

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA FACULTE DE
SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES**

Mémoire de fin de cycle

**Option : Sociologie du Travail et des Ressources
Humaines.**

Diplôme préparé : Master.

Thème :
L'usage des TIC dans l'entreprise
Cas de :
DANONE DJURDJURA ALGERIE

Encadré par :

M^r. OUSSAIDANE Yassine

Réalisé par :

M^{elle}. BOUZIDI Mebarka

Promotion : 2012 / 2013

REMERCIEMENT

Avant tout je tiens à remercier le bon Dieu de m'avoir accordé la santé, le courage et la volonté pour aboutir à ce modeste travail.

J'adresse aussi mes remerciements à :

Mon encadreur : M. Yassine OUSSAIDANE pour ses conseils et ses orientations qui me sont précieuses.

A mon mari Yacine qu'est le premier qui m'a aidé par tous les moyens, qui m'a soutenu sur tous les niveaux, et qui m'a donné la volonté pour suivre mes études.

A M. Lyes DAHOUMANE qui m'a aidé à réaliser mon enquête à l'entreprise DANONE.

A tous les responsables de service maintenance, surtout M. Naim. H et M. Abed Rahman. F.

A les responsables de service RH de l'entreprise DANONE, qui m'ont permis de réaliser mon stage.

A tous ce qui m'a aidé de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Dédicace :

Je dédie ce modeste travail à tous ceux qui ont su être si présents dans ma vie.

A mes chers parents maman et papa, qui m'ont permis d'arriver à ce bout de chemin de mon cursus universitaire,

A mon cher mari Yacine pour sa patience et son aide précieux. Ainsi que ma belle famille, et toute la famille LATAMENE et la famille BOUZIDI.

A mes sœurs : Assia, fatiha, rebiha, baya et fayrouz, ainsi que leur maris, et ma p'tite sœur Hania.

A mes deux frères Walid et Karim.

A mes nièces Kahina et Tinhinan.

A mes neveux Moumouh et Nacer.

A notre ami Yanis et sa fiancée Cherifa.

Sans oublier mes copines de chambre « A 21 »: Houa, Wafa, Hassiba, Zahra, et fayrouz et toute mes amies surtout Baya, Radia, Kenza, Zahira, et les autres sans exception.

A toute personne qui m'a aidé de près ou de loin et à toute personne qui en bénéficiera de ce travail.

MEBARKA

I. La liste des abréviations:

ADSL	Technologie destinée au transfert d'informations à vitesse rapide sur des lignes téléphoniques classiques.
CAO	Création Assisté d'Ordinateur.
CI	Communication Interne.
CIGREF	Club Information des Grades Entreprises en France.
COI	Changements organisationnels et informatisation.
CTI	Couplage Téléphonie-Informatique.
DSI	Directions des systèmes d'information.
EDI	Échange de Données Informatisé.
GED	Gestion Electronique des Documents.
IHM	Interfaces Homme-Machine.
KIBS	Knowledge Intensive Business Services.
km	Knowledge management.
LAN	Local Area Network.
OCDE	Organisation Coopération de Développement Economique.
PC	Personal Computer.
PGI	Progiciel de Gestion Intégré.
PME	Petites et Moyennes Entreprises.
RFID	Radio Frequency Identification.
RH	Ressources Humaines.
SI	Système d'Information.
SIRH	Systèmes d'information des ressources humaines.
SMSI	Sommet Mondial de la Société de l'Information.
SSII	Les sociétés de services en ingénierie informatique.
STIC	Services et technologies de l'information et de la communication.
TAM	Technology Acceptance Model.
TIC	Technologie d'information et de communication.

II. Liste des tableaux:

Numéro de tableau	Titre	Page
N° 01	L'effectif de l'entreprise de DANONE.	11
N° 02	Présentation de l'échantillon selon le sexe.	79
N°03	Présentation de l'échantillon selon l'âge.	79
N°04	Répartition de la population d'étude selon le niveau d'instruction	80
N°05	Présentation de l'échantillon selon le poste occupé.	80
N°06	Le type de communication le plus utilisé à Danone.	82
N°07	Le type de communication adéquat qui répond au besoin et aux attentes des employés.	83
N°08	La communication à l'intérieur de l'entreprise.	85
N°09	Les canaux de communication les plus utilisés à l'intérieur de l'entreprise.	86
N°10	Les TIC comme facteur pour résoudre les problèmes.	87
N°11	Les TIC augmentent les liens entre Employés	89
N°12	L'implantation des TIC à l'entreprise de DANONE.	90
N°13	L'intégration des TIC dans les services de l'entreprise	91
N°14	L'usage des TIC est un gain.	92
N°15	L'intégration des TIC constitue des difficultés à leur utilisateur.	96
N°16	L'égalité dans l'appropriation des TIC.	97
N°17	L'entreprise assure des formations internes ou externes pour les travailleurs sur l'usage des TIC.	98
N°18	L'accès des salariés au TIC.	99
N°19	Les inconvénients de L'intégration des TIC.	100
N°20	Les effets des TIC sur l'organisation de travail.	101

La liste des abréviations.

Liste des tableaux.

Sommaire.

Introduction générale.

La première partie : Méthodologique

1-Les raisons de choix de thème	02
2-L'objectif d'étude	02
3-Problématique.....	05
4-Les hypothèses.....	06
5-La définition des TIC, les principaux concepts.....	07
6-La démarche méthodologique	10
7-La population étudiée	11
8-La pré-enquête	13
9- Les difficultés rencontrées.....	13

La deuxième partie : Théorique

📌 Chapitre 01 : Présentation globale des TIC.

Section 01 : Nature, outils et caractéristiques des TIC.....17

1- Les TIC : de quoi parle-t-on ?.....	17
2-Les outils des TIC	19
3- Les caractéristiques des TIC	24

Section 02 : Enjeux et effets des TIC dans l'entreprise27

1- La proposition TIC et la performance de l'entreprise.....	27
2- Les enjeux des TIC pour l'entreprise.....	28
3- Les effets des TIC	31

✚ Chapitre 02 : L'usage des TIC dans l'entreprise.

Section 01 : La communication et leur types existantes dans l'entrepris	35
1-Les types de communication	35
2-Les circuits de communication interne.....	37
3-Les TIC et le système de la communication.....	38
4- La communication de crise.....	39
Section 02 : Les TIC et le système organisationnel de l'entreprise.....	42
1- Recours au TIC au sein des entreprises.....	42
2- Les TIC permettent de stimuler la réactivité de l'organisation.....	44
3-Les TIC et l'organisation du travail.....	45
4-TIC et chaine de la valeur	48

✚ Chapitre 03 : L'impact des TIC sur l'entreprise et leur rôle dans le changement structurel.

Section 01 : Le développement et le changement de la structure de l'entreprise par l'intégration des TIC.....	51
1-L'impact des TIC sur les conditions de travail.....	51
2-Les entreprises face aux changements du SI.....	54
3-Les effets des TIC sur les rythmes et l'intensité du travail.....	55
4- Les TIC participent au renouvellement des collectifs de travail	57
• Section 02 : Les TIC et la facilitation des rapports sociaux.....	60
1-Les évolutions de la coopération au travail et des échanges entre les collègues	60
2-Relations sociales 2.0.....	61
Section 03 : Le fossé numérique et ses effets	63
1-Les origines de la notion de fracture numérique	63
2-Mesurer la fracture numérique	64

3-Les trois types de fossés Numériques	65
4-La réduction de la fracture numérique	65

La troisième partie : Pratique

✚ Chapitre04 : Présentation générale de l'entreprise « DANONE ».

