, M. Goldsmith, I.Somerville ouvrez les entreprises page 73.

Behget Meki Boumaarafi, technologie de l'information et de la communication page 60.

Textes réunis par Peter Ferdinand Drucker, la formation des dirigeants d'entreprise page 272

Henry Mintzberg, le management voyage au centre des organisations, les éditions d'organisation, 1998.

Mohammed Salah Hannaoui, introduction sur les affaires dans l'ère technologique page 296.

Reix R., « systèmes d'information et management des organisation », Vuibert gestion, Paris (1995)

Selon le Journal officiel du 14/05/2005, ce terme est accepté en France par la DGLFLF, qui précise qu'il ne doit pas être prononcé à l'anglaise. Au Canada, les termes « administration » et « gestion » sont recommandés par l'OQLF

B. Merck, M. Fabre. A. Proust, F. Ridet, M. Romanet : Équipe R.H acteurs de la stratégie. L'e-R.H : mode ou révolution.

Claudine Batazzi, l'impact des N.T.I.C dans l'entreprise C.R.I.C, 2000

Référence à Denis Ettighoffer et son livre « L'Entreprise Virtuelle ou les nouveaux modes de travail », éditions d'Organisation, 2001.

Référence à Jean Lojkin et son livre « La révolution informationnelle » P.U.F, 1992

Marc Maurice : les technologies de l'information et de la communication et les problèmes de travail et de l'emploi, LEST-CNRS, Aix-en-Provence ; 2000

Ali Slimane, l'administration dans le monde arabe et les défis de l'ère informationnelle page. 3

Abou Bekr Mahmoud El Haouch, la nouvelle technique dans l'information et les librairies page 124.

Ali Slimane, l'administration dans le monde arabe et les défis de l'ère informationnelle page 33

B. Merck, M. Fabre. A. Proust, F. Ridet, M. Romanet : Équipe R.H acteurs de la stratégie. L'e-R.H : mode ou révolution.

Référence à Chris Argyris (Harvard University et Donald Schon (Massachusetts Institute of Technology)

- Geneviève Lacono**, Gestion des Ressources Humaines page 152 éditions Casbah 2004
- Mohammed Salah Hannaoui**, introduction sur les affaires dans l'ère technologique page 296.
- Gottrand Séverine & Queant Vanessa**, Université de Lille1, Le e-Learning comme innovation en ressources humaines.
- Edgar, Morin** science avec conscience, Paris, Seuil (points sciences), 1990, p.315
- Farid Ennadjar**, l'administration des affaires économiques et financières page.430
- Sandra Bellier** : le e-learning, édition liaison, 2001
- Michel Mingasson**, le guide du e-learning, l'organisation apprenante, édition d'organisation, 2002, p. 24
- Jean Claude Lewandowski**, « les Nouvelles façons de former », édition d'organisation, 2003.
- Richard Colin**, Directeur associé d'I.K.M, Capital de connaissance, lettre de la CECOS, septembre 2002
- Jean Louis Ermine** : La gestion des connaissances, édition Hermes, 2003
- Michel Ledru**. E-learning projet d'entreprise, éditions liaison, 2002 p. 65
- Herve Pilon** : « L'apprentissage Virtuel au Québec », étude conçue par stratégie R.H., 2002
- Christian Depover, Louis Marchand**, « e-Learning et formation des adultes en contexte professionnel, édition de Boeck, 2002, p.94
- Walid Kassem, Ahmed Mounajed, Nadi Saadoun** « Projet du module : Management et N.T.I.C », Université de Paris II, 2004, p.08
- Michel Ledru** : « e-Learning projet d'entreprise » page 65, édition. Liaison, 2002.
- Jean Claude Lewardowski** : « les nouvelles façons de formes, le e-Learning, enjeux et outils » éditions d'organisation, page 163.
- Semaoune Khalissa** : Dispositifs d'apprentissage en ligne et le partage des connaissances critique/stratégiques, cas du groupe pétrolier SONATRACH. 2006
- P. Gilbert, F. Guérin, F.Pigeyre** : Organisation et comportement, nouvelles approches, nouveau enjeux sur la création. Page 332 Dunod Août 2005
- Reix R.**, « systèmes d'information et management des organisation », Vuibert gestion, Paris (1995)
- Référence à l'article de Sergio Vasquez Bronfman**, professeur au groupe E.S.C.P, le « S.I.I.O », nouveau vecteur de l'avantage concurrentiel publié dans l'Art du Management de l'Information
- jdpro.net** : le journal des professionnels : la révolution des N.T.I.C
- Ambassade de France en Algérie** : « Mission économique » le secteur des

télécommunications en Algérie.

