

# Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des sciences humaines et sociales

Département sciences sociales

## *Mémoire de fin de cycle*

En vue de l'obtention d'un diplôme master en sociologie

Option : sociologie de l'organisation et du travail

**Thème**

L'influence du télé-enseignement sur la qualité  
des études

**Réalisé par :**

- > Abid hafsa
- > Abdoun Katia

**Encadré par :**

**M. Abbaci madjid**

Promotion : 2020/2021

Tout d'abord

On aimerait remercier Dieu le tout-puissant, de nous avoir donnée la force de pouvoir mener ce travail à terme.

Nous remercions nos parents pour leur soutien durant notre parcours de formation.

Nous tenons à remercier notre directeur de mémoire, le professeur ABBACI Madjid, qui nous a guidés par ses conseils, ses orientations et sa critique tout au long de ce travail de recherche, nous laissant la liberté dont nous avons besoin. Soyons lui reconnaissant surtout pour ses qualités intellectuelles et humaines.

Et en fin nous sommes reconnaissants envers tous les enseignants de l'université Abderrahmane Mira de Bejaïa pour contribution à notre formation, et également à nos camarades, amis pour leurs aides précieuses.

## Dédicaces

Je dédie ce Mémoire À :

Mes chers parents pour tous leurs sacrifice, leur amour leur tendresse, leur soutien tout au long de mes études que dieu les protège et les garde pour moi

Mes chers frères et sœurs Massi sa femme thanina qui m'a beaucoup aidé, Lyes et Ghani et ma sœur Wahiba

A mes très chers amis et camarades pour tous les moments d'échanges et de débats aux personnes qui m'ont toujours aidé et soutenue sans oublier mon mari chéri qui m'a encouragé et soutenue durant ces années d'études

□ Je vous remercie tous.

**ABID Hafsa**

Je dédie ce mémoire À: ma famille, elle qui m'as doté d'une éducation digne, son amour à fait de moi ce que je suis aujourd'hui

Particulièrement à mon père ABDOUN Kamel

Ce travail est le résultat de l'esprit de sacrifice dont vous avez fait preuve, de l'encouragement et le soutien que vous ne cessez de manifester, j'espère que vous y trouverez les fruits de votre semence et le témoignage de ma grande fierté de vous avoir comme père.

A ma maman SORIA qui à guetté mes pas, et m'avez couvé de tendresse, ta prière et ta bénédiction m'ont été d'un grand secours pour mener à bien mes études.

A mes chères amies SARAH ET AMINA en souvenir des moments heureux passés ensemble, avec mes vœux sincères de réussite, bonheur, santé et de prospérité.

A mon cousin AIMED que Dieu le tout puissant te comble de santé, de bonheur et te prouve une longue vie pleine de joie.

**ABDOUN Katia**

## Table des matières

Remerciement

Dédicaces

Sommaire

Liste des abréviations

**Introduction générale..... .1**

### **Chapitre I : Cadre Méthodologique**

**I.1 Introduction ..... 3**

**I.2 Les raisons du choix du thème..... 3**

**I.3 Les Objectifs de recherche ..... 3**

**I.4 Problématique..... 3**

**I.5 Hypothèse ..... 5**

**I.6 Définition des concertes..... 6**

**I.7 Echantillons et Méthode de recherche..... .7**

**I.8 Conclusion ..... 8**

### **Chapitre II : Télé-enseignement**

**II.1 Introduction..... .9**

**II.2 Présentation et historique de télé travail ..... 9**

**II.3 L'enseignement à distance définition et histoire ..... .12**

**II.4 Les caractéristiques de l'enseignement à distance ..... 14**

**II.5 Institutions et établissement de formation à distance en Algérie ..... ..14**

**II.6 L'importance de l'enseignement à distance..... 15**

**II.6.1 Les outils de l'enseignement à distance..... 15**

**II.6.2 Les avantages de l'enseignement à distance ..... ..18**

**II.6.3 Les inconvénients de l'enseignement à distance..... ..18**

**II.7 L'apparition des NTIC ..... 19**

II.7.1 Le e-learning définition et description de l'offre et ces avantages .....	..21
II.7.2 L'enseignement à distance en Algérie pendant le Covid-19.....	22
II.8 Conclusion.....	23

### **Chapitre III : Analyse Stratégique**

III.1 Introduction .....	24
III.2 L'organisation, une existence fragile .....	24
III.2.1 L'organisation comme un problème .....	25
III.2.2 L'état comme organisation .....	26
III.3 La stratégie de l'acteur .....	27
III.4 Le pouvoir .....	29
III.4.1 Le pouvoir du point de vue de l'acteur.....	29
III.4.2 Le pouvoir est partout.....	..30
III.5 Les contraintes du système .....	..31
III.5.1 Le pouvoir comme fondement de l'action organisée.....	.....33
III.5.2 De l'organisation au système .....	34
III.6 Le jeu entre liberté et contrainte.....	....34
III.6.1 La difficulté du changement .....	.35
III.6.2 Les sources du pouvoir.....	..37
III.6.3 Acteur stratégique .....	..39
III.6.4 Un acteur stratégique par nature.....	.40
III.7 Conclusion .....	.41
Conclusion générale .....	..42

## Liste des abréviations

- **AFNOR** : Association française de normalisation.
- **ANT** : Accord nationale interprofessionnel.
- **BET** : Bureau d'études techniques.
- **CNT** : Conseil national du travail.
- **CCT** : Convention collective de travail.
- **NTNC** : Nouvelle technologie de l'information et de la communication.
- **NEPD** : Institut National d'enseignement professionnel a distance.
- **ONEFD** : Office national de l'enseignement et de la formation a distance.
- **TICE** : Technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement.
- **TIC** : Technologies de l'information et de la communication.
- **UNUD** : Universités nationale d'enseignement à distance.
- **UFC** : Universités de formation continue.
- **SNCF** : Société nationale des chemins de fer.
- **SAC** : Système d'action concret.
- **L'UNESCO** : L'Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture.

# **Introduction générale**

### Introduction générale

Ces dernières années ont vu émerger ce que les médias de l'information n'ont pas hésité à nommer "la révolution des nouvelles technologies". La démocratisation de l'ordinateur et de l'accès au réseau Internet nous a fait pleinement rentrer dans l'ère de l'informatique grand public. L'usage de ces technologies s'impose tant dans la vie domestique que professionnelle. Cette évolution touche également le domaine éducatif. La banalisation de ces technologies oblige l'école à reconsidérer ses pédagogies et ses pratiques. Toute porte à croire que les prochaines années vont voir s'amplifier ce phénomène et généraliser la formation ou l'enseignement à distance (télé-enseignement) par réseaux informatiques. S'inscrivant dans ce courant, cette recherche porte sur la conception du télétravail plus particulièrement le télé-enseignement. Notre travail concerne l'influence que peut avoir le travail à distance sur la qualité des enseignements. Le télétravail est aujourd'hui un phénomène bien connu du monde de l'entreprise. Son développement est entièrement lié au développement en parallèle des NTIC. En effet, nous assistons aujourd'hui à la rencontre du besoin des entreprises d'une plus grande flexibilité, en termes de mobilité, et de la naissance d'outils, toujours plus performant, pour rendre possible ce travail à distance.

Le monde du travail semble être confronté à de nouvelles situations ; Par conséquent, certaines entreprises et institutions s'adaptent à ces technologies et proposent, à leurs salariés, un nouveau mode de travail qui est le télétravail. Néanmoins, celui-ci n'est pas encore clairement ancré dans les mentalités et donc des pratiques. C'est depuis plus d'une centaine d'années que les technologies éducatives existent, les prédictions relatives à leur potentiel rénovateur pour les systèmes éducatifs se sont multipliés. Les technologies d'information et de communication ont acquis une place importante dans la vie des institutions d'enseignement supérieur dans le monde.

L'internationalisation de l'enseignement supérieur dans le monde a été ralentie par la récente pandémie de Covid-19, qui a entraîné la fermeture temporaire des frontières, le retour de certains étudiants internationaux dans leur pays d'origine, ainsi que l'incertitude sur l'avenir des échanges. , rendre l'enseignement à distance surmontable formes d'internationalisation de l'enseignement supérieur.

L'UNESCO estime que plus d'1,5 milliard d'élèves et d'étudiants dans 165 pays ne sont plus scolarisés à cause du COVID-19. La pandémie a obligé la communauté universitaire dans le monde entier à explorer de nouvelles méthodes d'enseignement et d'apprentissage, notamment au travers de l'enseignement à distance et en ligne. Cela s'est avéré difficile à la fois pour les



## **Introduction Générale**

étudiants et les enseignants, qui doivent non seulement faire face aux difficultés émotionnelles, physiques et économiques posées par la pandémie mais aussi faire de leur mieux pour freiner la propagation du virus. L'avenir est incertain pour tous, et tout particulièrement pour les millions d'étudiants qui doivent obtenir leur diplôme cette année et qui seront confrontés à un monde économiquement paralysé par la pandémie de coronavirus.

Dans la série « COVID-19 et enseignement supérieur », l'Impact Universitaire des Nations Unies (UNAI) s'adresse aux étudiants, éducateurs et chercheurs de différentes régions du monde pour savoir comment le COVID-19 les a touchés et la façon dont ils font face à ces changements. La série met également en lumière les leçons tirées du confinement mondial ainsi que les retombées positives potentielles pour l'enseignement supérieur.

Nous avons structuré notre premier chapitre : consacré au cadre méthodologique. Nous avons évoqué les différentes étapes de la construction de la méthodologie.

Deuxième chapitre : Consacré en cadre théorique enseignement a distance.

Troisième chapitre : nous avons parlé de l'analyse stratégique menée par Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG.

# Chapitre I

### I.1 Introduction

Ce premier chapitre sera consacré au cadre méthodologique et les différentes étapes de la construction de la méthodologie, nous allons commencer par les objectifs de la recherche et les raisons du choix du thème puis on passe à la phase problématique ainsi à la formulation des hypothèses et on termine avec les définitions des concepts, échantillon et méthode et technique de la recherche.

### I.2 Les raisons du choix du theme

-C'est un fait vécu relié à la crise sanitaire.

-Le télétravail est un phénomène d'actualité aujourd'hui.

-La découverte du télétravail à la faveur du confinement imposé par les autorités par la foulée de la pandémie du coronavirus.

-C'est un phénomène remarquable ces dernières années grâce au développement de nouvelles technologies de l'information.

-curiosité de savoir l'impacte du téléenseignement sur le déroulement des études.

### I.3 Les objectifs de la recherche

-Découvrir si l'université et le cadre administratif accompagne convenablement l'étudiant en situation de télé-enseignement.

-Identifier l'importance du téléenseignement au sein des établissements algériens l'université de Bejaïa.

-Montrer que le développement de ce genre de phénomène "téléenseignement" dépend aussi des situations mondiales comme la Covid-19.

- Identifier le degré d'assimilation de l'étudiant en situation de travail à distance.

### I.4 Problématique

Le travail occupe une place prépondérante dans la vie quotidienne de chaque individu, c'est un créateur de richesse, l'être humain travaille pour subvenir à ses besoins. C'est donc une activité qui répond à des besoins matériels et immatériels, collectifs ou individuels.

L'analyse stratégique perçoit le monde du travail comme un ensemble de rapports fonctionnels qui nous permettent d'être en accord et même en désaccord avec les autres, d'appartenir aux membres d'un groupe professionnel qui nous donne des caractéristiques propres et de devenir des acteurs sociaux productifs: «Une organisation ne peut être analysée

comme l'ensemble transparent que beaucoup de ses dirigeants voudraient qu'elle soit. Elle est le royaume des relations de pouvoirs, de l'influence, du marchandage, et du calcul"<sup>1</sup>

La nature de notre thème de recherche nous a conduits à nous appuyer sur la théorie de l'analyse stratégique des organisations telle qu'elle a été présentée par Michel Crozier et Erhard Friedberg dans leur ouvrage collectif "*l'acteur et le système*". En ce qui concerne les problèmes organisationnels complexes, le sujet fera référence à un acteur qui utilise les contraintes techniques pour modifier ses façons de faire à l'intérieur de l'institution où il travaille en interdépendance avec d'autres acteurs ayant des intérêts distincts. "Cela implique une pluralité des points de vue, toujours difficiles à concilier, non seulement en ce qui a trait à la définition de la situation problématique, mais aussi à la finalité à poursuivre dans l'intervention nécessaire c'est pourquoi il devient essentiel de s'intéresser à la notion d'acteur stratégique."<sup>2</sup>

Dans notre recherche, comme dans toute situation, tout acteur assure une fonction, celle de l'enseignant est d'ordre pédagogique où il assure principalement des tâches d'enseignement. Sa fonction lui attribue dans d'autres cas une autorité et des responsabilités envers les autres acteurs. Parmi ses responsabilités, celle de répondre aux attentes de ses étudiants et également la conciliation avec le cadre administratif.

La notion d'acteur suppose une certaine liberté et autonomie à côté et au-delà du rôle officiel. "Dans toutes les organisations non totalitaires au moins les acteurs utilisent en fait leur marge de liberté de façon si extensive qu'il n'est pas possible de considérer leurs arrangements particuliers comme de simples exceptions au modèle rationnel"<sup>3</sup>.

Dans des situations de dépendance, de contrainte et surtout de changement organisationnel où certains acteurs n'arrivent pas à s'adapter avec les nouveaux changements, ils tentent de jouer sur ces nouvelles situations et même renverser les conditions du Système d'Action Concret (SAC) à leur avantage. "Même dans les situations les plus extrêmes, l'homme garde toujours un minimum de liberté et qu'il ne peut s'empêcher de l'utiliser pour battre le système".<sup>4</sup> C'est évident que l'organisation lui impose un certain cadre et lui assigne un rôle donné, mais sa façon de réagir, ses comportements ne sont jamais complètement prédéterminés.