Section 01 : Aperçu historique de l'entreprise DANONE.....70

1-historique.....70

Section 02 : Situation géographique, organigramme de l'entreprise de DANONE.....74

1- La situation géographique.....74

2- Organigramme de l'entreprise.....74

3- Production et les différents produits.....77

Section 03 : Les critères des différents TIC et les différents produits à Danone.

✚ Chapitre 05 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête.

Section 01 : Analyse des données de la première hypothèse.

1-Analyse et interprétation des résultats de l'enquête de la première hypothèse.....82

2-La discussion des résultats de la première hypothèse.....94

Section 02 : Analyse des données de la deuxième hypothèse.

1-Analyse et interprétation des résultats de l'enquête de la deuxième hypothèse.....96

2-La discussion des résultats de la deuxième hypothèse.....103

Conclusion générale.....106

La liste bibliographique.....109

Annexes

Introduction
générale :

Introduction générale :

L'économie mondiale au début du 21^{ème} siècle est marquée par une forte mutation passant d'une économie d'échelle à une économie d'envergure, caractérisée par une compétition intensive, ¹un marché instable et segmenté, où l'innovation de produits comme de procédés est au centre de la création de la richesse. Dans un tel environnement, la compétitivité de l'entreprise dépend de plus en plus de sa capacité d'innovation, d'anticipation et d'adaptation.

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) ont considérablement évolué durant les quinze dernières années, modifiant profondément notre vie quotidienne et suscitant un débat permanent.

Ces technologies sont apparues en plusieurs vagues, avec la propagation de l'ordinateur dans les années 60, puis l'essor de la micro-informatique au cours des années 80. Depuis le début des années 90, avec la mise en réseau des systèmes informatiques et des micro-ordinateurs², les outils d'échange de données informatisées (EDI) se sont développés. Avec l'explosion d'Internet et de la téléphonie mobile au début des années 2000, l'utilisation des TIC se répand chez les particuliers comme dans les entreprises.

Les TIC ont transformé nos vies privées et professionnelles. Elles ont bouleversé la manière dont nous voyons le monde et nos rapports de communication avec les autres. Au-delà de ces changements, les TIC fascinent une grande part de la population tout en créant de nombreuses peurs face à leurs utilisations et leurs dérives³.

Les TIC offrent des opportunités extraordinaires en termes d'échanges, d'augmentation de la productivité et d'innovation, l'usage qu'elles amènent ou qui peut en être fait est l'objet de nombreux questionnements éthiques. Elles se

¹Aziz NAFA, Appropriation des tics par les jeunes entrepreneurs Algériens : Enjeux et perspective, Edition CREAD, Volume 1 Issue 4 Winter, Alger, 2011, p03.

²Marie-Hélène KEROUANTON, Technologies de l'information et de la communication, Insee - Groupement Marsouin - Enquête régionale sur les usages des TIC dans les établissements bretons – 2004, Octant n° 100 - janvier 2005, p01.

³Marie GREFFE, Les dérives des nouvelles technologies, Un article de la revue en ligne, Créé le 07/07/10, 2010, p 01. Disponible sur : www.dautresreperes.be.

définissent comme les technologies autour de l'informatique et du numérique sur les aspects techniques mais également sur leurs usages¹.

A propos de tout ce qu'on a relaté sur les TIC au cours de notre recherche bibliographique, on est serré d'analyse leur impact sur l'organisation de travail dans l'entreprise, dans cet objectif, on est procédé a une méthodologie qui définissent les TIC et laquelle indique les grandes lignes de son impact sur la vie sociale et professionnelle au travail, cela nous incite à répondre sur tout les segments des ce concept par un analyse détaillé.

Pour cela on a divisé notre travail en trois (3) parties, et cinq (5) chapitres :

✓ La première partie c'est la partie méthodologique, qu'est en attribution des étapes qu'on a suivi dans notre recherche et comment on a procédé a le choix de notre population d'étude, la méthode et le lieu de recherche.

✓ La deuxième partie c'est la partie théorique laquelle on a divisé en trois chapitres :

-Chapitre 01 : Nous représente en générale notre thème qu'il est l'usage des TIC dans l'entreprise et leurs effets, outils et caractéristiques et leurs enjeux, présenté en deux sections.

-Chapitre 02 : Ce chapitre représente l'usage des TIC dans l'entreprise et leurs influences sur la politique de communication et le changement organisationnel. Et aussi on est le devisé en deux section.

-Chapitre 03 : Dans ce chapitre on va parler sur l'impact des TIC sur l'entreprise et leurs rôles sur le changement structurel, ce dernier est divisé en trois sections.

✓ La troisième partie c'est la partie pratique qu'on a divisé en deux (2) chapitres qui sont :

¹M. GIOANI, Enjeux et défis éthiques des TIC dans l'entreprise, Concours, ROTARY – CGE CONFERENCE DES GRANDES ECOLES, Promotion de l'éthique professionnelle – ESCEM, Paris, 2009-2010, p 04.

-Chapitre 04 : On a consacré ce chapitre pour représenter l'entreprise, dans laquelle on a effectué notre recherche de terrain. L'entreprise « DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA », l'historique de cette géante entreprise, leur organigramme et la situation géographique et les différents critères.

-Chapitre 05 : Ce chapitre est une bordure pour l'analyse des résultats qu'on a obtenus par la recherche exécutée au sein de l'entreprise DANONE avec ses cadres.

Nous terminerons notre travail par une conclusion générale, dont on va tenter de répondre à la question de départ qui concerne l'importance de l'usage des TIC dans l'entreprise, et de confirmer ainsi nos hypothèses.

***La partie
méthodologique***

✓ ***1-Les raison de choix de thème :***

Nous avons décidé d'orienter notre choix vers le thème qui concerne l'utilisation des TIC dans l'entreprise. Vu l'importance des TIC sur le changement qui apparait dans l'entreprise et leurs influences sur le niveau social, culturel, organisationnel et concurrentiel ainsi que dans la diffusion d'information à temps réel. Cela nous a poussés davantage à bien mener une recherche au niveau de l'entreprise DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA.

2-L'objectif d'étude :

- ✓ Enquêter sur le niveau d'utilisation des TIC dans notre pays.
- ✓ Recueillera plus d'informations sur l'usage des TIC et la qualité de communication et le système d'information suivi dans l'entreprise DANONE DJURDJURA.
- ✓ stage de fin d'étude pour me faciliter l'intégration dans le domaine de travail.
- ✓ Approfondir mes connaissances acquises pendant mon cursus.

3-Problématique:

Les technologies de l'information et de la communication(TIC) représentent un enjeu économique et organisationnel majeur : la plupart des études, concluent à leurs fort impact sur la productivité et l'organisation des entreprise.