A.Aris : les autoroutes de l'information, Paris, Presses, Universitaires de France, 1997, p.89.

François Amigorina : Journalistes des dernières nouvelles d'Alsace

SESSI, « Le 4 pages de statistiques industrielles » n° 135, août 2000

Méthodologique de la diffusion des T.I.C dans les PME/ cahier n° 03 : Trois problématiques à maîtriser pour mieux diffuser les TIC dans les PME fiche 3.3 : le travail collaboratif : enjeux, méthodes et outils T.I.C Réf : GM/3.3 page 04/07 version 1.0 le 31 mars 2004.

Revue Française de Gestion, n°113, mars-avril-mai, pages. 23 – 40

Le 4 Pages du Sessi, n° 239, décembre 2007.

DARES, ministère de l'emploi et de la solidarité, résultats publiés en 2001.

MES-DARES. Enquêtes Techniques et organisation du travail

F Sigot : Que devient la qualité totale dans la nouvelle économie ; Qualité, mouvement ; N° 49 Avril 2001.

Mounim Belalia le socioculturel à l'épreuve des T.I.C : les éléments d'un alignement avec la stratégie d'entreprise (Beyrouth, octobre 2004).

Mohamed Jaouad El Qasmi et Abdelaziz Kriouile : Vers une nouvelle relation : stratégie système d'information

A. Einstein disait : « knowledge management (K.M) is about experience, everything else is just information »

Référence à Thomas Davenport et Donald Marchand dans leurs articles « De l'information à la connaissance » publié dans l'Art du Management.

Référence à l'article de Thomas Davenport, professeur de gestion de l'information à la School of Management de l'University de Boston, sur le bureau virtuel publié dans l'Art du Management de l'Information.

Encarta

Guide méthodologique de la diffusion des T.I.C dans les P.M.E GM/1.1 page 38

Référence à l'article de Thomas W. Malone, professeur à la MIT Sloan School of Management, et Robert J. Laubacher, assistant de recherche au MIT Center for Coordination Science, la révolution de l'économie « e-lance » publié dans l'Art du Management de l'Information

Gilbert, Patrick et Frank. « Le travail à distance, l'expérience du télétravail à EDF et GDF », in Entreprise & Personnel, mai 2001.

Les Cahiers de l'Actif – N° 314 – 317, Patrick Lefèvre, directeur du cabinet Techné-conseil, Approches conceptuelles du management, Théories et stratégies du management.

XV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève

- 13 – 16 Juin 2006, Dorra Skander la collaboration dans le cadre des PPP : une perspective constructiviste.
- Wassef, Roy, Fell (2005).
- Khalil Mohamed Chema**, **Haider Kadhem Hamoud**, La théorie de l'organisation page 340.
- Alaa Eddine Youssef**, le profit de l'investissement dans le capital humain p.14
- Le Wireless Application Protocol (WAP)** : permet d'accéder à distance aux données de l'entreprise.
- L'apport de WAP** est limité en l'état actuel : débit trop faible, praticité moyenne, Minitel amélioré, petit écran à lecture difficile. Seul un haut débit permettra d'améliorer son utilité réelle.
- Le journal du net, Denis Ettighoffer** (Eurotechnopolis Institut). Face aux NTIC, il faut apprendre à être indisponible, 08/12/2004
- Revue de management** : université Abou Bekr Belkaid Tlemcen
- A. Dietrich**, Compétence et G.R.H, Thèse en science de gestion, IAE de Lille 1995.
- B. Sire**, « Classification des concepts », journée d'étude sur la gestion des compétences, E.S.A, Grenoble juin 2000.
- Selon les termes de Gilbert. P. Parlier**. La compétence du « mot-valise » au concept opératoire, actualités de la formation continue, n° 116 janvier-février 1992, pp. 14-18.
- AFNOR** : Association Française de Normalisation, organisme officiel français de normalisation créé en 1926
- Séverine Gottrand & Vanessa Queant** : « le e-Learning comme innovation en Ressources Humaines » dossier réalisé sous la responsabilité de Pierre LOUART, Stratégie Ressources Humaines. Université de Lille, 2002-2003.
- Jacques Coquerel**, président de la CEGOS, dans une interview au nouvel hebdo (novembre 2001)
- Bouteiller, L.A. Charial**, vers une nouvelle gestion de l'information
- Référence à Wanda Orlikowski**, maître de conférences en technologies de l'information et en étude des structures à la Sloan School of Management, au sein du Massachusetts Institute of Technology
- Abdelmalek Redmane Edebani**, la fonction de l'information de l'Internet page 104
- Les Echos**, n° 19831, Dossier management, mardi, 09 janvier 2007, p. 09 – Frédéric Brillet.
- Benjamin Guédou** Direction générale du trésor et de la politique économique : groupe de travail « Impact microéconomique et macroéconomique des T.I.C ».