---

<sup>1</sup> MICHEL Crozier, ERHARD Friedberg, *L'acteur et le système*, Edition du seuil, Paris, 1977, p. 45.

<sup>2</sup> Yves c. Gagnon, "les problèmes organisationnels, Chapitre 3. Au cœur de la formulation de problèmes, l'acteur stratégique" presses de l'université de Montréal, 2010, p. 48.

<sup>3</sup> MICHEL Crozier, ERHARD Friedberg, *L'acteur et le système*, Edition du seuil, Paris, 1977, pp. 43.

<sup>4</sup> MICHEL Crozier, ERHARD Friedberg, *L'acteur et le système*, Edition du seuil, Paris, 1977, p. 42.

Avec l'introduction des nouvelles technologies de l'information une nouvelle ère a été inaugurée qui regroupe plusieurs types de formations (enseignement en présentiel, enseignement à distance et enseignement hybride). Ces différents types d'enseignements adoptent des normes académiques assez diversifiées où l'aspect technologique et la vision pédagogique n'allant pas toujours de pair.

Notre recherche est significative en ce sens. L'enseignement à distance est devenue un sujet d'actualité, notamment en période de la crise sanitaire (Covid-19) surtout quand il s'agit de l'éducation, vu sa spécificité et sa finalité humaine et sociale. C'est pourquoi il est primordial que l'on se questionne à propos de la valeur de l'enseignement à distance en comparaison avec l'enseignement délivré à l'université. Donc, quelle est la qualité des enseignements à distance à l'université de Bejaia ? L'acteur enseignant développe t-il une forme d'appropriation stratégique des contraintes d'enseignement ?

En d'autres termes, la problématique consiste à interroger l'action pédagogique couplée à la dimension technique de l'enseignement à distance et les stratégies d'acteurs. A partir de là, le télé-enseignement impacterait-il le contenu et le temps alloué à l'enseignement ? Autrement dit, l'acteur enseignant est-il libre de choisir des contenus au lieu de ceux prescrits ? Réduit – il le temps d'enseignement ? Les contraintes techniques du débit de connexion impacte –t- il les prises de décision des enseignants ? Ces éléments constituent en termes de qualité des normes reconnues à l'échelle mondiale.

## **I.5 Hypotheses**

Selon Raymond QUIVY « Une hypothèse est une proposition qui anticipe une relation entre deux termes qui, selon les cas, peuvent être des concepts ou des phénomènes. Une hypothèse est donc une proposition provisoire, une présomption, qui demande à être vérifiée ».<sup>5</sup>

L'action organisée est un construit social qui aide les hommes à trouver des solutions aux problèmes d'action collective en vue d'objectifs communs mais qui, simultanément, oriente leur comportement, circonscrit leur liberté d'action, conditionne leurs résultats.. Au cœur de l'action collective, on rencontre des effets contre-intuitifs dus au décalage entre les orientations et les intentions des acteurs. C'est que l'organisation serait un champ de coopération et d'interdépendance entre acteurs avec des intérêts même contradictoires, c'est-à-dire un ensemble de jeux structurés.

---

<sup>5</sup>(Raymond QUIVY, Manuel de recherche en sciences sociales, 2eme édition, Dunod, paris, 1995, P 135).

Dans cette perspective, les problèmes de coopération (et donc d'intégration) des acteurs sociaux poursuivant des objectifs multiples, et d'incertitude liée au caractère indéterminé des ressources (technologiques, économiques) seraient redéfinis et résolus en vue de l'amélioration des résultats.

Pour pouvoir répondre aux questions précédentes nous avons élaboré les hypothèses suivantes:

**L'hypothèse 1:** l'acteur enseignant est contraint de suivre un programme ministériel bien précis

**L'hypothèse 2 :** les temps alloués à l'enseignement sont insuffisants pour la réussite d'une bonne formation

**Hypothèse 3:** les contraintes techniques constituent un obstacle pour la réussite de l'enseignement à distance

## **I.6 Définitions des concepts**

### **Le pouvoir**

Le pouvoir est inséparablement lié à la négociation : c'est une relation d'échange, donc de négociation dans laquelle deux personnes au moins sont engagées. Le pouvoir peut ainsi se repréciser comme une relation d'échange, donc réciproque mais où les termes de l'échange sont plus favorables à l'une des parties en présence. C'est un rapport de force, dont l'un peut retirer d'avantage que l'autre, mais où, également, l'un n'est jamais totalement démuné face à l'autre.<sup>6</sup>

### **Zone d'incertitude**

Toute organisation est soumise à de nombreuses incertitudes, celles-ci pouvant provenir de changements intervenus dans les techniques, le juridique, le recrutement de nouveaux membres...etc. Cependant ces incertitudes apparaissent comme des contraintes que les acteurs vont intégrer dans leur stratégie et ne sont en aucun cas, quelque chose qu'ils auraient à subir de manière passive. Toutes ces incertitudes entrent dans le jeu des acteurs où elles vont renforcer ou affaiblir leur autonomie et en conséquent leur pouvoir. Toute organisation, même

---

<sup>6</sup> Michel Crozier et Erhard Friedberg, L'Acteur et le système, Paris, Ed. du Seuil, 1977.

celles où les fonctions, les techniques sont définies de la manière la plus rigoureuse connaissent ces zones d'incertitude.<sup>7</sup>

### **La marge de liberté**

L'acteur jouit toujours d'une marge de liberté. Cette conception renvoie à une posture individualiste qui réfute les déterminismes de toute sorte et rompt avec une façon de comprendre l'action, la réduisant à l'exercice plus ou moins passif des prescriptions de rôle. Elle se démarque aussi de la thèse selon laquelle une organisation serait un simple marché de comportements.<sup>8</sup>

### **L'autonomie**

L'autonomie c'est la capacité stratégique d'affirmation de ses choix. Chez Crozier (1963), ce concept est central et synonyme d'acteur et de liberté : il l'utilise pour désigner les limites de la bureaucratie et du schéma d'organisation « rationnel légal », car les règles formelles, communes et impersonnelles ne parviennent jamais à emprisonner l'acteur qui conserve toujours son autonomie. Ce sont bien les pannes qui déclenchent l'autonomie des acteurs, car elles constituent l'évènement qui ne peut pas être prévu à l'avance et surtout qui ne peut pas être réglé par les règles impersonnelles prescrites<sup>9</sup>.

### **Système d'action concret**

Le système d'action concret est comme un ensemble humain structuré qui coordonne les actions de ses participants par des mécanismes de jeux relativement stable et qui maintient sa structure c'est à dire la stabilité de ses jeux et les rapports entre ceux ci, par des mécanismes de régulation qui constituent d'autres jeux<sup>10</sup>.

## **I.7 Echantillon et méthode de recherche**

Nous procédons dans notre recherche par une méthode qualitative auprès des enseignants chercheurs et étudiants de l'université de Bejaïa. À cet effet, nous menons des entretiens semi directifs qui sont destinés à la fois aux enseignants chercheurs et aux étudiants de l'université de Bejaïa Nous choisissons dans ce sens une seule faculté (faculté des Sciences humaines et sociales (SHS), touchant différentes spécialités comme sociologie des organisations et de travail, sociologie de la santé, communication et cela pour équilibrer

<sup>7</sup> Michel Crozier et Erhard Friedberg, L'Acteur et le système, Paris, Ed. du Seuil, 1977. (Voir fiche de lecture, \_\_\_\_\_)

CNAM, Laboratoire d'Investigation en Prospective Stratégie et Organisation)

Erhard Friedberg, Le pouvoir et la Règle, paris, Ed. du Seuil, 1993.

<sup>8</sup> 2 GOULDNER A. W., 1954, Patterns of Industrial Bureaucracy, Glencoe (Ill.), The Free Press.

<sup>9</sup> Crozier M (1963) Le phénomène bureaucratique, Paris, Seuil, coll. Points

<sup>10</sup> Michel Crozier et Erhard Friedberg, L'Acteur et le système, Paris, Ed. du Seuil, 1977.

entre les domaines d'enseignement. Les axes de l'entretien portent essentiellement sur : les données personnelles et professionnelles des interviewés, l'usage des NTIC, l'usage des plateformes d'enseignement à distance.

Nous considérons toute l'importance de notre approche qualitative afin de faire ressortir les éléments de résultats nécessaires concernant l'usage NTIC à travers les plateformes d'enseignement à distance dans les cours à distance par rapport à leur influence positif ou négatif sur le déroulement des études. Cependant, la vérification sur le terrain de notre approche nécessite une analyse et interprétation des entretiens exploratoires réalisés par nous-mêmes auprès de notre échantillon choisi.



# Chapitre II

## II.1 Introduction

La crise sanitaire liée au Covid-19 a entraîné le recours massif du télétravail dans le monde. Cela a ainsi permis un test grandeur nature avec environ 8 millions de personnes ayant expérimenté le télétravail. Dans cette première partie, nous allons étudier ce qu'est le télétravail, plus particulièrement le télé-enseignement et allons ainsi traiter des fondamentaux. Puis, nous parlerons de la généralisation du télétravail durant la pandémie du Coronavirus et des caractéristiques et outils de l'enseignement à distance. Cette première partie va s'appuyer sur les études de chercheurs, les théories et concepts, ainsi que sur les différents débats sur le sujet.

## II.2 Présentation et historique de télé travail

L'individualisation, le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) font partie des nombreux concepts qui caractérisent le monde du travail c'est dans ce contexte de transformation du travail que s'est développée, le télétravail (Taskin, 2006)<sup>1</sup>.

dans tout l'histoire, le télétravail à connu deux phases essentielles dans son apparition entre 1975 et 1989, au premier lieu , l'idée de télétravail était conçu comme projet qui permet de réaliser des biens et services dans infrastructures et en dehors de l'entreprise dans le but minimise les dépenses d'énergie et de gagner du temps, en effet , ce concept est très précoce car les technologies n'était pas assez développées pour véhiculer le concept du télétravail , dans cet été le but est de protéger et d'assurer l'information partant de cet arrière fond le télétravail est considéré comme un échec).C'est dans les années 1990 que le travail a distance voir réellement le jour en étant considéré comme la réponse à la croissance économique et a l'évolution des TIC et la diminution des coûts a littéralement changé les règles . L'expansion d'internet a considérablement contribué au développement mais comme un outil Utile aux salariés désireux d'une autonomie dans leur gestion de travail.

Il ne fait donc aucun doute que l'intensification des technologies de l'information et de la communication, ainsi que la volonté qu'éprouvent les organisations de rendre leurs salariés autonomes, est à l'origine du développement du travail à distance. Représente une organisation du travail qui inclut une activité de télétravail de l'entreprise en cas d'absence physique des encadreurs qui ont changé leur contrôle sur l'activité de télétravail.

<sup>1</sup> CONFIANCE ET AUTOCONTROLE : ALTERNATIVE OU PARTENAIRES DU CONTROLE A DISTANCE ? (ETUDE DE CAS AU SEIN DU SPF FINANCES). ALVESCACHAPELA.Laurie Page :11

Le télétravail bouleverse l'unité tripartite de lieu, de temps et de travail qui caractérise l'approche fordiste de l'organisation du travail. En effet, le télétravailleur n'exerce plus ses tâches au sein de l'entreprise, mais en dehors de son horaire il devient flexible et sinon surveillé à l'image de ses actions, le Télétravail peine à trouver sa place dans un cadre légal et souffre de l'absence de réglementation spécifique.

Cependant, au milieu des années 1990, la Commission européenne a commencé à s'intéresser au travail à distance, qui était alors considéré comme un sujet sérieux en 1994 dans le Livre blanc sur la politique sociale, mais que la Commission n'a pas tenté de résoudre jusqu'en 2000. Cette forme de travail au niveau européen le 16 juillet 2002, où les partenaires sociaux européens ont conclu un accord-cadre à la demande du Conseil européen et de la Commission européenne, qui fixe un cadre général au niveau européen et constitue la Commission dans chaque État membre. Cet accord énonce les principes régissant le télétravail en tant que volontariat, l'égalité des droits individuels et collectifs, le traitement, l'accès à la formation et à la promotion, le respect de la vie privée, l'accompagnement du télétravail par l'employeur et, enfin, la responsabilité de l'employeur pour la santé et la sécurité des télétravailleurs. Le 9 novembre 2005, le Conseil national du travail (CNT) a adopté la convention collective de travail (CCT) n° 85 sur le télétravail (De Munck & Oriane, 2007). En conclusion, la loi de 1996 sur le travail à domicile, le principal accord-cadre qui tente de structurer le travail à distance.

Plus précisément, la loi du 22 mars 2012 en référence à l'accord cadre européen de 2002 et principalement à l'accord nationale interprofessionnel de 2005 (ANI). Définit le télétravail comme « une forme d'organisation ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information et dans le cadre d'un contrat de travail dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière » (Demandez, Guillot & Marraud, 2014, p.103)<sup>2</sup>.

Le principe de cette convention collective est donc une tentative pour imposer un cadre formel à la pratique du travail à distance qui s'est jusqu'à présent développée de manière informelle. Cependant, étant au cœur du travail à domicile, l'accord laisse des zones d'ombre en ce qui concerne les télétravailleurs mobiles et les agences. Malgré des impressions la loi de 1996 sur le travail à domicile représentait le cadre structurel des télétravailleurs. Le télétravail présente de nombreux avantages pour l'employé comme pour l'employeur. Un environnement de travail personnel, plus de temps à consacrer aux proches, pas de temps perdu dans les

---

<sup>2</sup> Ibid.(page12)

transports ...le télétravail c'est aussi accéder à l'autonomie et dans une certaine mesure (à condition de ne pas être bloqué sur cinq) cependant, travailler à distance nécessite d'être organisé, peut être mieux que vous ne l'étiez au bureau d'augmenter la productivité, la motivation et la santé mentale, alors comment réussir cette expérience ?