L'usage des TIC s'est répandu dans les entreprises depuis les années '80 dans les pays industrialisées¹. Il a modifié largement l'organisation du travail en révélant et accélérant de nouvelles pratiques et de nouvelles relations sociales. Il a permis à la fois des gains de productivité considérables dans la production de données et son archivage, ainsi que le développement d'une logique de processus dans les fonctions administratives et de service. Ceci permet une réduction des délais de traitement et une entrée des organisations dans une culture de flux tendus. Les conséquences de ces transformations sur le travail et les personnes sont importantes. L'utilisation des TIC se développe dans les entreprises pour assurer des tâches de plus en plus nombreuses : la communication, la recherche d'informations, la commercialisation des produits et services, le travail en groupe, la gestion de l'entreprise, la prospection, etc.

Dans ce cadre, les TIC sont susceptibles d'apporter des réponses tant sur l'organisation des firmes que sur leur capacité à affronter une concurrence sur le plan mondial. Le caractère stratégique des TIC varie en partie selon la place des services dans l'activité. Pour les entreprises ayant pour activité principale la production, la proportion considérant que les TIC sont un enjeu stratégique est de 46% seulement, alors qu'elle passe à 62% lorsque des services sont associés, à 61% pour les services purs et à 59% lorsqu'il s'agit de services intégrant des matériels importants. Il apparaît ainsi que plus l'activité intègre une grande part

¹ François SILVA, Stéphane HUGON, Usage des TIC et RSE (Nouvelles pratique sociales dans les grandes entreprises), Rapport de l'ORSE, France, juin 2009, p02.

de services, plus le caractère stratégique des TIC est perçu par les entreprises¹. Cela s'explique par le fait que les activités de services sont plus influencées par la dématérialisation des relations.

A cet égard les entreprises algériennes se doivent suivre cette voie pour faire face non seulement à la concurrence intérieure mais également à celle du monde entier et les pays industrialisés en particulier.

Donc les TIC devant permettre aux entreprises algériennes d'améliorer leur productivité au travers de la mise en place des nouvelles structures organisationnelles, prenant en compte des dimensions jusque là ignorées comme la réduction de coûts de transaction, où l'économie est faite par la réduction d'asymétrie informationnelle.

En conséquence de quoi, certains problèmes se posent aux entrepreneurs algériens. Ces problèmes sont liés à la perception même de ces nouvelles technologies, aux conditions d'accès et à la valeur ajoutée attendue résultant de leur appropriation². Mallet (2003, 2004) propose d'envisager la gestion du projet TIC comme devant intégrer une dimension transversale liée à l'appropriation par les utilisateurs³. Il est donc impératif que l'entrepreneur coordonne les objectifs de son organisation avec le projet TIC pour une meilleure performance.

L'émergence des TIC offre une capacité à les bases de données alimentées par tous développe un sentiment d'appartenance à l'entreprise plus fort, et une grande solidarité entre les hommes par la bonne utilisation des TIC au sien de l'entreprise, qui facilite le fonctionnement des groupes de travail, grâce à un mode d'organisation transversale qui rapprochent les différentes fonctions de l'entreprise. Et avec un système d'information qui permis l'acquisition des connaissance et des formation au sien de l'entreprise pour mieux gérer les nouvelle technologie adopte, dans le but de former, et

¹Michel KALIKA, TIC et STRATEGIE, chapitre 03, Editions Liaisons, Paris, enquête réalisée en 2002, p 05.

²Abdelkader RACHEDI, l'impact des TIC sur l'entreprise, étude de cas : la société de sonalgaz de w : Saida, mémoire de Magister, [http://www.google.com/url? q=http://www.memoireonline.com](http://www.google.com/url?q=http://www.memoireonline.com), 2006.

³ Aziz NAFA, Op.cit, p.60.

promouvoir les salaires, et amélioré le taux de productivité et la qualité des services, pour répondre ou norme international. Le rôle des TIC est de satisfaire les besoins et agit sur le capital humain parce que notre sous-développement réside dans le sens de l'utilisation des ressources humaines.

A propos de ça, ce qui nous intéresse bien que :

-Quel est l'impact d'intégration des TIC sur l'organisation de travail dans l'entreprise ?

4-Les hypothèses :

« L'hypothèse joue un rôle important inestimable en science, c'est grâce à elle qu'on passe du versant abstrait au versant concret de la démarche »¹

« L'hypothèse est une explication provisoire de la nature des relations entre deux ou plusieurs phénomènes, l'hypothèse scientifique doit être confirmée ou infirmée »²

« Une hypothèse est en quelque sorte une base avancée de ce que l'on cherche à prouver. C'est la formulation préformale de conclusions que l'on compte tirer et que l'on va s'efforcer de justifier et de démontrer méthodiquement et systématiquement ».³

Donc face aux interrogations que nous avons évoquées dans la problématique de recherche, nous avons suggéré les hypothèses suivantes :

- Les TIC sont un vecteur essentiel dans l'accroissement de circuit de communication entre les salariés eux-mêmes et leurs chefs hiérarchiques (ascendant, descendant, transversale). Cependant, ces derniers sont négligés par l'entreprise.
- L'intégration des TIC provoque l'augmentation du niveau de qualification et le changement organisationnel et à l'intérieur de l'entreprise.

¹ Maurice ANGERS, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition, Casbah, université d'Alger, 1997, p 107.

² Madeleine GRAWITZ, lexique des sciences sociales, édition DALLOZ, 2000, p 211.

³ Omar AKTOUF, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations... Une introduction à la démarche classique et une critique. Montréal : Les Presses de l'Université du Québec, 1987, p58.

5-La définition des TIC, les principaux concepts :**5-1.Définition des TIC :**

Les TIC c'est l'ensemble des technologies utilisées dans le fonctionnement, et la transformation et le stockage sous forme d'électronique, elles englobent les technologies des ordinateurs et les communications et le réseau qui relie les appareils tel que le fax et d'autres matériaux.

Peut être défini aussi comme : *« l'ensemble des outils permettant d'accéder à l'information, sous toutes ses formes, de la manipuler, de la transmettre, en s'appuyant sur des technologies informatiques et de télécommunication »*.¹

Par la suite nous désignerons par Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) l'ensemble des technologies qui sont associées à l'usage d'Internet et de ses protocoles².

- Les TIC comprennent tout d'abord le matériel informatique, les logiciels et les télécommunications. L'autre particularité des TIC, et à laquelle aucune technologie ne peut se mesurer, réside dans le fait qu'elle touche tous les domaines de notre vie; pour faire du business, vendre, acheter, former, échanger... il suffit de se connecter sur Internet. Ainsi Internet est devenu un média de communication universel et le premier centre d'échange de savoir et de diffusion.

5-2.La circuit de communication :

Désigne une voie de communication. Le plus souvent, un circuit ne dure qu'un temps et rencontre plusieurs étapes intermédiaires. Ils sont utilisés pour router des données au début du transfert.

5-3.Définition de l'organisation :

On peut définir l'organisation comme une structure suivant une logique

¹ Bruno HENRI et Maurice IMBERT : *« DRH : tirez parti des technologies »* ; Ed : d'Organisation, paris, Avril 2002, p 2.

² Abdelkader RACHEDI, Op.cit, p 14.

propre pour atteindre un but précis. On parle alors de la société dans sa globalité ou de l'organisation d'une partie de l'effectif de la société visant la résolution d'un problème ou l'accomplissement d'une tâche. « *La définition formelle la plus utilisée d'une organisation est la suivante: un groupe de personnes engagées dans des activités spécialisées et interdépendantes en vue d'atteindre un but ou réaliser une mission commune* »¹

L'organisation désigne aussi l'ensemble des responsabilités, pouvoirs et relations entre les personnes permettant à un organisme d'atteindre ses objectifs.