Les sites Internet

<http://fadakarlamtsa-blog.africaciél.com/afrique/art-10870-index.html> :
L'approche comportementaliste

<http://www.uqtr.quebec.ca/revuetravail/Articles/2005LilaBENRAISSOthmanBOUHENAHLoubnaTAHSSAINVol3Num2pp915-933.pdf> : T.I.C et performance des salaires : quel rôle pour la responsabilité sociale de l'entreprise ? Revue internationale sur le travail et la société, Octobre 2005

<http://www.lexpressiondz.com/article/2/2009-11-24/70020.html> : Khalida Abbani, Le secret de la réussite des entreprises.

<http://www.algerie-dz.com/article1190.html> : Z. Méguen l'entreprise algérienne face au changement.

<http://fr.alafrica.com/stories/200407080021.html> : Bey Benyelles cadre de la Sonatrach : la tribune : Algérie : L'Internet et l'industrie algérienne : la plaidoirie d'un professionnel A. Lemli 08 juillet 2004

<http://www.insert-export.com/intermdp/actu/internet/art-intranet.html> :
définirion : définition de l'Intranet par rapport à l'Extranet, ses fonctions et ses apports

<http://www.reims-me.fr/agrh/docs/pdf-des-actes/2000mamati064pdf> :
Mohammed MATMATI

Quels impacts des N.T.I.C sur l'internationalisation des pratiques de G.R.H des firmes multinationales ?

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

<http://www.mersouin.org/IMG/Colombier-alil> : Cahier de recherche, avril 2007 – Numéro 8 – 2007

<http://www.commentcamarche.net/entreprise/km.php3> : le Knowledge management

<http://www.tic.ird.fr/spip.php?article229> : Abdelkader Djeflat : T.I.C& développement la revue électronique, les nouvelles exigences de la PME dans une

économie fondée sur la connaissance : cas des entreprises maghrébines.

http://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation_apprenante : Organisation apprenante

Référence à David Gavini professeur à Harvard.

<http://www.persee.fr> : Denis Ettinghoffer : l'entreprise virtuelle : ou les nouveaux modes de travail.

Pascal Alix : Comprendre et pratiquer le télétravail

<http://www.gralon.net/articles/enseignement-et-formation/formation/article-le-teletravail---presentation-et-caracteristiques-1491.html> : le télétravail : présentation et caractéristiques

<http://velamraoui.wordpress.com/2009/02/02/le-projet-zevillage-aide-les-teletravailleurs/> Velamraoui 02 février 2009 le projet Zevillage aide les travailleurs dans l'Orne.

<http://www.netpme.fr/dossiers-drh/915-teletravail-organisation-innovante-travail.html> : Qu'est-ce que le télétravail ?

<http://www.virtualegis.com/bulletins/document.php> : les télétravailleurs nomades

<http://www.africazbooming.com/archives/966> : Robertake une gestion saine va de la surveillance à la réflexibilité, 29 Aout 2011

<http://knol.google.com/k/les-tic-modifient-elles-le-management-des-entreprises> Les TIC modifient-elles le management des entreprises ?

<http://www.j2-relance.over-blog.com/article-du-bon-usage-du-teletravail-37589435html> : Stratégie – Management – Histoire Repenser le pilotage de l'entreprise

<http://www.leteletravail.com/doc/manuel-teletravail.php> : le télétravail

<http://fr.wikipedia.org/wiki/Externalisation> : L'externalisation

<http://fr.wikipedia.org/wiki/Crowdsourcing> : Crowdsourcing

Référence à l'article de Caroline Talbot, L'internaute anonyme comme ressource humaine paru dans le Monde Économie le mardi 11 septembre 2007.

<http://www.algeria.smetoilkat.org/algeria/fr/contentfr/1992/politique-dT%C3%A9l%C3%A9travail-Accord> : Travail-Accord : politique de Télé travail & Accord : Étude publiée par « Entreprise & Personnel » sur le télétravail

http://www.francophonie-durable.org/documents/colloque_ouaga-a4-chettab.pdf : Nadia Chettab : Les N.T.I.C et les pays du Maghreb : effet de mode ou opportunités de rattrapage économique

<http://www.oodoc.com/66159-impact-ntic-information-communication-management-organismes.php> : l'impact des NTIC sur le management des organismes.