**Pour les salariés****Zone de travail**

S'installer dans un espace de travail dédié, idéalement dans une pièce isolée pour ne pas être dérangé, préfère une ambiance calme, évitant les bruits parasites, et une bonne connexion internet dans le bon sens.)

Même si la tentation de travailler depuis le canapé ou le lit est grande, avoir un vrai bureau ou aucun espace de travail défini facilite les choses. Créer un espace de travail agréable permet de travailler dans de bonnes conditions et d'avoir tout à portée de main (ordinateur, documents, outils, etc.) pour rester productif).

Avoir tout l'équipement nécessaire pour travailler, qu'il s'agisse d'un ordinateur, d'un scanner, d'une imprimante, d'une photocopie ou d'un fax et un système de sauvegarde fiable.

**Optimiser son temps de travail**

\*Réglage des horaires de travail (idéalement la même fréquence que l'entreprise)

\*Faites des pauses régulières pour permettre au corps visuel et évitez de rester assis trop longtemps (5 minutes toutes les heures)

**Organisation du travail**

Anticiper et planifier la charge de travail de la semaine afin de prioriser les tâches et le temps requis. Les points avec le manager sont essentiels pour aider à établir les priorités

Restez en contact avec l'équipe (email, téléphone, visioconférence)

Maintenir des pauses (en respectant les horaires) afin de maintenir les pauses et concilier au maximum vie personnelle et professionnelle.

Pour les managers il est conseillé de :

Maintenir un contact régulier avec chaque télétravailleur

Respecter le droit de déconnexion (respecter les horaires de travail des salariés)

Adaptation et suivi des objectifs d'activité

De préciser le moyen de communication par défaut afin de maintenir le lien (téléphone, visioconférence).

### II.3 L'enseignement a distance definition et histoire

L'enseignement à distance à une longue histoire qui a commencé au 19ème siècle à l'université de Londres afin que les citoyens britanniques résidant à la périphérie de l'empire qui ne pouvaient pas fréquenter une université traditionnelle puissent étudier à distance par le biais de cours par correspondance.

En fait, l'enseignement à distance par correspondance est né avec l'invention de la poste. Puis, dès que les nouvelles technologies ont permis de faciliter la communication, elles ont été introduites pour enrichir l'enseignement à distance, et que ces produits avec la radio, le téléphone, la télévision et le satellite à chaque fois, on a cru que le nouveau média allait révolutionner les pratiques et permettre pour une meilleure qualité de l'éducation et une meilleure productivité du processus d'apprentissage.

Comme l'a montré L.cuban<sup>3</sup>, l'apparition d'une nouvelle technologie dans le contexte éducatif vise d'abord à améliorer certains aspects de l'apprentissage ou à en faciliter l'accès. Des recherches sont conduites afin d'en montrer l'effectivité, mais très vite, les attentes des acteurs sont déçues car les résultats sont inférieurs aux promesses. Le plus souvent, on pourrait s'interroger sur les causes de la résistance de s enseignement à utiliser de nouvelles technologies, mais cet exercice ne peut prendre car arrive déjà une nouvelle technologie à expérimenter.

Grâce aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) et surtout à l'activité informatique et Internet, la première génération de promoteurs des TIC a vu dans l'éducation un moyen efficace de provoquer la révolution dite radicale des systèmes éducatifs, en réduisant les coûts tout en améliorant la qualité et accès. Certains ont même déclaré la fermeture des écoles : nous allons apprendre à la maison, sur notre ordinateur personnel, en puisant dans un nombre inépuisable de ressources pédagogiques disponibles sur des serveurs répartis dans le monde entier. Cette vision d'avenir était celle de P. Drucker en 1997, qui déclarait à l'époque que d'ici 10 ans, les universités directes et en présentiel n'existeraient plus dix ans plus tard, force est de constater que les universités n'ont pas disparu et que le développement de l'enseignement à distance s'est développé à un rythme plus lent que prévu. De nombreux projets d'apprentissage à distance en ligne ont échoué et ont été prématurément abandonnés. En fait, l'enseignement à distance ne s'est pas développé comme espéré. Elle a pris des chemins croisés qui s'expliquent moins spécifiquement par l'analyse économique.

---

<sup>3</sup> L.cuban, Trachées and machines : the Classroom if technology since 1920, Teachers college pr ( janvier 1986)

L'enseignement à distance est défini comme une méthode d'enseignement dispensée par un établissement qui n'implique pas la présence physique de l'enseignant (entraîneur) et des étudiants. Selon l'Association française de normalisation (AFNOR), la formation à distance est définie comme une méthode de formation à distance « conçue pour permettre aux individus de se former sans se déplacer sur le lieu de formation et sans la présence physique du formateur. L'enseignement à distance, est inclus dans le concept plus général d'enseignement ouvert et d'enseignement à distance.

Daniel Peraya (2005) considère que « La formation à distance parce qu'elle dissocie dans le temps et dans l'espace le processus d'enseignement/apprentissage apparaît d'emblée comme une formation en différé et, en conséquence, elle doit nécessairement se concevoir et être mise en œuvre comme une formation médiatisée »<sup>4</sup>. A notre sens, l'enseignement à distance ou de formation à distance comme un dispositif composé d'un ensemble de ressources matérielles, techniques, humaines et pédagogiques mis en place pour fournir un enseignement à des individus qui sont distants.

En ce qui concerne l'enseignement à distance, il s'agit d'un phénomène relativement récent qui est apparu pour la première fois en Angleterre au milieu du XXI<sup>e</sup> siècle en l'an 1840 plus précisément avec la création par Isaac Pittman de ce qui fut le premier cours de formation par correspondance qui conduisit à la naissance de « Les Cours Hattmer » en France « l'école Che soit et d'autres ». Malheureusement, ces institutions privées ont été accusées de rendements financiers, ou de mauvaise gestion de la formation et parfois d'embauche de personnel non qualifié. Après quelques années, reconnaissant la nécessité et l'utilité de ce nouveau système ou nouvelle forme d'éducation, plusieurs organismes publics (UNED) ont été créés en Espagne en 1970 et l'Open University la même année en Angleterre. Qui propose des séquences d'enseignement à distance pour les étudiants qui n'ont pas pu suivre le cours présentiel et a également mis en place une université de formation continue.

En 2004, le CNE comptait environ 40 000 élèves inscrits dans les filières scolaires pariant 350 000 sur la formation continue en Algérie, l'Office national de l'enseignement et de la formation à distance (O.N.E.F.D) a annoncé avoir dépassé les 200 mille élèves, dont plus de 100 mille au niveau secondaire pour l'année scolaire 2008/2009. Grâce à l'introduction actuelle de ces technologies multimédia, les séquences sont envoyées par e-mail au lieu du courrier postal (même si certaines institutions en Algérie ne les envoient pas encore par

---

<sup>4</sup> PERAYA, D. La formation à distance : un dispositif de formation et de communication médiatisé. Une approche des processus de médiatisation et de médiation, TICE et développement, N°1, novembre 2005.

E-mail) ce qui se traduit par un gain de temps et d'argent assez important, l'accès à la connaissance et, selon Pour certaines notes, cela rend l'apprentissage plus.

## II.4 Les caractéristiques de l'enseignement a distance

L'enseignement à distance présente de nombreuses caractéristiques, on cite quatre caractéristiques qui sont :

**Premièrement**, l'enseignement à distance joue un rôle important dans la vie de l'étudiant puisqu'il est dispensé par les établissements. Les établissements peuvent ou non offrir un enseignement en présentiel (en classe) mais sont éligibles à l'accréditation par les mêmes institutions que celle employant les méthodes dites traditionnelles.)

**Deuxièmement**, la séparation géographique est inhérente à l'enseignement à distance, et le temps peut séparer les élèves des enseignants.)

**Troisièmement**, la pédagogie technologique implique les communications interactives qui relient les individus au sein du groupe d'apprentissage et avec l'enseignant.

La plupart du temps, les communications électroniques comme le courrier électronique et les plateformes en ligne sont privilégiées. Les types de communication tels que la correspondance (courrier postal) peuvent également jouer un rôle dans le processus d'apprentissage à distance.

**Et enfin**, voici une autre particularité : la diffusion de l'enseignement à distance est un groupe d'apprentissage, parfois appelé « communauté d'apprentissage ». Il s'agit d'étudiants, d'enseignants et de ressources pédagogiques : écrans audio, vidéo et graphiques qui permettent à l'étudiant d'accéder au contenu de l'aide. Le réseautage social communautaire est également une idée constructive.

## II.5 Institutions et établissement de formation a distance en Algérie

L'Université de Formation Continue (U.FC) est considérée comme le premier établissement en Algérie pour l'enseignement à distance et est un établissement public administratif qui a été créé en 1990 sous la tutelle du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, et le nombre de personnes enregistré à l'UFC dépasse les 100 000 personnes niveaux combinés. Différentes formules et méthodes de travail sont proposées par l'UFC selon les souhaits et besoins des apprenants : autoformation, formation avec enseignement

synchrone ou asynchrone et séminaires de montage. La plateforme nouvellement conçue offre aux apprenants de nombreux outils et services d'apprentissage intéressants et intéressants, son premier démarrage prévu pour l'année scolaire 2009-2010 sera reporté depuis son lancement à distance (CNED), et l'entreprise leader en Europe s'installera alors en L'Algérie afin de valoriser le dispositif EAD à partir de Lors de la présentation de plusieurs filières qualifiantes et diplômâtes, la possibilité de préparer au Baccalauréat français et d'entrer dans les universités françaises le 19 juin 2009, le CNED est lancé à la demande du ministère de l'Éducation nationale » Académie en ligne", où l'accès est libre et gratuit.

Parmi les écoles d'enseignement à distance les plus connues et les plus fréquentes en Algérie, on peut citer l'Office national d'enseignement et de formation à distance (ONEFD), l'Institut national d'enseignement professionnel à distance (NEPD) et l'Ecole (MEDAV).

## **11.6 L'importance de l'enseignement a distance**

L'apprentissage accessible est devenu l'un des enjeux majeurs de ce siècle. Les adultes, les zones rurales, les décrocheurs, les détenus et les personnes âgées méritent d'avoir la possibilité d'apprendre, de connaître et de comprendre le monde qui les entoure, et la population mondiale toute entière est plus sensible et conscient, assoiffé de cultures que jamais. Plusieurs facteurs rendent impossible l'accès aux structures de BET à caractère standardisé pour les établissements publics pour plusieurs raisons, telles que les contraintes de temps, les transports, la vitesse et la durée des apprentissages, l'âge... Cependant, grâce à l'enseignement à distance et aux solutions, l'offre et les services qu'il propose en matière d'éducation sont rendus possibles pour un large public et population En fait, ce nouveau système d'éducation permet de donner une opportunité à tous ceux qui pour une raison ou une autre la possibilité d'étudier dans des lieux publics.

### **11.6.1 Les outils de l'enseignement a distance**

Faire en sorte que l'enseignement à distance fonctionne pour tous les étudiants est un réel défi. Voici les meilleurs outils pour améliorer l'enseignement à distance :

#### Google Meet

C'est le téléphone de la classe. Sur n'importe quel appareil, le professeur peut organiser des visioconférences avec Google Meet. Il répond aux questions de ses élèves et fournit des explications supplémentaires.



### SeeSaw

C'est un moyen simple pour les enseignants et les élèves d'enregistrer et de partager ce qui se passe au sein de la classe.

Seesaw offre aux élèves un endroit virtuel dans lequel ils peuvent documenter leur apprentissage. Ils peuvent être créatifs et apprendre à utiliser la technologie. Chaque élève reçoit un message sur son propre journal. Il y ajoute des éléments comme des photos, des vidéos, des dessins ou même des notes.

### Google Classroom

Google Classroom permet aux enseignants de créer des classes en ligne. Dans ces classes, ils peuvent gérer tous les documents dont leurs élèves ont besoin.

Les documents sont stockés sur Google Drive. Ils peuvent être modifiés dans les applications de Drive telles que Google Docs, Sheets, etc. Cependant, ce qui distingue Google Classroom de l'expérience Google Drive classique est l'interface réservée aux enseignants ainsi qu'aux élèves, que Google a conçu pour la façon dont enseignants et élèves pensent et travaillent.

FlipGrid

C'est un espace de discussion vidéo de Microsoft qui ouvre la salle de classe. L'idée est d'utiliser la vidéo pour créer une plateforme d'enseignement à distance qui ne nécessite pas de classes physiques afin d'impliquer tout le monde.

Cela fait de Flipgrid un outil d'enseignement à distance idéal ainsi qu'une puissante application basée sur les devoirs. Les étudiants peuvent l'utiliser les uns avec les autres.

### Screencastify

C'est une extension Chrome gratuite qui « vit » dans votre navigateur. Screencastify permet d'enregistrer, de modifier ainsi que de partager facilement des vidéos de votre écran d'ordinateur.

Les enregistrements peuvent être facilement partagés par e-mail, code d'intégration. Mais aussi d'autres réseaux numériques tels que YouTube, Google Classroom, et plus encore.

## **II.6.2 Les avantages de l'enregistrement a distance**

L'enseignement à distance est important par ce que il permet le travail de n'importe où et à tout moment. C'est le plus grand effet de l'enseignement à distance pour les étudiants qui ont de nombreuses tâches à équilibrer. Puisque tout est disponible en ligne (ordinateur, tablette ou téléphone). Par conséquent, il est très pratique d'accéder aux documents de classe et d'envoyer des devoirs.

**Revoir les conférences sur place**

Il est facile pour les esprits de se promener lors d'une conférence. Le psychologue de l'Université de Californie, Jonathan Schooler, a découvert que les étudiants perdent leur concentration environ 5 fois au cours d'une session d'étude de 45 minutes.