On distingue plusieurs types d'organisations du travail: pyramidale (la plus classique : les informations circulent de façon verticale du chef, tout en haut, au personnel de la base, tout en bas, en passant par des échelons intermédiaires), en comité ou jury (un groupe d'employés décide en tant que groupe, par vote par exemple), matricielle (une structure verticale associée à une structure horizontale), etc.²

5-4. Définition de la fracture numérique au le fossé numérique :

La fracture numérique, qui est un phénomène récent apparu dans les années 1990 avec la révolution des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans tous les domaines de la société et de l'économie, désigne « *le fossé séparant ceux qui bénéficient de l'accès à l'information numérique (les "info-riches") et les autres, ceux qui demeurent privés des contenus et des services que ces technologies peuvent rendre (les "info-pauvres")* ». ³

Ce concept de rupture numérique est né au cours des années 90 aux Etats-Unis, notamment avec l'émergence de l'Internet, qui a accentué l'inégalité d'accès aux

¹ F. GORTNER, et les autres, La gestion des organisations publiques, Presses Universitaires du Québec, 1993, p44.

² Disponible sur : <http://www.agrojob.com/dictionnaire/definition-organisation-2592.html>. Consulté le: 14-02-2013 à 21h23.

³ Omar KHELIFI, « Facteur numérique et niveau de développement économique » ; colloque international, pays de MINA, juin 2010, p 21-23.

bénéfices du numérique entre les groupes sociaux, entre les riches et les pauvres. Sur cette base, la fracture numérique ne concerne pas seulement l'accès à l'Internet, mais elle touche l'ensemble des technologies de l'information et de la communication : l'ordinateur, la télévision numérique interactive, les produits multimédia, les télécommunications mobiles, la photo et la vidéo numériques, les arts numériques, les services publics, associatifs et commerciaux en ligne. Plus concrètement, la fracture numérique désigne l'accroissement de l'écart de l'équipement en TIC entre des zones géographiques données et elle trace une ligne de partage entre les territoires qui utilisent couramment les TIC et ceux qui ne l'utilisent que marginalement.¹

Le fossé numérique est défini comme correspondant aux disparités dans la capacité des individus à utiliser les technologies de l'information et de la communication (TIC). Ces disparités peuvent avoir des causes variées, notamment territoriales, sociales et générationnelles.

5-5.Le système organisationnel ²:

La majorité des SI fonctionnent à l'intérieur d'organisations ; il s'agit de systèmes ayant une dimension organisationnelle qui peut être analysée selon un double perspectif :

- celle du fonctionnement ;
- celle de la structure ;

La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. Au sens de Kalika : *« les mesures de l'efficacité organisationnelle ne se situent pas au même plan d'appréciation de l'efficacité que les mesures économiques et sociales. Il s'agit de mesures portant directement sur la*

¹Omar KHELIFI, Op.cit, p22.

² Emile EDINGUELE, « Systèmes d'information et management des organisations » de Robert REIX, DESS DSO, Paris, 2005, p 10.

structure organisationnelle et non sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. On retient ici les quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle définis par Kalika (1988) : La qualité de la circulation de l'information, les relations entre services, le respect de la structure formelle et la flexibilité de la structure ».¹

6-La démarche méthodologique :

Le terrain représente le moyen le plus important dans la réalisation des recherches scientifique car il nous permet d'avoir des réalités sur le thème étudié, il nous offre des informations sur la situation sociale comme on peut le considérer comme étant un rapport pour se rapprocher de la partie théorique.

6 -1. La méthode utilisée :

« La méthode est constituée d'un ensemble de règles qui, dans le cadre d'une science donnée, sont relativement indépendantes des contenus et des faits particuliers étudiés en tant que tels. Elle se traduit, sur le terrain, par des procédures concrètes dans la préparation, l'organisation et la conduite d'une recherche ».²

- La méthode de recherche :

On a procédé la méthode qualitative pour la collecte des informations et des données sur le thème qu'on a choisée, le choix de la méthode n'est pas fait en hasard, mais la nature de thème choisie, aussi la qualité des objectifs à atteindre, et les résultats souhaités qui nous orientent à cette méthode.

Définition méthode qualitative :

Elle est utilisé pour l'étude des phénomènes complexe ou les sujets libres, la conception de la réalité, la vision de monde, le système de valeur et de croyances. Le choix de cette méthode n'est pas fait ou hasard mais la nature de

¹M. KALIKA, Les défis de l'e-management, Editions Liaison, Paris, 2002.

² Omar AKTOUF, Op.cit, p27.

sujet et notre objectif pour savoir plus sur la qualité des fonctionnalités TIC et d'approfondir nos connaissances et nos informations au sein de l'entreprise dont nous avons choisi la technique d'entretien que nous avons mené sur un groupe restreints constitue 14 cadres, l'entretien est duré entre 30 mn à 45 mn pour chaque cadre. Nous avons aussi utilisé une observation directe pour concrétiser et soutenir notre recherche documentaire.

6-2. La technique appliquée :

-Entretien (interview) : Questionnement oral ou discussion avec un individu et qui porte sur un sujet prédéterminé dont on veut approfondir certains aspects à travers les réponses de la personne interviewée.

On classe, d'après Pinto et Grawitz, les interviews selon deux critères : le degré de liberté laissé au répondant dans la discussion avec l'intervieweur et le degré de profondeur ou de finesse de l'information recherchée.¹

Le type d'entretien qu'on a procédé dans notre enquête de terrain c'est l'entretien semi-directif qui peut se définir comme suit :

Est une interview où l'interrogé aura à répondre le plus directement possible à des questions précises (mais qui restent tout de même assez larges) ; il ne doit pas dévier du cadre de chaque question ni associer librement selon son inspiration.²

7-La population étudiée :

Dans le cadre de notre recherche sur l'usage des TIC dans l'entreprise nous avons prélevé notre population dans l'ensemble des cadres de la multinationalité « SPA DANONE DJURDJURA ALGERIE ». La population visée par notre recherche est les cadres, et les chefs de services.

Tableau 01 : l'effectif de l'entreprise de DANONE :

Fonction	Nombres
----------	---------

¹ Omar AKTOUF, Op.cit, p 82.

² Omar AKTOUF, Op.cit, p 87.

Cadres supérieurs	96
Opérateurs	504
Total	600

A travers les données de ce tableau, l'effectif de l'entreprise de DANONE, est de 600 salariés; 96 des cadres supérieurs et 504 des opérateurs ou travailleurs à l'usine. Et notre population d'étude est constituée de 96 qui contiennent la catégorie des cadres au sein de l'entreprise.

7-1.l'échantillon :

Le mot « échantillon » vient du vieux français « eschandillon » qui veut dire « échelle pour mesurer ». Son ancêtre linguistique donne à ce terme une idée très claire du rôle qu'il doit jouer dans le travail de recherche : servir de mesure-étalon, de base de mesure.