<http://blog.wikimemoires.com/2011/02/croissance-economique-effet-des->

tic/ : L'effet des TIC sur la croissance

http://sia.pagespersoorange.fr/Net_Methode/3_9_les_preconisations_pour_la_mise_des_ntic.html : Les préconisations pour la mise en place des NTIC

http://www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes07/Tounes_Assal_a.pdf : Azzedine Tounes Groupe E.S.C Chambéry Savoie : « Influences culturelles sur les comportements managériaux d'entrepreneurs algériens ».

<http://www.ada-online.be/frada/spip.php?article426> : Les TIC entre mondialisation et flexibilité

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

<http://www.journaldunet.com/management/dossiers/04161techno/interview.shtml> : Denis Ettinghoffer (Eurotechnopolis Institut) Face aux T.I.C, il faut apprendre à être indisponible.

<http://www.creg.ac-versailles.fr/> : Carine Courtes Lapeyrat : Quand les T.I.C bouleversent la communication interne de l'entreprise, jeudi 11 février 2010

<http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article417> : Carine Courtes Lapeyrat : Quand les T.I.C bouleversent la communication interne et deviennent un outil de gestion des RH Jeudi février 2010

http://wiki.labomedia.org/index.php/Competences_TIC : Compétences T.I.C

http://www.memoireonline.com/08/07/544/m_nouvelles-organisations-transformations-travail-ntic.html : les nouvelles organisations et transformations du travail : les métiers face aux N.T.I.C.

http://www.qualiteonline.com/rubriques/rub_3/dossier-44.html : KarimHamadache : le développement des compétences

<http://www.kvinelearning.eu/fr/co-je-elearning-student.aspx> : Qu'est-ce que c'est l'e-Learning.

<http://www.master-ingenierie-inforamtiqye.eu/DOCUMENTS/ExposeIM.pdf> : Ivan Madjarov Les systèmes e-Learning : Standards, Techniques et Technologies MAI 2009

<http://www.vnulearning.com> : Séverine Ghys : L'e-Learning en cinq méthodes.

Source : http://fr.wikipedia.org/wiki/Apprentissage_en_ligne : Apprentissage en ligne

http://www.xperteam.fr/elearning/pdf/ressources/LivreBlanc_Mise_en_place_projet_elearning_X-PERTeam_0704.pdf qu'est-ce que le e-Learning ?

<http://ouigour.over-blog.com/pages/Les-Metiers-dElearning-301242.html> : Hadmut Holken : les métiers d'E-Learning

<http://www.industrie.gouv.fr/sessi/cpci/cpci2000/Etude3.pd> : Étude présentée

à la CPI par GMV Conseil : l'impact des N.T.I.C sur la compétitivité des entreprises industrielles

<http://archives.fffod.ora/Resumes/150198V2.htm> Richard Walther : l'introduction des T.I.C dans le monde de travail : enjeux et défis.

<http://www.elwatan.com/2009-12-02> : Liès Sahar : Introduction du e-Learning dans le secteur de l'énergie.

http://www.mem-algerie.org/actu/comn/pbt/revue_rh_08.pdf : N.T.I.C ou T.I.C... On est déjà demain.

Table des matières

Introduction	3
Section 1	
Méthodes de travail et style de management	7
a). Les T.I.C et les méthodes de travail :	7
b). Les difficultés liées aux T.I.C rencontrées dans le travail :	20
c). Les T.I.C et le Knowledge management (K.M) :	28
Section 02	
Les mutations générées par les nouvelles formes de travail	35
1). Les salariés travaillant sur place :	35
2). Les télétravailleurs :	35
3). Les nouveaux modes d'organisation internes :	37
Section 03	
Le style de management face à l'émergence de nouvelles professions.....	53
a). Le management traditionnel classique :	55
b). Le management transitionnel (analytique) :	55
c). Le management renouvelé (contemporain) :	55
Conclusion	95
Les différentes figures	97
Les différents tableaux	99
Bibliographie	101
Les sites Internet.....	107

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

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 : 978-2-334-17077-2

ISBN pdf : 978-2-334-17078-9

ISBN epub : 978-2-334-17076-5

Dépôt légal : juillet 2016

© Edilivre, 2016

Imprimé en France, 2016