Cependant, les étudiants peuvent revoir instantanément les paroles des professeurs dans de nombreux programmes en ligne. Soit en retournant l'audio ou la vidéo, soit en lisant le texte accompagnant la conférence.

**Moins intimidant.**

L'enseignement à distance a un rôle efficace qu'il tend à promouvoir une meilleure participation en classe, car de nombreux élèves dans la classe ne se sentent pas à l'aise de parler en public. Dans un environnement en ligne, il peut être beaucoup plus facile de partager des idées avec d'autres. , selon l'Institut national de la santé. Mentalité 74% des personnes souffrent d'anxiété de la parole, donc l'enseignement à distance est la solution.

**Plus de temps pour réfléchir avant de partager.**

L'enseignement à distance comporte toujours un élément de discussion, souvent dans un forum de discussion. Les étudiants sur le campus doivent choisir un poste. Ils peuvent aussi formuler rapidement une idée en classe. Et parfois, vous parlez avant même de tout regarder. De plus, dans l'environnement en ligne, les étudiants peuvent passer autant de temps qu'ils le souhaitent à réfléchir et à peaufiner leurs propres idées.)

**Communication facile.**

De nombreux programmes d'études comprennent aujourd'hui un certain type projet de groupe. Travailler avec d'autres personnes sur le campus ou localement signifie coordonnée des jours et des heures spécifiques afin que tout le monde puisse y assister.

Cependant, les programmes d'enseignement à distance améliorent la communication virtuelle. Il permet aux étudiants de travailler avec les membres de l'équipe par e-mail, chat et autres méthodes faciles à utiliser.

**Horaires d'apprentissage flexible**

Les étudiants sur le campus peuvent avoir à supporter des cours en face à face qui durent des heures bien que la formation en ligne ne soit pas conçue de même manière, beaucoup utilisent des présentations PowerPoint. Mais aussi d'autres médiums que les étudiants peuvent

assimiler par petites portions, en fonction de leur niveau et de leur temps ainsi que leur concentration.

En d'autres termes, c'est une bonne opportunité pour un étudiant qui souhaite un jour faire l'expérience de la première moitié de la leçon. Et la seconde moitié le lendemain. Cette méthode peut être particulièrement utile pour ceux qui n'aiment pas rester assis longtemps au même endroit.

### **Coût**

Cependant, le coût d'un cours en ligne peut être égal ou supérieur au coût d'un cours en présentiel. Cependant, un étudiant peut économiser de l'argent en évitant de nombreux coûts typiques de l'éducation sur le campus, y compris les frais de laboratoire, les déplacements, le stationnement, les auberges de jeunesse, etc.)

## **II.6.3 Les inconvénients de l'enseignement à distance**

### **Difficulté à rester motivé**

Pour de nombreuses personnes, le fait de ne pas être dans des milieux scolaires et de définir des horaires de classe peut les empêcher de se souvenir de s'enregistrer, voire de vouloir s'enregistrer.

Il est important que vous ayez en vous toute la motivation nécessaire pour voir le site Web, réaliser les devoirs. Et les mettre à temps, même si tout doit encore être terminé dans les temps, tout comme dans une atmosphère de classe plus traditionnelle.

### **Difficulté à rester motivé**

De nombreux élèves, n'étant pas en milieu scolaire et fixant des horaires de cours, peuvent les empêcher de se souvenir de s'enregistrer, ou même de vouloir s'enregistrer. Il est important d'avoir toute la motivation dont vous avez besoin pour voir le site et faire vos devoirs. Et le mettre à l'heure, même si tout devait encore être fini à temps, comme dans une ambiance de classe plus traditionnelle.

Difficulté à interagir avec les conjoints Parce qu'il n'y a pas de séparation. Ainsi, l'incapacité de travailler sur des projets de groupe ou même de converser avec d'autres étudiants dans un environnement en tête-à-tête rend difficile l'établissement de relations de quelque nature que ce soit.

### **Difficulté à rester connecté à tout moment**

La connexion Internet est une partie essentielle de l'enseignement à distance, et en l'absence des moyens nécessaires d'Internet, des problèmes surgiront pour ceux qui n'ont pas une source d'électricité fiable ou n'ont pas une connexion Internet fiable, il peut être difficile de aller dans un endroit où cela peut être Dans un café, chez un ami, ou à la bibliothèque... mais tout le monde n'a pas la possibilité d'y aller pour diverses raisons.

Cela s'ajoute au fait que votre ordinateur peut s'éteindre à tout moment sans raison, ou que votre alimentation électrique peut s'arrêter pendant quelques jours. Soudain, il a été retardé sans pouvoir le réparer.

### **Difficulté à obtenir un retour instantané**

Les notes que vous laissez peuvent être presque instantanées lorsque vous êtes assis dans une tribune d'école avec un enseignant, car ils ont quelques minutes pour revoir votre travail et décider si vous êtes sur la bonne voie.

Cependant, lorsque vous envoyez les devoirs par courrier électronique, obtenir les notes que vous recherchez peut devenir plus difficile. Vous devez vous attendre à ce que l'entraîneur ait la possibilité de s'inscrire, ce qui peut ne pas se produire aussi souvent que vous le souhaiteriez.

## **II.7 L'apparition des NTIC**

aujourd'hui, le monde a connu un grand développement grâce à la technologie et ce développement comprends de nombreux domaines dont l'enseignement).. Les TICE (technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement) sont devenus largement usées dans le Monde entier, a la fois dans l'enseignement présentiel et a distance, cela a changé la façon d'enseigner et d'apprendre, entraînant la naissance d'une nouvelle méthode d'enseigner connu sous le nom e-learning ou formation en ligne.

L'avantage économique de l'enseignement à distance tel qu'il a été démontré avant l'avènement des NTIC a-t-il dépassé le développement de ces technologies ? Au cours des quinze dernières années, les technologies de l'information et de la communication ont occupé une place importante dans les systèmes éducatifs. En premier lieu, la maîtrise des NTIC est devenue un vaste sujet d'étude. C'est maintenant une majeure offerte à la plupart des élèves, parfois même à l'école primaire. Plusieurs certifications ont été développées. Il s'agit de répondre aux besoins du marché du travail. L'emploi des diplômés spécialisés dans les TIC est

en constante augmentation dans toutes les économies, quel que soit leur niveau de développement.

En second lieu, les NTIC ont été largement utilisées dans la gestion des établissements d'enseignement, qu'il s'agisse de la gestion des élèves, de la gestion du personnel et de la gestion budgétaire. Comme dans tous les autres secteurs de l'économie, la gestion des systèmes éducatifs est profondément marquée par l'introduction des NTIC, qui permettent d'améliorer la productivité du travail des salariés non enseignants (et donc d'influencer s'il y en a un même salarié).

Troisièmement, les TIC ont été introduits dans l'éducation elle-même, servant principalement trois usages. Tout d'abord, alors que les ressources documentaires antérieures prenaient principalement la forme de documents imprimés ou de livres, les NTIC permettent un accès quasi illimité à l'information, et chaque étudiant peut se référer à des ressources documentaires disponibles sur des serveurs du monde entier. Dans quelques années, toute la littérature mondiale sera disponible, peut-être gratuitement, sur Internet. En effet, l'insuffisance de la documentation de base est associée à des problèmes budgétaires et de ce point de vue, les NTIC constituent un mode d'accès plus coûteux que les imprimés traditionnels.

(Imprimer une page de documentation depuis votre ordinateur coûte plusieurs fois le prix d'une page imprimée industriellement.) Ainsi, les avantages que l'on peut attendre de l'utilisation des TIC dans les écoles primaires et secondaires des pays pauvres ne sont probablement pas à la hauteur des coûts. Dans les pays dont le PIB par habitant est inférieur à 1 000 dollars, les dépenses annuelles par élève oscillent entre 50 et 150 dollars et les coûts de prise en charge des étudiants en NTIC sont du même ordre. On voit donc que le coût d'opportunité de l'introduction des NTIC dans ce contexte est d'exclure un enfant sur deux de l'école. Cela n'a rien à voir avec la situation des pays développés où la dépense par étudiant dépasse 5 000 \$, réduisant la part des NTIC à 1 à 3 %. Il s'agit donc d'un investissement modeste qui peut se justifier même si son utilité reste limitée.

La deuxième utilisation des TIC dans l'éducation concerne l'utilisation de logiciels d'apprentissage sur -Rom. Cis peut être utilisé en complément des apprentissages présentiel avec l'enseignant ou se dérouler en classe, à l'initiative de l'enseignant. Ils sont censés permettre une meilleure adaptation des pratiques pédagogiques aux caractéristiques des apprenants et l'amélioration des acquis. Cette hypothèse n'est pas démontrée d'une façon convaincante dans la littérature sur l'évaluation. La position dominante des évaluateurs défend

la théorie de l'absence de différence laquelle il n'y a pas de différence significative dans l'efficacité des différents médias pédagogiques.<sup>5</sup>

Enfin, le troisième point concerne l'utilisation des NTIC dans l'enseignement à distance, c'est-à-dire le e-learning.

### **11.7.1 Le e-learning définition et description de l'offre et ces avantages**

Selon le Centre pour le développement de l'information sur l'apprentissage tout au long de la vie, « l'apprentissage en ligne est défini comme tout dispositif de formation qui utilise un réseau local à grande échelle ou Internet pour diffuser, interagir ou communiquer. Cela inclut l'enseignement à distance dans un cadre distribué. Environnement (autre que l'enseignement traditionnel par correspondance) et l'accès aux ressources par téléchargement ou consultation en ligne peut inclure des outils synchrones ou asynchrones, des systèmes appris, des systèmes d'auto-formation ou une combinaison des éléments énumérés.

Le e-learning étant un processus d'apprentissage dans lequel il n'y pas besoin de la présence physique de l'enseignant donc il n'a pas besoin d'aucune salle de classe. L'apprentissage est simultané si l'étudiant suit une formation à distance qui se déroule en même temps qu'il participe à une convention visant à approfondir la notion à acquérir. (Classe virtuelle). L'apprentissage est synchrone si un étudiant peut accéder à un cours ou à des ressources d'apprentissage à sa convenance, en tenant compte des contraintes de son emploi du temps (cas des étudiants en déplacement qui travaillent ou qui ont des restrictions locales).

Il est facile de voir les avantages du e-learning lorsqu'il faut inclure dans le coût unitaire par étudiant une augmentation des coûts d'opportunité. C'est souvent le cas pour les adultes en formation. Les adultes formés dans les institutions existantes doivent quitter temporairement leur poste de travail, voyager occasionnellement et supporter des frais supplémentaires d'hébergement et de subsistance. De même, la formation continue effectuée pendant les heures de travail entraîne une sous-production de l'entreprise. À travers le e-learning, les entreprises tentent de déplacer les activités de formation vers les domiciles des adultes ou vers les entreprises, mais en dehors des heures de bureau. Pour l'entreprise comme pour le salarié, il offre des avantages économiques que l'on ne trouvait pas dans l'enseignement présentiel. C'est l'une des raisons pour lesquelles l'e-learning se développe si rapidement pour la formation continue des adultes. Contrairement aux cursus universitaires, le e-learning en

---

<sup>5</sup> R Ussel T.L., the no significant difference phenomenon : a comparative research annotated bibliography for distance education (Montgomery, Ala ;, International Distance Education certification center , 1999

entreprise concerne des activités d'apprentissage modulaires à court terme visant à actualiser les connaissances. Les diplômes très complexes à remplir dans le cadre de l'e-learning universitaire sont ainsi éliminés.

Le développement du e-learning dans la formation continue des adultes se heurte toutefois à la difficulté pour les entreprises d'en évaluer le coût réel, de même que la qualité de l'apprentissage associé. C'est d'autant plus dommageable que la formation tout au long de la vie est un secteur en fort développement (à la différence de la formation universitaire initiale) et donc que le principe des économies d'échelle est davantage susceptible de s'exercer que dans les universités traditionnelles.

L'université de Bejaïa a connu un programme d'apprentissage en ligne e-learning cette dernière sert à héberger des cours en ligne, conférence des supports des cours des enseignants, des notes des étudiants de différents cycles.

L'Université de Bejaia dispose également d'un site WEBTV, qui peut héberger toutes les activités d'enseignement et de recherche menées à l'Université de Bejaia (conférence nationale et internationale, notre journée professionnelle au niveau de l'État...)

### **11.7.2 L'enseignement a distance en Algérie pendant le Covid 19**

L'université algérienne a dû faire face à une situation inédite. L'enseignement à distance était la seule alternative pour assurer la continuité pédagogique. Comme de nombreux pays du monde, le gouvernement algérien a décidé, par précaution contre la propagation de l'épidémie de Covid-19, le 22 mars 2020 de fermer la grande ou partielle des établissements administratifs et universitaires ainsi que certains établissements économiques et de service. En conséquence, les universités ont été contraintes de suspendre toutes les activités d'enseignement, et d'encadrement en faveur des étudiants.

Le 22 avril 2020, une directive a été adressée par le MESRS (Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique) aux directeurs d'universités et d'écoles supérieures décidant de mettre des cours en ligne.

Le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique a déterminé d'agréer a l'enseignement a distance en abimant les TIC a travers l'utilisation des plateformes d'enseignement a distance.). Et aussi à procuré des instructions aux haut responsable de chaque universités d'user les technologies numériques comme alternative pour réformer l'enseignement en présentiel, pour réaliser cette mission divers estrade été étalé nous citons, zoom, Modèle, e-learning...

L'équipe administrative, les étudiants et les professeurs sont venus aboutir à cette méthode d'enseignement afin de finir et valider l'année (2019/2020).

## **II.8 Conclusion**

Après avoir traité tous les éléments de ce chapitre nous pouvons le conclure en disant que l'enseignement à distance est en plein essor et se développe très rapidement grâce à la nouvelle technologie de l'information et de la communication. Cette montée en puissance soulève de nombreuses questions et débats dans le monde de l'éducation ; et à cause de la crise sanitaire de Covid-19, les étudiants du monde entier tirent la sonnette d'alarme, selon les rapports de l'UNESCO 90% des pays du monde ont développé l'apprentissage en ligne sous prétexte, minimise le risque d'infection au coronavirus.