On définit aussi l'échantillon comme étant une petite quantité d'un produit destinée à en faire connaître les qualités ou à les apprécier ou encore une portion représentative d'un ensemble, un spécimen.¹

7-2. Le choix de l'échantillon ou de la population d'étude :

Se fait par un éventuel team relativement représentatif de l'ensemble d'effectif de l'entreprise afin de confirmer ou infirmer les hypothèses, et atteindre les objectifs de notre recherche.

7-3.Les méthodes d'échantillonnage :

La problématique de la recherche, les objectifs, les hypothèses et la délimitation de l'univers de l'enquête sont les bases sur lesquelles on pourra se fonder pour élaborer les critères auxquels devront répondre les éléments constitutifs de l'échantillon.

Les méthodes d'échantillonnage donnent les différentes marches à suivre

¹Omar AKTOUF, Op.cit, p 73.

pour extraire un échantillon tout en ayant un maximum de garanties quant à sa représentativité. Il existe, en gros, deux grandes méthodes : la méthode empirique ou par quotas, et la méthode probabiliste ou aléatoire.¹

Notre population d'étude est constituée de 96 cadres dans l'entreprise Danone, où on a procédé à une méthode d'échantillonnage non probabiliste Typique, -de 14 cadres- selon les postes de responsabilité que chacun d'eux occupe qui constitue un intermédiaire entre la direction et les travailleurs, et comme ont tous les privilèges d'agir et d'approprier les moyens et les différentes technologies utilisées dans l'accomplissement de travail dans leur service « *qui ce fait par le prélèvement d'un échantillon de la population de recherche par la sélection d'éléments exemplaire de celle-ci* ». ²

Dans l'objectif d'arriver à des résultats fiables et clairs sur l'usage des technologies d'information et de communication à l'intérieur de la multinationnalité DANONE DJURDJURA ALGERIE.

8-La pré-enquête :

Dans tout projet de recherche, la pré-enquête est une phase importante et essentielle à laquelle il faut recourir, car elle nous oriente vers le bon choix de terrain dans lequel on va effectuer notre enquête de plus elle nous aide à préciser les questions de notre guide d'entretien.

Notre pré-enquête contient quelques questions, adressées aux cadres de l'entreprise DANONE, dans l'objectif de savoir plus sur les différentes technologies de communication et d'information qui existent dans leur entreprise.

¹Omar AKTOUF, Op.cit, p 72.

² Maurice ANGERS, Op.cit, p 237.

Cela on a aidé dans l'élaboration de notre guide d'entretien, en supprimant les questions superflus, et en rajoutant des questions qui sont en rapport directe avec nos hypothèses.

9- les difficultés rencontrées :

Cependant la période de notre recherche sur le terrain et en dehors de stage on a subi plusieurs entraves et beaucoup de difficultés parmi celles-ci on peut citer :

- ✓ L'indisponibilité des ouvrages et des livres qui parlent sur les TIC, soit à l'université ou à l'extérieur.
- ✓ L'entreprise ne prend pas vraiment en charge les stagiaires, par exemple on n'a même pas un encadreur en sein de l'entreprise, ça qui rend notre mission plus difficile, et l'indisponibilité des documents, pour nous.
- ✓ L'échappement des cadres de leurs faires l'entretien, en raison de l'occupation ou l'indisponibilité de temps, et c'est très difficile de trouvé la personne qui accepte de répondre aux questions.

***La partie
théorique***

Chapitre 1 :

« Présentation globale des TIC »

Préambule :

L'analyse conceptuelle des TIC demande beaucoup d'investigation et de recherche pour mieux rapprocher et cerner ce nouveau concept qui apparus ces dernières années. Dans ce premier chapitre on va procéder une approche analytique et méthodologique pour obtenir des repense très fiable, plus claire et large pour l'analyse de nous hypothèses.

Section 01 : Nature, outils et caractéristiques des TIC.

1- Les TIC : de quoi parle-t-on ?

TIC : sous ce sigle se cachent les technologies de l'information et de la communication, que nous sommes de plus en plus nombreux à utiliser chaque jour, au travail ou à la maison.

Courriels, réseaux sociaux, recherches d'informations sur Internet, commerce en ligne, conférences vidéo ou audio...¹Ces nouvelles pratiques ont considérablement amélioré les échanges, elles facilitent le partage de l'information et sont très rapides. Elles contribuent potentiellement à éviter les déplacements et permettent de favoriser le télétravail. Ces dernières années, elles se sont imposées aussi bien dans notre vie professionnelle que dans nos maisons.

L'analyse de leur cycle de vie montre cependant qu'elles génèrent des impacts spécifiques (consommation de matières premières et d'énergie, gestion de déchets souvent dangereux...). La consommation électrique due aux TIC augmente de 10 % par an environ depuis 10 ans et les connections ADSL, souvent allumées 24 heures sur 24,² se généralisent. De plus, les bénéfices environnementaux qu'elles faisaient espérer doivent être nuancés : la consommation de papier et les déplacements ne semblent pas diminuer autant qu'on aurait pu l'espérer.³

¹ H. BAREAU., nouveaux usages, les TIC, quels impacts, Agence de l'environnement et de maitrise de l'énergie(ADEME), Guide pour les bons usages, nouvelle technologie; France, Juillet 2010, p 03 et 04

² Ibid.

³H. BAREAU, Op.cit, p 04.

Personne ne s'accorde véritablement sur la définition des Technologies de l'information et de la Communication (TIC). Dans une définition au sens large, certains désignent les TIC comme tout ce qui se rapporte au matériel informatique et bureautique. Ils comprennent ainsi les nouvelles technologies mais aussi le minitel, la photocopieuse, l'imprimante... Nous préférons opter pour une définition plus stricte et actualisée des TIC. Avec les progrès technologiques réalisés depuis la naissance de la société de l'information, certains outils considérés comme traditionnels (minitel, fax,...) ont été exclus du champ des TIC.

Les TIC regroupent les outils utilisés pour la collecte, le stockage, le traitement et la diffusion des informations. Citons, comme exemple, les sites web, les logiciels, le multimédia, le commerce électronique...

L'agence TIC Bourgogne a établi une classification de la filière TIC qui se décompose en 7 segments¹ :

A-Informatique : Il regroupe notamment les prestataires de services informatiques ainsi que les activités liées aux logiciels, à la sécurité informatique, à l'infogérance...

B-Télécommunications : Ce segment s'intéresse aussi bien aux opérateurs de services, fournisseurs d'accès qu'aux prestataires de l'exploitation de serveurs.

C-E-marketing : conception de système de vente en ligne : Il prend en compte les activités de commerce électronique et des centres d'appels.

D-Multimédia : Sont regroupées dans ce secteur les activités de création de contenus, d'édition mais aussi les secteurs de l'e-communication, de l'image et du son.

E-Matériels pour les TIC : On retrouve dans ce segment essentiellement des activités de fabrication de matériels informatiques, de périphériques, de support de stockage, d'équipements électroniques et de communication (RFID...).

¹CRCI Bourgogne, La filière des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) en Bourgogne, Enquête TIC, France, Octobre 2008, p 05. Disponible sur : www.industrie-bourgogne.fr. Consulté le 14-02-2013 à 21h47.

F-Ingénierie des savoirs et de la connaissance : Ce segment concerne le e-Learning et la gestion électronique des documents.

G-Imagerie, technologies de visualisation et de contrôle : Dans ce dernier segment, sont concernées les activités d'imagerie médicale, de télésurveillance ou encore de modélisation (CAO...).

Dans l'entreprise comme dans le grand public, une large gamme d'outils et des moyens parfois très différents sont regroupés sous l'appellation "technologies de l'information et de la communication (TIC)"¹. Il est généralement considéré que les TIC constituent la partie matérielle et logicielle du système d'information (SI) de l'entreprise, dont la fonction est d'acquérir, de traiter, de stocker des informations utiles à la structure, et qui inclut également du personnel, des données et des procédures.

2) Les outils des TIC :

1-1-l'Intranet :

L'intranet : l'internet vient de la juxtaposition de deux termes : inter qui rappelle l'aspect fédérateur de cet ensemble de réseaux et net, l'abréviation network qui signifie réseau en anglais. L'intranet utilise la technique de l'internet à une échelle plus modeste, en les orientant vers l'intérieur (c'est le sens du mot intra)² « C'est un réseau informatique utilisé à l'intérieur d'une entreprise ou de toute autre entité organisationnelle utilisant les techniques de communication d'Internet. »

L'Intranet est donc la réponse professionnelle de l'entreprise au mode de l'internet qui a su prouver que l'ensemble de sa technologie, en plus de son faible coût, était fiable et parfaitement adaptable aux besoins de l'entreprise.

L'intranet, comme le téléphone en son temps, a acquis une place essentielle dans le système de communication. Sa rapidité de propagation en est

¹ CRCI Bourgogne, Op.cit, p05.

² Philippe DETRIE. Catherine BROYEZ, La communication interne au service du management, Edition liaisons, paris, 2001, p 143-146.

la meilleure preuve. Mais son impact sur l'organisation de l'entreprise est important puisqu'il est admis qu'un projet intranet est constitué de 80% d'organisation et 20% de technologie.¹

-Les fonctionnalités de l'intranet² :

L'Intranet é été toujours perçu comme la plate forme servant le mieux la GRH et ce parce que, non seulement il sert l'individu, mais également le groupe et de l'entreprise, ainsi, il crée un rapprochement sur, entre l'entreprise et ses acteurs (employés) tout en favorisant l'autonomie de ces derniers et leur indépendance (satisfaction individuelle, capacité de décision à tout niveau). Ce qui permet de développer l'innovation et la création au niveau de l'individu comme au niveau du groupe.

Par conséquent, cette liberté, facilité de communication et d'interaction offre à tout un environnement supportant la communication horizontale. Au niveau du groupe, l'intranet offre la possibilité de travail collaboratif et favorise le Groupware. Ce qui se traduit généralement par des groupes d'intérêts et des groupes de pratiques (pensons à un groupe travaillant sur un projet). Il sert à relier plusieurs employés dans l'entreprise par le biais du réseau local dans le but de faciliter leurs communications, leurs collaborations et la gestion de leur travail à travers un simple navigateur.

Finalement l'intranet peut offrir, sans contraintes d'espace et de temps, un support idéal sur quoi mettre en place une plate-forme formation pouvant supporter la transcription de cours de l'entreprise (interne) ou permettre le suivi en ligne auprès d'un provider externe (université virtuelle).

« Il offre un moyen d'accès à l'Internet, mettant aussi à la disposition de ses utilisateurs des sources d'information et de communication externes¹ »

¹Phillipe DETRIE. Catherine BROYEZ, Op.cit, p 143.

² Abdelkader RACHEDI, Op.cit. p22.

Il y a différents types de communication L'entreprise est souvent assimilée a une vaste confusion de réseaux de communication. Ceux-ci, sous diverses formes, dans différentes directions, traversent la structure dans son ensemble. Ils possèdent des caractéristiques propres. Voyons-en quelques-unes.

- ✓ La communication interpersonnelle : L'accent mis depuis de nombreuses années sur l'importance de la communication dans les entreprises, et en particulier de la communication entre les personnes, est le résultat d'une double évolution.
- ✓ Communication personnelle/impersonnelle
- ✓ Communication descendante : (le long de a ligne hiérarchique).

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

- ✓ Le réseau formel :

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

- ✓ Les réseaux informels :²

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

« Les modalités de mise en œuvre de la communication interne varient selon le style de la direction, plus ou moins formel, plus ou moins libéral ou autoritaire, plus ou moins ouvert sur l'extérieur. L'écrit ou l'oral peuvent avoir plus ou moins de place selon la culture d'entreprise (administrative, technique ou

¹ Marie Hélène WESTPHALIEN, Le guide la communication d'entreprise, DUNOD, paris, septembre 2004, p 396.

² Ibid.

commerciale). Ces traditions pèsent un poids considérable dans l'organisation des rapports humains, le contenu des messages et le choix des moyens.¹ »

1-2- L'Extranet :

Le terme « Extranet » désigne un réseau Internet dont l'accès est autorisé à un public extérieur restreint (clients, fournisseurs, partenaires), constituant un réseau fermé.

L'Extranet élargit l'accès au réseau Intranet à un public extérieur à l'entreprise, un public restreint et sélectionné. Les fonctions d'accès aux publics extérieurs sont réduites en fonction du type de données et d'utilisateurs

L'Extranet permet donc de s'approprier les outils d'Internet tout en développant une infrastructure propre à l'entreprise et en contrôlant les problèmes de sécurité. Mais l'Intranet reste tourné vers l'entreprise et ne permet pas de s'ouvrir vers ses partenaires extérieurs

-L'Extranet client : les relations avec les clients ne peuvent se limiter à la simple exploitation du Web en tant que vitrine commerciale. Beaucoup d'entreprise d'ailleurs comme clients d'autres entreprises qui disposent elles-mêmes d'un réseau de type Internet. C'est pourquoi il est possible d'envisager des outils 'en ligne' d'organiser leurs travaux autour des protocoles Internet.

Cette collaboration est bien évidemment profitable aux deux parties puisqu'elle permet une meilleure adéquation des services de l'entreprise aux besoins du client facilement en gagnant plus du temps sans perdre beaucoup d'argent.

¹ J. F. DORTIER : La communication: Appliquée aux organisations et à la formation, page 47. Sous direction de Abdelkader RACHEDI.

1-3-Le groupeware :

Le groupeware est une application informatique permet a des personnes physiquement éloignées ou n'ayant pas de place de présence commune, de travail de façon coopérative sur les mêmes documents, au-delà des fonctions de messagerie ou d'accès partagé à de l'information plus au moins statiques, les outils de groupeware servent a gérer collectivement l'information vivante et à structurer les règles de partage de l'information. Selon Jean-Claude Courbon, *le "groupeware est l'ensemble des technologies et des méthodes de travail associées qui, par l'intermédiaire de la communication électronique, permettent le partage de l'information sur un support numérique à un groupe engagé dans un travail collaboratif et/ou coopératif".¹*

1-4-E-Formation :

L'appellation "formation ouverte et à distance", qui servait jusque récemment à marquer la modernité et les visées innovantes d'une action éducative en situation "non présentielle", est en voie d'être supplantée par "E-formation"² (ou, plus souvent même, par "E-Learning"), signalant le recours - plus ou moins effectif - au réseau Internet. Il n'est désormais plus question, dans les grandes rencontres nationales et internationales qui rassemblent les promoteurs et les décideurs en matière de nouvelles technologies éducatives, que de "virtuel" : universités "virtuelles", campus "virtuels", classes "virtuelles" sont des sésames qui déclenchent toujours l'intérêt des financeurs, parfois seulement celui des apprenants...