# Chapitre III

**III.1 Introduction**

L'analyse stratégique consiste à identifier tous les éléments qui ont une influence sur l'activité de l'organisation. Il s'agit donc de pointer les facteurs internes et externes qui pourraient être favorables, ou au contraire désavantageux, pour le développement de l'organisation.

L'utilité principale de cette analyse est de comprendre l'environnement de l'entreprise pour identifier les origines d'une évolution, les opportunités de développement et ainsi prendre les bonnes décisions.

Une analyse stratégique menée efficacement permet à l'entrepreneur de prendre connaissance des facteurs clés de succès du marché sur lequel il souhaite s'implanter. Cette analyse permet de synthétiser les axes de réflexion et ainsi prendre les meilleures décisions pour l'entreprise. L'identification de l'ensemble des facteurs internes et externes.

La stratégie s'inscrit dans une logique de rapports de forces et donc de domination. De ce fait, il devient essentiel de déterminer, clairement, les facteurs qui influencent ces rapports, de les analyser avec soin pour déterminer les possibilités d'installer l'entreprise dans une situation. Nous allons tout d'abord faire un état des lieux concernant l'analyse stratégique dans l'organisation. Ainsi, nous allons faire un tour d'horizon des concepts fondamentaux de cette théorie en ayant des définitions, des explications puis les différentes stratégies utilisées par l'acteur pour assurer sa place dans l'organisation.

**III.2 L'organisation, une existence fragile**

L'organisation n'est en rien un phénomène naturel ni une catégorie objective, c'est un construit social ou humain.

Les conditions d'émergence et de maintien de l'organisation sont toujours particulières. Le but de l'analyse stratégique est d'en révéler la logique interne, Les problèmes que les hommes tentent de résoudre à travers l'organisation ont des conséquences sur sa structure et les propriétés qui sont les siennes. Son fonctionnement repose sur le jeu des rapports de force et des stratégies poursuivies par chacun de ses membres. Les conflits d'intérêts, les incohérences y sont centrales. L'organisation ne contrôle pas totalement le comportement des acteurs, elle comporte des zones d'incertitude. L'interdépendance des comportements individuels crée des effets pervers. Ce sont les effets inattendus, parfois aberrants sur le plan collectif d'une multitude de choix individuels autonomes qui eux sont parfaitement rationnels. Ils provoquent un écart entre les intuitions des acteurs et l'effet d'ensemble de leurs comportements.

S'intéressant aux comment et pourquoi de la constitution d'un groupe, on découvre que ce sont moins les objectifs partagés ou même les intérêts communs qui sont à son origine que la saisie d'une opportunité pour agir. La notion « d'objectifs communs » est un leurre puisque chaque acteur selon sa position dans l'échiquier porte sa propre vision de l'organisation. Il a tout intérêt à la faire accepter lorsqu'il est en concurrence avec d'autres pour bénéficier des avantages nécessairement limités accordés par l'organisation.

L'organisation tire son fonctionnement. Ainsi la pérennité de l'organisation n'est pas certaine, elle est constamment menacée d'éclater en raison des stratégies nécessairement divergentes de ses membres. Il n'est pas abusif de dire qu'une « organisation existe non pas tant à cause que malgré l'action de ses membres ».

Dans toute structure, chaque acteur cherche à se saisir d'un espace de liberté. Il cherche à le préserver, voire à l'élargir afin de restreindre sa dépendance à l'égard des autres. La rationalité n'est pas ce qui caractérise prioritairement l'organisation. Les comportements des acteurs sont suffisamment complexes pour que son fonctionnement ne soit pas la simple réplique d'un modèle préexistant.

La prévisibilité des comportements s'y trouve hautement improbable. Parler du caractère coercitif de l'organisation est abusif. L'organisation ne présente pas la transparence que pourrait en attendre un dirigeant désireux de mieux la contrôler ni celle qui pourrait servir les objectifs des acteurs.

### **III.2.1 L'organisation comme problème**

L'organisation pose problème pour l'acteur car son fonctionnement repose sur une logique d'écart entre la théorie et la réalité, c'est-à-dire d'une part entre une rationalité surévaluée par l'admiration et la confiance des acteurs pour l'efficacité des résultats collectifs, et d'autre part la complexité des comportements humains, lesquels sont toujours contingents du besoin de liberté. Liberté de "battre le système, d'agir, de calculer, de s'adapter... contre tout moyen déterministe.

Pour l'analyse des comportements humains, il faut écarter les raisonnements a priori, qui considèrent seulement l'acteur et non la contingence des comportements dans un groupe, et réduisent ainsi les contraintes de l'organisation à un fait mécanique. Ainsi, selon Chris Argyris qui a tenté de hiérarchiser les besoins psychologiques humains à partir du principe de "congruence", s'inspirant de la théorie motivationnelle de Maslow, l'acteur négocie seul avec l'organisation de même que le schéma de l'économie de marché - où rétribution équivaut à contribution - reste une théorie normative qui prévoit un cadre de référence.

Or, par définition, le groupe est un construit humain, dont la rationalité est proprement relative aux membres qui le constituent et à la différence de leurs comportements – s'échelonnant des actions stratégiques coordonnées à l'acteur apathique- selon leurs opportunités et capacités, soit, en fonction de leur situation stratégique par rapport à la production, de leur degré de qualification professionnelle, et de leur degré d'intervention dans le groupe.

Toute démarche stratégique devra relier la conduite de l'acteur au contexte, donc aux réductions organisationnelles. L'être humain est incapable d'optimiser car sa rationalité reste limitée par sa marge de liberté et d'informations. Les acteurs sont des construits sociaux.

La stratégie de l'acteur ne peut donc se concevoir seulement en termes d'objectifs clairs et de projets cohérents mais comme un jeu dans l'organisation, contingent au comportement et au vécu du participant. Ainsi, la stratégie de l'acteur revêt deux aspects : offensif pour saisir les opportunités et contraindre, et défensif pour agir et échapper aux contraintes.

### **III.2.2 L'État comme organisation**

Michel CROZIER dans son interview a dit à propos de l'organisation :

«Si les économistes se font habituellement une conception étroite de la rationalité, trop de politistes commettent la même erreur à propos du pouvoir. Ils raisonnent comme s'il y avait un système politique séparé du reste de la société. En réalité, toutes les organisations, qu'elles soient directement politiques ou non, sont faites de relations de pouvoir. Une idée que je combats — avec beaucoup de respect pour l'adversaire —, est celle d'un État mythique qui serait d'une essence différente de toute autre réalité humaine. L'État est un ensemble d'organisations à étudier comme les autres phénomènes organisationnels. Il faut se défaire de ces grandes traditions européennes — la française, la prussienne qui font de l'État quelque chose d'absolu. Il est remarquable que le postulat le plus répandu à propos de l'État, celui du monopole de la violence légitime, soit en fait une théorie politique de justification.

Il est non moins remarquable de constater que les explications par les idéologies globalisantes ont échoué à expliquer l'État comme elles avaient échoué à expliquer l'évolution des sociétés. Il faut bien constater que dans un système de marché poussé comme aux États-Unis, aussi bien que dans un système semi social-démocrate comme en Europe, on retrouve à peu près le même développement des formes étatiques. Dans les années soixante-dix, j'avais critiqué les théories planistes parce qu'elles sous-estimaient la capacité de l'individu de jouer de sa liberté pour échapper aux rationalisations auxquelles on voulait l'assujettir. De la même façon, je suis maintenant extrêmement critique vis-à-vis du néolibéralisme. Constater que les néolibéraux

ont échoué partout équivaut maintenant à enfoncer une porte ouverte. L'expérience Reagan se solde par quelques succès et un beaucoup plus grand nombre d'échecs. L'expérience néolibérale française a avorté avant même d'avoir débuté, à l'exception des privatisations (qui viennent corriger une erreur des socialistes dont les dommages pour l'économie française étaient immédiatement appréciables). Je dirais que paradoxalement, bien qu'elle ait essuyé elle aussi sa part d'échecs, c'est Madame Thatcher qui a vraiment marqué de son empreinte une société en réunissant partiellement — on ne sait pas encore jusqu'à quel point — à casser le modèle de bureaucratie syndicaliste dans lequel s'enlisait l'Angleterre. Pour l'essentiel, la marche en avant du néolibéralisme a tourné court parce que les problèmes ont été traités de façon doctrinaire et abstraite. Il faut lire l'ouvrage fascinant de David Stockman sur les déconvenues budgétaires des meilleurs des néolibéraux américains pour mesurer à quel point ces a priori théoriques n'avaient pas de prise sur la réalité. Quant aux Français, leur échec était inévitable car ils sont partis avec des doctrines fraîchement acquises plutôt que sur la base d'une connaissance sérieuse des réalités. J'ai simplement été surpris de la rapidité de l'effondrement. Quand j'ai écrit, en 1979, *On ne change pas la société par décret* (Grasset), je visais surtout la gauche car c'est elle qui allait venir au pouvoir, mais qu'est-ce que la majorité actuelle a voulu faire avec l'Université, sinon d'essayer de la changer par décret? De la même façon pour la réforme de la SNCF, au lieu de réfléchir sérieusement à la complexité des problèmes d'organisation soulevés, le gouvernement s'est fié à son idéologie au point de vouloir imposer, du jour au lendemain, le libéralisme aux cheminots cégétistes. Le résultat désastreux obtenu était prévisible.<sup>1</sup>

### III.3 La stratégie de l'acteur

Les membres d'une organisation, loin d'être des agents passifs, en sont des acteurs à part entière. Insister sur leur autonomie va à l'encontre de l'idée de déterminisme selon laquelle les agents seraient le jouet de forces obscures et non des sujets agissant par eux-mêmes. Michel Crozier prête aux acteurs une marge de liberté dont ils se servent pour satisfaire leurs intérêts tels qu'ils les comprennent. Ils ont toujours des raisons d'agir comme ils le font mais n'en ont pas toujours conscience.

Il revient au sociologue d'identifier les contraintes et les raisons qui les incitent à adopter tel comportement. Crozier a été marqué par la thèse de March et Simon et son concept de « rationalité limitée ». Il devine l'intérêt qu'il peut avoir pour l'analyse des organisations.

<sup>1</sup> Dion, S. (1987). Michel Crozier et l'étude des organisations. *Politique*, (12), 111–120.  
<https://doi.org/10.7202/040570ar>

La rationalité du comportement de l'acteur s'apprécie en fonction du contexte organisationnel. Interpréter son choix en termes d'objectifs clairs est insuffisant. Ceux-ci le sont rarement.

En fonction des circonstances, l'acteur est amené à reconsidérer son choix. L'homme découvre ses propres désirs en fonction des opportunités qui se présentent. Il ne prend pas la décision optimale mais celle jugée satisfaisante en fonction de son information, des ressources mobilisables dont il dispose. Son comportement est l'expression d'une stratégie dont la rationalité relève du réseau d'interdépendances dans lequel il est inséré.

Ainsi la stratégie comme ensemble coordonné d'actions en vue d'atteindre des objectifs n'est pas l'apanage des dirigeants. Eux aussi prennent des décisions à la rationalité limitée, fruits de leur l'expérience dans l'après-coup de l'action. Les individus sont des supports de structures, ils sont conditionnés par leur rôle. Toute déviance sous toutes ses formes est anormale, due à une mauvaise compréhension du rôle. Ainsi, pour pouvoir restituer aux individus leur statut d'acteurs autonomes dont la conduite constitue la mise en œuvre d'une liberté, si minime soit-elle, M. Crozier et E. Friedberg (1977) fondent leur problématique sur le concept de jeu pour appréhender les phénomènes de pouvoir. Voici ce qu'ils disent : « Le jeu pour nous est beaucoup plus qu'une image, c'est un mécanisme concret grâce auquel les hommes structurent leurs relations de pouvoir et les régularisent tout en leur faisant leur liberté »<sup>2</sup>. Cette approche est identique à celle de H. Mintzberg (1986), pour qui le système des politiques de l'organisation (les systèmes informels), consiste en un ensemble de « jeux » qui ne sont, comme le fait remarquer, pas sans contraintes. Ces jeux suivent des règles. "Le joueur qui veut gagner devra accepter les contraintes qui lui sont imposées et respecter les règles du jeu"<sup>3</sup>. Ainsi ces auteurs, considèrent-ils le fonctionnement d'une organisation comme le résultat d'une série de jeux auxquels participent les différents acteurs organisationnels compte tenu des exigences et des règles qui se jouent dans l'organisation (M. Crozier et E. Friedberg, 1977). Les règles formelles et informelles de ces jeux délimitent un éventail de stratégies rationnelles, c'est-à-dire gagnantes qu'ils pourront adopter s'ils veulent que leur comportement dans l'organisation serve leurs espoirs personnels, ou du moins ne les contrarie pas (E. Friedberg, 1993). Comme Gouldner, Crozier (1963) souligne la réduction des tensions interpersonnelles que permet et opère la bureaucratie : " les relations de face-à-face y sont remplacées par des relations médiatisées par des règles impersonnelles qui exigent un moindre investissement affectif et émotionnel. Ainsi, la bureaucratie trouve sa « rationalité » à partir des problèmes humains de la coopération. Elle est un construit humain, culturel, qui

<sup>2</sup> Crozier, M., Friedberg, E., L'acteur et le système, Paris : Editions du Seuil, 1977.