Les discours sur l'E-formation, ses avantages pédagogiques et son avenir économique, tout comme les déceptions qui pointent peut-être à l'horizon (nous y reviendrons), ne sont pas sans rappeler les phénomènes qui se sont produits à

¹ « GROUPWAR », Disponible sur : <http://www.techno-science.net/?onglet=glossaire&definition=269>, consulté le : 26 /04/2013 à 19h11.

² Viviane GLIKMAN, La "E-formation" entre globalisation des produits et pluralité des services, Colloque Bagues - Globalisme et pluralisme, Montréal, avril 2002, p 02.

l'occasion des précédentes avancées techniques en matière d'information et de communication. Internet, cette nouvelle "nouvelle technologie", qui cumule les potentialités - et les enjeux industriels – de l'audiovisuel, de l'informatique et du multimédia, engendre en effet, sur la démocratisation de la formation, et de la société dans son ensemble. Les mêmes discours incantatoires et lyriques que le premier dans les années 1960 et la seconde dans les années 1980.¹

1-5-Les réseaux sociaux :

Un réseau social est un ensemble d'entités sociales telles que des individus ou des organisations sociales reliées entre elles par des liens créés lors de leurs interactions mutuelles. Des réseaux sociaux peuvent être créés stratégiquement pour agrandir ou rendre plus efficient son propre réseau social (professionnel, amical, etc.).

Il existe des sites (applications) Internet aidant à se créer un cercle d'amis, à trouver des partenaires commerciaux, un emploi ou identifier des personnes ayant des intérêts communs. Ces sites sont regroupés sous l'appellation "réseaux sociaux sur Internet"².

Ce terme désigne un site Internet permettant à l'internaute de s'inscrire et d'y créer une carte d'identité virtuelle appelée le plus souvent "profil". Le réseau est dit social en ce qu'il permet d'échanger avec les autres membres inscrits sur le même réseau : des messages publics ou privés, des liens hypertexte, des vidéos, des photos, des jeux...

3- les caractéristiques des TIC :

Si on devait faire le parallèle avec les administrations publiques et se placer dans le contexte d'entreprises de tailles diverses, on constate que la mise en place de projet TIC doit donner lieu à des retours d'expériences quant à la maîtrise des projets TIC. Mais ceci se fera sur la base des caractéristiques de projets TIC tels que s'est présentés et ceci, en tenant compte:

¹ Viviane GLIKMAN, Op.cit, p02.

² Laurent COLLÉE, Sécurité et vie privée sur les réseaux sociaux, Mémoire, Pour l'obtention du diplôme de Master en Gestion de la sécurité des systèmes d'information, Université du LUXEMBOURG, France, 2009, p 12.

- ✓ De l'impact sur les orientations stratégiques de l'entreprise
- ✓ De l'impact sur la hiérarchie des pouvoirs issue de la possession de l'information, c'est à dire, que toutes les activités de veille (intelligente, technologique, stratégique) ainsi que celles liées à la circulation de l'information.
- ✓ De la complexité humaine qui peut se transformer en conflit humain car généralement on constate que les projets TIC qui marchent bien, mobilisent tous les métiers et l'animation de tels projets, nécessite des qualités relationnelles et surtout une parfaite compréhension des¹ motivations des différents acteurs de l'entreprise. Souvent, ces projets créent une mauvaise relation entre informaticien et utilisateurs de l'informatique.
- ✓ Des projets de communications d'entreprise interne ou externe, donnée importante dans un projet TIC du fait qu'il contribue à une meilleure communication entre des êtres humains d'une part et d'autre part héritent d'un dysfonctionnement occasionnés par une communication interne trop souvent laissée en « veilleuse ». D'où la mise en place de tels projets, change impérativement la relation entre l'individu, l'information et son environnement.
- ✓ Du changement de l'organisation dans le travail et qui impliquent une redéfinition des activités et des responsabilités entre les acteurs de l'entreprise allant jusqu'à la mise en place de plans de formation personnalisés.²
- ✓ Des projets innovants s'appuyant sur la technologique nouvelle avec toute la facilité d'utilisation, la puissance d'accès à l'information.

¹ M. S. BOUDJEBBOUR, Les Projets NTIC: source de performance de l'entreprise, Division Système d'Information, CERIST, Algérie, RIST Vol, 12 n°01. Année 2002, p 160.

²Ibid.

- ✓ De la nécessité de s'intégrer dans un univers où la communication est très importante ce qui veut dire que l'entreprise doit prendre en compte cette contrainte.

A ce titre, on peut citer les aspects :

- Technologiques (respect des normes et standards)
- Organisationnels
- Humains et culturels
- Juridiques (respect des libertés, droits d'auteurs,...).

Herbert Simon¹ définit les caractéristiques suivantes des TIC :

1. Toute information existera sous forme lisible par l'ordinateur
2. Les mémoires des systèmes de traitement d'information seront comparables aux plus vastes mémoires dont disposent les hommes
3. Les informations utiles pourront être recopiées
4. La limite dans la planification et la prise de décision sera la connaissance des lois qui gouvernent les systèmes à planifier d'une part, et la perspicacité à analyser des situations d'autre part.

¹ Simon HERBERT (prix Nobel de sciences économiques en 1978), sous direction M. S. BOUDJEBBOUR, CER1ST, 2002.

Section 03 : Enjeux et effets des TIC dans l'entreprise.

1- la proposition TIC et la performance de l'entreprise:

Nous avons, dans un premier temps, présente les effets des les TIC sur entreprises ; mais quel est l'impact de leurs investissements dans les TIC sur leurs performances ? Globalement, les entreprises s'accordent sur l'importance des investissements dans ces technologies¹. En effet, 21% d'entre elles estiment que l'investissement dans les TIC est indispensable pour conserver leur marché actuel, 27% qu'il est important, 28% qu'il est souhaitable et seulement 23% qu'il est sans importance. En ce qui concerne l'impact de cet investissement, on observe dans le graphique 5 que la majorité des entreprises voient un impact positif (fortement ou faiblement) de cet investissement, d'une part, sur la circulation de l'information (avec les partenaires pour 55,6% et au sein de l'entreprise pour 50,2% d'entre elles) et, d'autre part, sur la réduction des délais (pour 50,9%). En revanche, une part non négligeable des entreprises jugent que cet investissement n'a pas d'effet sur le chiffre d'affaire (41%), sur la réduction des coûts (35,6%) et sur la compétitivité de l'entreprise (35%).

Nous avons ensuite cherché à déterminer le lien entre l'appropriation des TIC et la performance des entreprises. L'appropriation des TIC sera mesurée dans un premier temps par la variable que nous avons construite, qui regroupe les firmes en cinq catégories en fonction de la variété des outils TIC qu'elles utilisent. Cette mesure nous a semblé objective, car elle reflète les outils effectivement utilisés par l'entreprise.