<sup>3</sup> Mintzberg, H., Le pouvoir dans les organisations, Paris : Les éditions d'organisation, 1986.

permet la gestion des problèmes affectifs des membres d'une organisation à la dépendance personnalisée et au pouvoir.<sup>4</sup> Ce n'est plus l'aspect politique qui est central, mais au contraire les structures et les règles qui permettent de pallier les limites de la rationalité humaine en déchargeant les capacités limitées d'analyse des individus, en rendant possible le transfert des prémisses de décision du sommet, en segmentant les secteurs de responsabilité. Ici, l'affectivité des hommes n'est plus opposée à la rationalité des structures. L'organisation s'est désincarnée, elle n'est rien d'autre qu'un contexte d'action dans lequel se nouent et se gèrent des rapports de coopération, d'échanges et de conflits entre des acteurs aux intérêts divergents l'organisation c'est comme une arène où se prennent des décisions en même temps qu'à un instrument pour permettre le transfert des prémisses de décision. Crozier et Friedberg (1977) la considèrent comme une structure de jeux dont les caractéristiques et règles formelles et informelles canalisent et régularisent les stratégies de pouvoir des différents participants.

### III.4 Le pouvoir

#### III.4.1 Le pouvoir du point de vue de l'acteur

Dans « Pouvoir et organisation », (1964), M. Crozier parvient à une définition du pouvoir dans laquelle se dégage deux aspects. L'aspect « organisation », c'est " : il n'y a pas d'organisation sans pouvoir et tout pouvoir suppose de l'organisation<sup>5</sup>." Autrement dit encore, il n'y a pas de pouvoir sans un contexte, et le contexte, on l'organise avec le pouvoir que l'on a. Quant à l'aspect « pouvoir », c'est : le pouvoir est une relation. Et une relation négociée qui fait qu'il n'y a pas de pouvoir sur quelqu'un sans que ce quelqu'un ait la possibilité de vous influencer. Donc c'est un pouvoir qui est très inégal, mais qui est réciproque. Plus tard, en 1977, en collaboration avec E. Friedberg, il donne une première définition du pouvoir très générale : " le pouvoir est la capacité pour certains individus ou groupes d'agir sur d'autres individus ou groupes".

Le pouvoir ainsi défini est donc une relation, et non pas un attribut des acteurs. Il ne peut se manifester que par sa mise en œuvre dans une relation qui met aux prises deux ou plusieurs acteurs dépendants les uns des autres dans l'accomplissement d'un objectif commun qui conditionne leurs objectifs personnels. Ainsi, le pouvoir ne peut se développer qu'à travers l'échange entre les acteurs engagés dans une relation donnée; c'est donc une relation d'échange et de négociation dans laquelle deux personnes au moins sont engagées. Mais les

---

<sup>4</sup> March, J. G., Simon, H. A., Les organisations, Paris, Dunod, 1979.

<sup>5</sup>CROZIER, M. (1964). Pouvoir et organisation. *European Journal of Sociology / Archives Européennes De Sociologie / Europäisches Archiv Für Soziologie*, 5(1), 52-64. Retrieved August 11, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/23998451>

auteurs de l'analyse stratégique vont plus loin et précisent davantage la nature de cette relation. . Autrement dit, "le pouvoir, est redéfini comme étant la capacité de structurer l'échange négocié de comportements en sa faveur <sup>6</sup>".

Cet aspect d'interdépendance consubstantiel à toute relation de pouvoir a été mis en évidence par Jameux (1994) : "le pouvoir désigne la possibilité d'action d'un acteur (personne, groupe ou organisation) dans ses relations avec autrui et l'interaction entre des acteurs n'ayant pas les mêmes possibilités d'action"<sup>7</sup>. Ces deux idées font du pouvoir une notion relative et relationnelle. En ce sens le pouvoir n'existe pas en soi, mais par rapport à certaines personnes ou certains groupes de personnes et relativement à certaines activités.

### III.4.2 Le pouvoir est partout

Trop souvent négligé, le pouvoir mérite pourtant d'être placé au centre de toute analyse de l'action collective. Consubstantiel aux relations humaines, il ne se limite pas aux seules relations hiérarchiques. Il intervient à chaque fois que la question de l'efficacité de l'action se pose ainsi que la coopération avec d'autres personnes.

Le pouvoir ne se possède pas. Il est relation, c'est-à-dire qu'il ne s'actualise que lorsque des individus interagissent. Le pouvoir est du côté de celui dont le comportement est imprévisible pour son partenaire. Le dominé est celui qui, dépourvu de marge de manœuvre en raison des règles qui entravent son action, est contraint d'agir dans le sens attendu. Son ascendant s'en trouve diminué. Les relations de pouvoir reposent sur l'incertitude des actions. Elles consistent donc en négociations permanentes par lesquelles l'acteur cherche à accroître la marge d'imprévisibilité de son comportement.

En même temps, il tente de réduire l'incertitude que comporte l'action d'autrui pour lui. Par la maîtrise des zones d'incertitude, l'individu récupère des espaces pour exercer une influence et tirer le meilleur parti de l'organisation.

L'ordre imposé par les dirigeants n'est jamais établi a priori, il tient compte des pressions exercées par les différents acteurs et peut être sans cesse remis en question. La fonction du dirigeant se rapproche de celle de croupier qui est d'assurer la survie du système par la régulation des jeux. Il peut avoir recours aux leviers qui sont à sa disposition : information, politique du personnel, action sur les jeux. Il risque cependant toujours de faire face à des

---

<sup>6</sup> Erhard Friedberg, *Le pouvoir et la Règle*, Paris, Ed. du Seuil, 1993.

<sup>7</sup> Jameux, Cl., « Analyse des organisations et entreprise. Points de repères issus de la notion de pouvoir », *Sciences de la société*, N°33, 1994.



conséquences imprévisibles. L'incertitude étant au cœur de l'entreprise, il reste toujours des zones qui échappent à sa volonté de maîtrise.

Crozier ne pense pas qu'une structure égalitaire telle que l'autogestion puisse être la solution. Les manipulations les plus diverses y seront inévitables ainsi que la reconstitution de dépendances sur d'autres bases, hors de la « scène officielle ».

### III.5 Les contraintes du système

L'organisation est un construit humain et humain ou d'un ensemble humain structuré. Cet ensemble est composé de membres qui structurent leurs stratégies particulières dans un ensemble de relations régulières soumises aux contraintes changeantes de l'environnement. Ce système qui se donne sans cesse des nouveaux objectifs est donc en perpétuel changement. Il a besoin d'ajustements permanents qui se font par le biais de l'organisation formelle d'une part, par celui des relations entre les membres qui cherchent à reconstruire l'ensemble mis ainsi en mots. E. Friedberg soutient la même idée: "ce sont les caractéristiques structurelles d'une organisation qui structurent et délimitent le champ d'exercice des relations de pouvoir entre les membres d'une organisation : elles constituent les contraintes qui s'imposent à tous les participants .ivement."<sup>8</sup>

Pouvoir et organisation sont donc indissolublement liés : " des acteurs sociaux ne peuvent atteindre leurs objectifs propres que grâce à l'exercice de relations de pouvoir ; mais en même temps, ils ne peuvent disposer de pouvoir les uns sur les autres qu'à travers la poursuite d'objectifs collectifs dont les contraintes propres conditionnent très directement leurs négociations"<sup>9</sup>

Ensuite, les structures et les règles gouvernant le fonctionnement officiel d'une organisation déterminent les lieux où des relations de pouvoir pourront se développer ; elles créent des zones d'incertitude organisationnelles que les individus ou les groupes tenteront tout naturellement de contrôler pour les utiliser dans la poursuite de leurs propres stratégies, et autour desquelles se créeront des relations de pouvoir. Plus la zone d'incertitude contrôlée par un individu sera cruciale, plus celui-ci disposera de pouvoir (M. Crozier et E.Friedberg, 1977). Mais nous verrons plus tard que le pouvoir d'un individu ou d'un groupe est fonction de l'ampleur de la zone d'incertitude qu'il contrôle, celui-ci dépend également de l'imprévisibilité de son propre comportement.

<sup>8</sup> Erhard Friedberg, *Le pouvoir et la Règle*, Paris, Ed. du Seuil, 1993.

<sup>9</sup> MICHEL Crozier, ERHARD Friedberg, *L'acteur et le système*, Edition du seuil, Paris, 1977,

La multiplicité des facteurs intervenants dans la gestion d'une entreprise est telle que l'on se trouve en permanence plutôt dans une juxtaposition de rationalités limitées plus ou moins cohérentes que dans un ensemble complètement maîtriser. En d'autres termes, l'état même des incertitudes de la technique, du commercial ou de la structure d'organisation ouvre en permanence un jeu possible entre les acteurs du système des rapports humains. Le pouvoir de se faire écouter et d'arriver à ses fins particulières peut provenir de l'état même de la structure. Ce serait en fait par ce que l'on est en situation d'interactions obligées dans le travail : ingénieurs et subordonnés, chefs et adjoints, collègues entre eux..., et que certains peuvent contrôler des sources d'incertitude pour d'autres qui doivent travailler avec eux, que l'on aurait du pouvoir. Plus une structure est incertaine sur ses moyens financiers, techniques et organisationnels, plus il y a de pouvoir à prendre. Ainsi, dans l'organisation la recherche de pouvoir est susceptible de devenir le but prioritaire de chacun par ce que l'entreprise compose un ensemble d'activités différenciées où il est possible d'éliminer toutes les zones d'incertitude. Le pouvoir devient donc multiplicateur<sup>10</sup>.

Mais celui qui maîtrise une zone d'incertitude utilisera le pouvoir dont il dispose pour accroître ses avantages face aux autres que d'une certaine façon et dans certaines limites. Car pour qu'il puisse continuer de disposer de son pouvoir, il lui faut respecter « les règles du jeu ». Un acteur ne peut exercer du pouvoir sur autrui et le « manipuler » qu'en se laissant « manipuler » en retour et en le laissant exercer du pouvoir sur lui. Ces règles viennent limiter son arbitraire et structurer ses négociations avec les autres."Or ces règles du jeu organisationnel deviennent contraignantes pour tous les participants car elles s'appuient sur une source d'incertitude qui s'impose à tous, à savoir la possibilité de survie de l'organisation et donc de leurs capacités à jouer 11"

Ainsi, l'organisation régularise le déroulement des relations de pouvoir. Par son organigramme et par sa réglementation intérieure, elle contraint la liberté d'action des individus ou des groupes en son sein et, de ce fait, conditionne profondément l'orientation et le contenu de leurs stratégies. Par ce biais elle réintroduit un minimum de prévisibilité dans le comportement de chacun de deux façons : d'un côté, l'organisation affecte la capacité de jouer de ses membres en 27 déterminant les atouts que chacun d'eux peut utiliser dans les relations de pouvoir. De l'autre elle conditionne leur volonté de réellement se servir de ces atouts dans la poursuite de leurs stratégies, en fixant les enjeux, c'est – à – dire ce que chacun

---

<sup>10</sup> Jameux, Cl., « Analyse des organisations et entreprise. Points de repères issus de la notion de pouvoir », Sciences de la société, N°33, 1994.

<sup>11</sup> Bernoux, P., Sociologie des organisations, Paris, Editions du seuil, 1985

peut espérer gagner ou risque de perdre en engageant ses ressources dans une relation de pouvoir d'une part sa perception des problèmes, d'autre part l'émergence des solutions possibles et, enfin, leur rencontre et leur stabilisation dans une décision de choix.

### **III.5.1 Le pouvoir comme fondement de l'action organisée**

Du point de vue de l'acteur, le pouvoir, en tant qu'action de groupes ou d'individus sur d'autres groupes ou individus, s'entend en terme de relation : instrumentale quand les acteurs sont motivés par un but, non transitive car une hiérarchie reste indispensable pour obtenir des actions, et enfin réciproque mais déséquilibrée afin d'obtenir des forces de pouvoir. Puisque ces sources de pouvoir correspondent ainsi à des possibilités d'action, les zones d'incertitude, contrôlées, deviennent pertinentes en ce qu'elles élargissent la marge de liberté des participants, leurs enjeux. En effet, ils pourront à la fois jouer de plusieurs relations de pouvoirs ainsi diversifié leurs domaines d'investissement et se fixer un horizon dans le temps pour leurs stratégies.

Du point de vue de l'organisation, si les contraintes qui la conditionnent sont contrôlées par les ensembles de pouvoir, ceux-ci sont également régularisés dans leur déroulement par la structure de l'organisation et dépendent de la volonté des acteurs de se mobiliser. Ainsi, l'organisation établit des canaux de communication entre les membres, et assoit son autorité légitime par un système de sanctions et de récompenses afin de développer l'esprit de compétition entre les acteurs.

Afin de découvrir la façon dont l'organisation motive ses membres et infirmer Clegg pour qui il existe des inégalités structurelles au sein de l'organisation, on pourra donc établir une typologie des pouvoirs en fonction des différents types de sources d'incertitudes, à savoir :

La maîtrise d'une compétence particulière.

La relation de l'organisation à son environnement pour ses besoins en ressources ou pour vendre.

La maîtrise de la communication et des informations,

L'ensemble des règles de l'organisation pour supprimer ces incertitudes ou paradoxalement créer d'autres incertitudes dans la négociation de ces règles.

### **III.5.2 De l'organisation au système**

Les auteurs adoptent désormais un raisonnement sur les propriétés d'un ensemble en tant que système, qui repose sur des idées déduites après examen d'un exemple, l'échec de

l'introduction dans une entreprise d'une solution informatique de gestion intégrée. Seule une logique causale permet l'analyse des activités humaines.

Cela demande une connaissance du système de relations et d'actions dont les propriétés induisent les objectifs des acteurs. On pourra ainsi transformer ces systèmes et assurer :

L'épanouissement des individus.

Le développement des activités individuelles.

L'amélioration du climat et des performances de l'ensemble.

### **III.6 Le jeu entre liberté et contrainte**

Les auteurs contestent la pertinence du concept de rôle qui enferme le comportement de l'individu dans un modèle défini à l'avance auquel il lui faudrait s'adapter. Ils recourent à une autre logique, qui n'est plus centrée sur des concepts comme ceux de rôle, de personne ou de structure. Ils privilégient au contraire les notions de relation, de négociation, de coopération. Selon cette approche, le jeu devient l'instrument permettant la régularisation et à terme l'intégration de ces différents phénomènes. L'organisation par sa structure impose les règles du jeu dont dépend sa survie. Le jeu concilie liberté et contrainte. La stratégie de chacun des participants correspond au parti qu'il adopte dans le jeu. Le jeu n'impose pas les conduites à adopter mais propose un éventail de stratégies possibles dont le nombre varie. Le joueur a tout intérêt à respecter les règles afin d'opter pour une stratégie gagnante. Le choix qu'il effectue peut modifier en retour le jeu lui-même.

Si les règles du jeu contraignent les choix des individus, leur maintien dépend d'eux. Selon la structure du jeu, certaines stratégies des acteurs sont plus probables que d'autres. La structure de l'organisation peut être analysée comme la codification d'un état d'équilibre entre les stratégies.

Le modèle de jeu suppose un terrain d'application parfaitement circonscrit, c'est pourquoi le chercheur construit un « système d'action concret » pour son analyse. Ses caractéristiques essentielles sont la nature du jeu, ses règles et ses modes de régulation

#### **III.6.1 La difficulté du changement**

Les théories qui se sont emparées du changement en ont fait la conséquence d'une force extérieure à l'homme. Pour les auteurs, le changement doit être considéré comme un problème.

Ce sont les hommes qui changent, non pas individuellement, mais dans leur relation avec autrui. Le changement est systémique, c'est-à-dire relatif au système auquel il s'applique. Il ne se décide pas par décret, les acteurs doivent être associés à sa mise en œuvre. Il est essentiel que ceux-ci soient convaincus de sa nécessité.

Quel que soit le degré d'intégration d'un système, il n'en est pas moins traversé de contradictions. Agir sur une variable ne fait pas nécessairement bouger le système qui a la capacité d'absorber des incohérences. L'enjeu est d'identifier à partir de quels degrés et dans quelles conditions, des tensions peuvent provoquer l'éclatement du système. Tout changement véritable ne se produit pas en suivant une évolution graduelle mais à travers une crise. Encore faut-il que celle-ci provoque des mécanismes d'innovation et non de régression!

Le changement suppose que tout le système d'action se transforme avec l'introduction de nouveaux rapports humains et de nouvelles formes de contrôle social. Les jeux qui forment la trame des institutions sont modifiés. Ce ne sont pas tant les règles qui doivent changer que la nature même du jeu. Ainsi le jeu capitaliste n'est pas une amélioration du jeu féodal, c'est un jeu d'une autre nature.

Le changement suppose une rupture et s'accompagne d'un nécessaire apprentissage collectif. Les difficultés auxquelles se heurte tout effort de transformation volontaire dans une organisation ne sont pas comme on l'a cru un problème de résistance face au changement.

Les membres d'une organisation ne sont pas aussi attachés qu'on l'imagine à leurs routines, ils sont prêts à en changer à condition d'y trouver leur intérêt. Ils ont par contre une perception juste des risques auxquels les expose le changement et ceux-ci sont inévitables. Dans la mesure où toute innovation imposée d'en haut entraîne un effet de rationalisation qui réduit les zones d'incertitude, il est légitime qu'il rencontre une opposition de la part de ceux qui y voient une menace pour leur autonomie.

Le changement est d'autant plus aisé qu'il y a du jeu dans le système et que celui-ci est plus riche en relations. Ce sont les ensembles les moins étroitement intégrés qui peuvent le plus facilement se transformer. Pour les hommes concernés, le changement implique le développement de nouveaux construits collectifs.

Le système d'action est un construit contingent. Comme le problème à résoudre est celui, arbitraire, de la constitution d'un système d'action, l'analyste ne peut se référer à l'évolution générale des institutions, ni chercher un one best way universel et déterministe. Le système d'action dépend d'acteurs humains libres, c'est pourquoi l'analyste se heurtera aux difficultés

concrètes du changement et à l'impossibilité pour les hommes de prendre des décisions arbitraires efficaces.

Si les systèmes ont été créés par les hommes comme solution aux problèmes d'action collective, d'interdépendance, ou de coopération et de conflit, leur existence reste un problème car elle dépend de la régulation de ces mêmes jeux dont les mécanismes ne sont structurés ni par l'asservissement à un organe régulateur, ni par l'exercice d'une contrainte, même inconsciente, ni par des mécanismes d'ajustement mutuel, mais par les calculs rationnels et stratégiques des acteurs.

"La structure et le changement d'une organisation s'expliquent à travers la dynamique du système de pouvoir qui les sous-tend pour avoir trop souvent négligé la dimension politique de l'action organisée,

Les chercheurs, sociologues ou consultants industriels offrent après une soixantaine d'années d'analyses et de réflexion théorique un bilan qui est périodiquement jugé décevant par les critiques.

Certaines approches sont estimées trop exclusivement interactionnistes par ce qu'elles s'en tiennent aux relations interpersonnelles et qu'elles éludent le problème de l'intégration des conduites dans l'ensemble collectif d'autres se concentrent sur les impératifs fonctionnels de l'organisation et en ignorent les acteurs d'autres encore ont tendance à ramener le champ étudié à une courroie de transmission parfaitement neutre."<sup>12</sup>

Voir dans une organisation un construit politique au sens large, c'est à dire un système d'action fondé sur des relations de pouvoir. L'analyse de l'organisation peut se délester de la prégnance des postulats déterministes, de l'idéologie des interprétations technicistes de même que des limites des conceptions strictement interactives.

L'analyse des systèmes d'action concrets a pour but d'obliger à rechercher et permettre de découvrir (par le biais du raisonnement stratégique) à travers le vécu des acteurs les vrais gouvernements et les vrais clivages, et repose donc sur le progrès conceptuel.

Par conséquent, ils se révèlent comme instruments du contrôle social : pour comprendre comment les hommes coopèrent entre eux au sein d'une organisation, il faudra proposer des solutions aux problèmes d'intégration et aux autres médiations (cf. exemple des grandes écoles comme réseau d'influence multiforme) et formes de pression sur une société donnée,

---

<sup>12</sup>Dion, S. (1982). Pouvoir et conflits dans l'organisation: Grandeur et limites du modèle de Michel Crozier. *Canadian Journal of Political Science / Revue Canadienne De Science Politique*, 15(1), 85-101. Retrieved August 11, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/3230294>

c'est-à-dire des modes de régulation spécifiques et relativement autonomes (ou systèmes d'action concrets), mais pas de lois.

Ceci implique la remise en question du modèle de Kurt Lewin qui présente une homologie entre le style de leadership de tous niveaux hiérarchiques d'une organisation et les différentes institutions d'une société.

De même, l'interactionnisme de G. Homans pour qui un ensemble social sera reconstruit à partir des règles d'interactions humaines de petits groupes

Enfin, les recherches macrosociologiques ne considèrent ni le phénomène de régulation, ni l'intégration des conduites.

L'organisation ainsi considérée présente les caractéristiques d'une classe particulière de système d'action : structuration forte, buts plus clairs, formalisation de jeux autour de ces buts, acteurs en pleine conscience de leurs actes. Ainsi, le contrôle croisé dans le système d'action politico-administratif départemental français s'oppose à tout modèle hiérarchique et présente une structure de pouvoirs formels et informels.

### **III.6.2 Les sources du pouvoir**

" Le pouvoir d'un individu est ainsi fonction de l'ampleur de la zone d'incertitude, induite par les structures organisationnelles, qu'il pourra maîtriser" <sup>13</sup>(M. Crozier et E. Friedberg, 1977).

32 Mais la question reste de savoir pourquoi son pouvoir sera reconnu légitime. C'est-à-dire que cela revient à poser la question, en termes d'analyse stratégiques, des sources du pouvoir. Le pouvoir d'un individu sur l'organisation ou à l'intérieur de celle-ci, reflète une dépendance que l'organisation a, une « incertitude » selon le terme de Crozier, à laquelle l'organisation fait face. Ceci est particulièrement vrai à propos des trois fondements du pouvoir que Mintzberg (1986) évoque et qui sont :

- 1) le contrôle d'une ressource
- 2) d'un savoir-faire technique
- 3) d'un ensemble de connaissances

N'importe lequel pourvu qu'il soit crucial pour l'entreprise. Un quatrième et un cinquième fondement général du pouvoir découlent de prérogatives légales et de la possibilité qu'ont certaines personnes d'être proches de ceux qui disposent d'un pouvoir.

Dans l'analyse stratégique, l'incertitude est définie par rapport au renforcement du jeu de l'acteur, c'est – à – dire comme une autonomie (Crozier, Friedberg, 1977) qui peut s'inscrire

---

<sup>13</sup> MICHEL Crozier, ERHARD Friedberg, L'acteur et le système, Edition du seuil, Paris, 1977.

dans un cadre formel, en référence au statut de l'acteur, ou qui peut être contenue implicitement dans la définition de la fonction, en référence au poste de travail, donc à la compétence de l'acteur. Le pouvoir réside ainsi dans la marge de liberté dont dispose chacun des partenaires.

Crozier et Friedberg (1977) accentuent l'ambivalence entre information et pouvoir quand ils expliquent que la liberté de manœuvre d'un agent peut croître... avec l'opacité de l'organisation. Evoquant les relations conflictuelles, entachées d'incertitude et à la base de tous les jeux organisationnels, ils notent qu'elles sont 39 le moyen pour d'innombrables acteurs de peser inégalement sur le système de leurs partenaires

Friedberg (1993) explicite la subtilité d'un tel phénomène : «< chaque acteur est scindé en deux forces contradictoires : celle qui le pousse à valoriser la connaissance et la compétence acquises en contrôlant ses incertitudes [...] et celle qui le pousse à maintenir, voire à gonfler ces mêmes incertitudes, à la fois pour pouvoir en profiter dans ses marchandages et développer ses compétences ». <sup>14</sup> ». Cette complexité s'éclaire un peu si on rappelle (Jameux, 1994) " que les anticipations des agents sont difficilement décelables" <sup>15</sup>. La moindre disparité face à l'incertitude : il semble délicat de soutenir l'idée, que, de nos jours, la quête et la maîtrise de l'information sont exclusivement le fait d'acteurs bien placés dans l'organisation et donc privilégiés dans l'exercice du pouvoir.

La moindre disparité face à l'incertitude : il semble délicat de soutenir l'idée, que, de nos jours, la quête et la maîtrise de l'information sont exclusivement le fait d'acteurs bien placés dans l'organisation et donc privilégiés dans l'exercice du pouvoir. Ainsi, pour Amabile (1994) «< les incitations de l'environnement sont devenues turbulentes, opaques et imprévisibles. Pour s'adapter à une situation l'organisation doit considérer chacun de ses acteurs comme un éclaireur autonome » <sup>16</sup>

Dans le même ordre d'idée, Crozier et Friedberg (1977) insistent sur le fait que ce n'est pas tant l'abondance ou la précision de l'information qui donnera du pouvoir à son détenteur ; la liberté d'action de ce dernier ne sera effective que si cette information est saisie et utilisée avec pertinence à des fins stratégiques. Friedberg (1993) enrichit ces remarques en constatant

---

<sup>14</sup> Erhard Friedberg, *Le pouvoir et la Règle*, Paris, Ed. du Seuil, 1993.

<sup>15</sup> Jameux, Cl., «< Analyse des organisations et entreprise. Points de repères issus de la notion de pouvoir », *Sciences de la société*, N°33, 1994.

<sup>16</sup> Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The Work Preference Inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5), 950–967. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.66.5.950>



que la détention d'un stock plus important d'informations par certains agents, accentue paradoxalement leur incomplétude et, de ce fait, limite davantage leur rationalité face aux choix possibles.

Chaque organisation sécrète donc ses propres sources de pouvoir par son propre fonctionnement et le pouvoir est multiforme. Certaines d'entre elles sont sous le contrôle de l'autorité établie : ce sont celles relatives à la réglementation, la direction et le contrôle. Mais d'autres lui échappent : celles qui sont ancrées dans les zones d'incertitudes.

Ainsi, l'acteur d'une organisation, quelle que soit sa situation hiérarchique, ou même sa compétence ou sa position face à l'incertitude, ne dispose que d'une liberté restreinte dans des jeux de pouvoir. Evoquant la combinaison inévitable de la «stratégie égoïste de l'acteur et celle de la cohérence finalisée de l'ensemble >>,<sup>17</sup>Friedberg (1993) définit avec clarté cette notion de jeu : seul le jeu permet l'articulation, à ce titre, il est un «mécanisme social intégrateur [...] contingent comme tout construit humain >><sup>18</sup>. Ces jeux induisent pour chaque sujet des oscillations permanentes entre autonomie et contraintes. Poser la question du jeu de l'acteur permet de s'interroger sur la stratégie de celui-ci quant à l'exercice de son pouvoir. La mise en œuvre de sa stratégie est déterminée par l'enjeu de celui-ci.

### **III.6.3 Acteur stratégique**

Tout individu qui veut participer à l'activité de l'organisation dans le but de parvenir à ses fins, le fait en essayant de limiter ses risques d'échec, et cela pour deux raisons : d'une part par ce qu'il adopte de façon innée un comportement rationnel ; d'autre part par ce qu'il évalue, avant de s'engager, les enjeux de son pouvoir. Ces enjeux pris en considération, il pourra alors adopter différentes stratégies.

### **III.6.4 Un acteur stratégique par nature**

Pour la théorie classique des organisations dans ses formes anglo-saxonnes (Taylor) et françaises (Fayol), le comportement humain ne constituait pas vraiment un problème. Avec le postulat de l'homo economicus, elle disposait en effet d'une théorie des motivations qui rendait les comportements humains parfaitement prévisibles, chaque agent étant censé être à tout moment rationnel, c'est – à – dire répondre de façon, stéréotypée aux changements des conditions techniques.

---

<sup>17</sup> Erhard Friedberg, *Le pouvoir et la Règle*, paris, Ed. Du Seuil, 1993.

<sup>18</sup> Erhard Friedberg, *Le pouvoir et la Règle*, paris, Ed. Du Seuil, 1993.

Les travaux empiriques sur le travail et sur la bureaucratie issus du courant des relations humaines mettent en évidence la multiplicité des motivations des membres d'une organisation ou les moyens humains ne se laissent pas facilement transformer en simples instruments au service des buts de l'organisation définis en dehors d'eux. Ils font apparaître les limites et le caractère réducteur de la conception unitaire et instrumentale des organisations. « Il n'est pas une main, c'est aussi un cœur » selon M. Crozier (1963).<sup>19</sup> M. Crozier et E. Friedberg (1977) soulignent qu'il est aussi une tête, c'est – à – dire un agent autonome qui est capable de manipulation.

Ainsi, dans les relations de pouvoir, la conduite humaine ne saurait être assimilée au « produit mécanique de l'obéissance ou de la pression des données structurelles »<sup>20</sup> (M. Crozier et E. Friedberg, 1977.)

"Dès lors, pour comprendre les relations de pouvoir, il faut partir d'une réflexion et d'une analyse de l'acteur, de ses objectifs et de la logique de son action".<sup>21</sup> Argyris (1970). s'inspirant de la théorie motivationnelle de Maslow (1954) à montrer que derrière les conflits apparents entre partenaires et les objectifs rationnels de chacun d'eux, une négociation se déroulait entre l'organisation et l'individu qui pouvait se comprendre à partir d'une réflexion sur les besoins matériels, mais surtout psychologiques, des individus. Mais ce modèle est réfuté par M. Crozier et E. Friedberg (1977) par ce qu'il postule qu'il existe pour les individus un modèle idéal de santé psychologique et moral.

R. Boudon et F. Bourricaud (1977) mettent en avant l'existence d'acteurs stratégiques, c'est-à-dire empiriques dont les comportements sont l'expression d'intentions, de réflexions, d'anticipations et de calculs : ce sont donc des acteurs capables d'action.<sup>22</sup> Cette théorie de l'acteur s'oppose donc à celle de la « contingence structurelle », pour qui les acteurs organisationnels n'ont d'autre choix que de se soumettre aux exigences du contexte organisationnel.

"Cet acteur stratégique est empirique, humain et calculateur (Friedberg, 1993)."<sup>23</sup>

On est donc devant un être actif, qui n'absorbe pas passivement le contexte qui l'entoure, mais qui le structure à son tour, un être actif et rationnel qui, tout en s'adaptant aux règles du jeu de son contexte d'action, les modifie à son tour par son action

<sup>19</sup> Crozier, M., *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Editions du seuil, 1963.

<sup>20</sup> Crozier, M., Friedberg, E., *L'acteur et le système*, Paris : Editions du Seuil, 1977.

<sup>21</sup> Argyris, C., *Participation et Organisation*, Paris, Dunod, 1970.

<sup>22</sup> Girard, A. (1983). *Revue Française De Sociologie*, 24(1), 97-107. doi:10.2307/3321787

<sup>23</sup> Erhard Friedberg, *Le pouvoir et la Règle*, Paris, Ed. du Seuil, 1993.

L'analyse stratégique s'intéresse à l'organisation effective et non prescriptive. Les organisations sont des construits-sociaux, elles sont construites par les acteurs qui œuvrent. Cette théorie est applicable dans de multiples situations, des questions de management, de disfonctionnement mais aussi des questions liées aux changements.

### **III.7 Conclusion**

En conclusion l'analyse qui précède nous a permis de constater que Le pouvoir dont il est question ici ne saurait être assimilé à celui qui détiendrait une autorité établie. Le pouvoir n'est pas le simple reflet et produit d'une structure d'autorité, qu'elle soit organisationnelle ou sociale une propriété dont on pourrait s'approprier les moyens comme autrefois on pouvait s'approprier les moyens de production. Ce n'est rien d'autre que le résultat de la mobilisation par les acteurs des sources d'incertitude pertinentes qu'ils contrôlent dans une structure de jeu donné, pour leurs relations ou tractations avec les autres participants. C'est donc une relation qui est toujours liée à une structure de jeu : les acteurs n'ayant pas les mêmes objectifs ou intérêts, l'exercice du pouvoir recouvrera des stratégies différentes selon les enjeux perçus par eux. Cette structure définit par ailleurs la pertinence des sources d'incertitudes que ceux-ci peuvent contrôler.

# **Conclusion générale**

### Conclusion générale

Depuis des années voire des siècles, les méthodes d'enseignements et les supports didactiques ne cessent de se développer et de se diversifier grâce aux multiples travaux de spécialistes des sciences de l'éducation, didacticiens, pédagogues, psychologues et même philosophes.

Au XXIème siècle, l'apparition et l'accommodation de plus en plus croissante des nouvelles technologies audio-visuelles (N.I.T.C.) et des équipements multimédias dans la société et les institutions éducatives (le projet « e-Algérie 2013 » mené par le ministère de la poste et des technologies de la communication est venu renforcer et faciliter le dispositif d'appropriation de matériel informatique nécessaire) va largement favoriser la construction des savoirs et l'installation chez le sujet des compétences transversales et un certain pluralisme culturel et langagier.

En effet, suite à l'adaptation des plates-formes et autres services internet « e- Learning » comme outil de diffusion des leçons et moyen d'échanges entre les différents pôles (Enseignant-Apprenant-Savoir) ; la maîtrise des usages et maniement de ces derniers de la part des concepteurs du projet, tuteurs ou formateurs et élèves est devenu indispensable voire même obligatoire particulièrement dans le cadre d'une formation ou enseignement à distance. L'objectif de l'apprentissage en ligne est de faciliter l'accès sans limite aux informations, cours et leçons au plus grand nombre d'apprenants possible où qu'ils soient, à la maison, au travail si c'est dans le cadre d'une formation complémentaire du personnel d'une entreprise ou société, mais également rendre l'enseignement de certains modules comme l'histoire, la science et les langues beaucoup plus attrayant et ludique grâce à des techniques audiovisuelles comme la vidéo, l'image, la bande dessinée, les films, les documentaires et autres.

Dans notre premier chapitre nous avons abordé le contexte historique de la formation à distance dans le monde et en Algérie et les fréquents changements de dénomination, vu les récentes modifications de formules et modalités de travail.

Formation à distance, formation ouverte et à distance, formation hybride, mixte, e- formation, tous ces termes désignent un enseignement distanciel mais possèdent des approches différentes et des méthodes d'interactions qui se distinguent par les moyens et outils mis à la disposition des apprenants ainsi que l'ouverture de l'offre.

Dans les années soixante-dix, l'enseignement assisté par ordinateur est apparu et intégré rapidement comme outil d'enseignement viennent ensuite, la plateforme et outils

## Conclusion générale

informatiques comme la classe virtuelle, listes de diffusion, chat, campus virtuel et tant d'autres.

L'adoption de ces moyens d'interactions ont beaucoup influé sur la conception de séquences numériques et l'organisation d'un dispositif de formation à distance.

Toutefois, malgré les récents efforts des établissements, l'intervention de l'enseignant aussi indispensable soit-elle ne peut se produire à chaque fois qu'un apprenant se retrouve face à des conflits cognitifs, et ce pour plusieurs raisons.

Pour cela, la création de supports pédagogiques susceptibles d'amener et encourager les apprenants à interagir et s'apporter aide mutuelle s'avèrent nécessaire. Aujourd'hui, il est question de la mise en place de nouveaux services qui vont encore améliorer les modalités d'accompagnement, comme les réseaux sociaux "Facebook" et "twitter" qui sont des logiciels dont l'utilisation est très simple et l'accommodation facile puisque l'inscription est gratuite pour toute personne qui désire créer un compte.

Par ailleurs, ces logiciels offrent pratiquement les mêmes services qu'une plateforme comme le partage de fichiers, de vidéos, d'images, il est aussi possible de commenter et de discuter. De plus en plus de personnes adhèrent chaque jour à ces nouveaux réseaux sociaux.

Grâce à cette méthode de travail, la notion d'équipe va prendre de l'importance, les apprenants amenés à travailler et étudier ensemble vont s'entraider, toutefois il est important d'évaluer les apprentissages individuels de chaque membre du groupe afin de distinguer les bons élèves des mauvais ou les moins bons.

Afin de garantir la réussite de ce système d'apprentissage il est important et indispensable de prendre en compte plusieurs paramètres pour l'élaboration de contenus ludiques, exploitables et sur lesquelles plusieurs apprenants pourront travailler ensemble.

L'une des préoccupations majeures et problèmes que rencontrent les organismes et établissements de formations est le souci de la qualité des échanges et modalités d'accompagnement, pour cela plusieurs suggestions ou solutions ont été proposées et mises en avant, parmi elles, le tutorat par le biais de la visioconférence et la classe virtuelle.

Toutefois, garantir et assurer un enseignement juste à temps ou en temps réel est difficile, ou bien à cause de problèmes matériels ou techniques que risquent de rencontrer apprenants et formateurs, ou bien à cause de l'indisponibilité occasionnelle de tuteurs, de ce fait la création de situations susceptibles d'encourager les élèves à s'apporter une assistance mutuelle ou soutenir le travail collaboratif entre apprenants devient la solution ultime.

## **Conclusion générale**

La création, la conduite et la mise en route d'un dispositif d'enseignement à distance implique beaucoup d'efforts que ce soit de la part de l'équipe de conception, formateurs et de la part des apprenants.

En guise de conclusion, la formation ouverte et à distance ou formation mixte est bien plus qu'une alternative à la formation traditionnelle, c'est un dispositif d'enseignement qui a révolutionné le monde de l'éducation grâce aux multiples avantages qu'il présente, un public plus large, un accès sans limites aux savoirs, un suivi individualisé, gain de temps, formation continue et surtout des modalités d'interactions et de collaboration en perpétuel évolution.

## Liste bibliographique

Yves c. Gagnon,"*les problèmes organisationnels, Chapitre 3. Au cœur de la formulation de problèmes, l'acteur stratégique*"presses de l'université de Montréal,2010, p. 48.

(Raymond QUKIVY, Manuel de recherche en sciences sociales, 2eme édition, Dunod, paris, 1995, P 135).

Erhard Friedberg, *Le pouvoir et la Règle*, paris, Ed. du Seuil, 1993.

GOULDNER A. W., 1954, *Patterns of Industrial Bureaucracy*, Glencoe (Ill.), The Free Press.

Crozier M (1963) *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil, coll. Points.

MICHEL Crozier,ERHARDFriedberg ,*L'acteur et le système*, Edition du seuil, Paris, 1977, 498 pages.

Erhard Friedberg, *Le Pouvoir et la Règle, Dynamiques de l'action organisée*, Paris, Seuil, 1993, « Points Essais ».

TASKIN laurent, 2006," *Le Télétravail en manque de régulations*".

PERAYA, D. *La formation à distance : un dispositif de formation et de communication médiatisée. Une approche des processus de médiatisation et de médiation, TICE et développement*, N° 1, [en Ligne], novembre 2005.

CONFIANCE ET AUTOCONTROLE : ALTERNATIVE OU PARTENAIRES DU CONTROLE A DISTANCE ? (ETUDE DE CAS AU SEIN DU SPF FINANCES ). ALVESCACHAPELA.Laurie Page: 11.

L.cuban, *Trachées and machines : the Classroom if technology since 1920*, Teachers college pr ( janvier 1986) .

R Ussel T.L., *the no significant différence phenomenon : a compative research annotated bibliography for distance éducation* ( Montgomery , Ala :, International Distance Éducation certification center , 1999.



Dion, S. (1987). Michel Crozier et l'étude des organisations. *Politique*, (12), 111–120.  
<https://doi.org/10.7202/040570ar>.

Mintzberg, H., *Le pouvoir dans les organisations*, Paris : Les éditions d'organisation,

1986. March, J. G., Simon, H. A., *Les organisations*, Paris, Dunod, 1979.

CROZIER, M. (1964). Pouvoir et organisation. *European Journal of Sociology / Archives Européennes De Sociologie / Europäisches Archiv Für Soziologie*, 5(1), 52-64. Retrieved August 11, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/23998451>.

Jameux, Cl., « Analyse des organisations et entreprise. Points de repères issus de la notion de pouvoir », *Sciences de la société*, N°33, 1994.

Dion, S. (1982). Pouvoir et conflits dans l'organisation: Grandeur et limites du modèle de Michel Crozier. *Canadian Journal of Political Science / Revue Canadienne De Science Politique*, 15(1), 85-101. Retrieved August 11, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/3230294>.

## **Résumé:**

L'objectif de notre travail est de confirmer l'existence de télé enseignement dans l'établissement scolaire en utilisant les outils de l'information et de la communication de se fait notre étude est orienté vers une recherche qui explique l'importance et l'existence de l'apprentissage en ligne qui facilite l'accès et ses limites aux informations ,cours et leçon au plus grand nombre d'apprentissage, L'une des préoccupations majeures et problèmes que rencontrent les organismes et établissements de formations est le souci de la qualité des échanges et modalités d'accompagnement, pour cela plusieurs suggestions ou solutions ont été proposées et mises en avant

## **Abstract:**

The objective of our work is to confirm the existence of distance education in the school establishment by using the tools of information and communication in fact our study is oriented towards a research which explains the importance and the existence of online learning which facilitates access and its limits to information, courses and lessons to the greatest number of learning, One of the major concerns and problems encountered by training organizations and establishments is the concern for quality of exchanges and methods of support, for this several suggestions or solutions were proposed and put forward