En ce qui concerne la performance des entreprises, les données objectives de résultat ou d'efficacité des entreprises sont généralement difficiles, voire impossibles à obtenir. Nous disposons, dans le questionnaire, du chiffre d'affaires des entreprises. Bien que cela ne représente pas une mesure de la performance des entreprises, c'est un indicateur de leur volume d'activité. La

¹ Virginie LETHIAIS, Wided SMATI, Appropriation des tic et performance des entreprises, enquête, Marsouin, France, 2008, page 04-05.

croissance du chiffre d'affaire 2007 par rapport à 2004 nous semble, en revanche, une meilleure mesure de la performance de l'entreprise.

On montre qu'il existe un lien l'appropriation des TIC et, d'une part, le chiffre d'affaires et, d'autre part, la croissance du chiffre d'affaires (entre 2003 et 2007). Alors que, parmi les très gros usagers des TIC, 50.5% des entreprises ont un chiffre d'affaire supérieur ou égal à 5 millions d'euros, seulement 18.2% des non usagers déclarent un tel chiffre d'affaires.¹

2- Les enjeux TIC pour l'entreprise :

Mettre en place un projet TIC² s'avère plus que nécessaire, les enjeux sont encore plus important pour l'entreprise car il faut identifier les moyens d'actions à mettre en œuvre et les projets, quand on sait que tout l'aspect de ces technologies représente en lui même un intérêt non négligeable, c'est à- dire, de pouvoir développer à la fois un moyen de vente (pour la société de production) via Internet et un moyen de la gestion de production via l'Intranet de l'entreprise. En d'autres termes, on peut dire qu'une même technologie peut être appliquée à deux contextes :

- Aux nouveaux systèmes d'information de l'entreprise et la diffusion de contenu et de services internes
- La diffusion de contenu et de services au plus grand nombre d'utilisateurs via Internet.

2.1. Les technologies Intranet et les nouveaux systèmes d'information

« Le rôle du système d'information dans les entreprises est en train de changer. La décentralisation de puissance et de mémoire induite par la dispersion des micro-ordinateurs les oriente vers de nouvelles architectures, ainsi que vers un partage différent des responsabilités entre utilisateurs du

¹ Virginie LETHIAIS, Wided SMATI. Op.cit, p 05.

² Michel VOILE, " Economie des nouvelles technologies : Internet, télécommunications, informatique, audiovisuel, transport aérien, « Paris », Economica, 1999. Sous la direction de : M. S. Boudjebbour, page 153-154.

système d'information et informaticien. Un ensemble de techniques, regroupées sous le terme de "nouvelles technologies", modifie le champ des possibles. »¹

On constate aujourd'hui, qu'il existe trois aspects très avantageux pour toute entreprise qui veut mettre en place un projet TIC. Il s'agit de :

- La communication : La diffusion de l'information d'une manière très facile à travers un média unique et une centralisation des données.
- La collaboration : Le développement du travail collaboratif et la synergie des services.
- La coordination : Le partage des tâches et le suivi de l'information à travers un système de Workflow et une amélioration de la réactivité.

2.2. Internet et le commerce électronique

L'enjeu est de taille car l'entreprise :

- Arrive à toucher un plus grand nombre de clients
- Dispose d'une interface universelle pour la navigation
- Gagne en compétitivité et en productivité

2.3. Finances

Ce sont des éléments très important et déterminant pour toute activité d'une entreprise qui se traduit par :

- Une diminution du coût de distribution en touchant un plus grand nombre d'utilisateurs,
- Une diminution des coûts de formation aux nouveaux applicatifs.

2.4. Les clés de succès du projet TIC

Ils existent plusieurs arguments qui peuvent freiner le déploiement des TIC à telles que :

- La mauvaise appropriation de l'outil
- L'inadaptation à l'activité (compétences, technologies non stabilisées, ...)
- Réseau lent, perte de pouvoir pour la diffusion de l'information

¹Michel VOILE, Op.cit, page 153-154.

Pour une meilleure réussite, il faut avoir à l'esprit les cinq (05) points suivants qui nous paraissent fondamentaux et qu'on essaiera de décrire dans ce qui suit:

✓ ***Démarche Pragmatique :***

Avant la mise en place d'un projet TIC, il est utile et nécessaire de créer des groupes de travail afin d'avoir une vision claire sur les concurrents et le marché, et réfléchir ainsi sur le potentiel d'usage qu'il peut en être fait.

Avant tout déploiement de solution sur l'ensemble de l'entreprise, il faut des projets pilotes qui permettent de mettre en place des équipes techniques compétentes afin de pouvoir valider le choix et mesurer l'impact sur l'organisation. Cette démarche diminue les risques de rejet et d'échec¹.

De plus, il est difficile d'anticiper avec certitude sur les réactions des utilisateurs car cela dépend de la culture de l'entreprise et du profil même des collaborateurs ce qui nous amène à dire, qu'il est préférable que les pratiques nouvelles viennent s'hybrider avec les anciennes ou encore s'appuyer sur elles, en d'autres termes, lorsque l'entreprise implante un intranet, la substitution de la communication électronique au papier doit s'opérer par étapes et progressivement, on passera du répertoire téléphonique vers la messagerie pour aller ensuite vers la solution GED (Gestion Electronique des Documents).

✓ ***Implication des dirigeants***

C'est un facteur critique de réussite, l'implication du manager est déterminante lorsqu'il s'agit de mesurer les changements d'organisation et l'évolution des compétences liées aux TIC qui touchent toutes les fonctions de l'entreprise.

✓ ***Le copilotage avec les utilisateurs***

La performance technique seule n'est pas un critère de succès mais c'est l'utilité concrète des projets qui compte avec les TIC car mettre les gens devant un écran ne signifie absolument rien. A titre d'exemple, on peut avoir une

¹ M. S. BOUDJEBBOUR, Op.cit, p 156.

superbe messagerie qui ne présente aucun défaut dont l'investissement est inutile si les personnes ne communiquent pas s'ils n'en retirent aucun avantage réel.

De plus, quelque soit l'architecture conçue sans partir des besoins des utilisateurs risques fort d'échouer car on sait que tous les projets qui réussissent et impliquent les Nouvelles Technologies n'ont pas été réalisés par une seule Direction mais généralement par une équipe opérationnelle (Financière, RH, production, ...).

✓ *L'accompagnent des hommes*

Pour qu'un projet TIC atteignent ses objectifs, il faut une certaine motivation et cette motivation doit provenir de l'ensemble des acteurs de l'entreprise qui doivent se sentir bien positionnés dans leur nouvel environnement et parfaitement inclus dans le changement. Il est clair que:¹

✓ *La prise en compte du client.*

Il n'y a de bon investissement dans une entreprise que s'il apporte de la valeur au client final. A cet effet, il faut au préalable avoir défini clairement les besoins du client final (consommateur) pour pouvoir réaliser l'objectif visé.

On sait qu'aujourd'hui, avec les nouvelles technologies, les premières questions que va se poser le client repose sur la transparence, l'intégrité et la confidentialité²

3-les effets des Tic ³:

3-1-Les effets multiplicateurs:

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

¹ M. S. BOUDJEBBOUR, Op.cit, p 156.

² A. GANGNAT: "L'impact des NTIC sur le management et la qualité", Thèse, Mastère. Sous la direction de M. S. BOUDJEBBOUR, Octobre 2001, p157.

³ Adel BEN YOUSSEF, TIC et croissance économique : La diversité des fractures numériques, Enseignements tirés des pays du sud et de l'est de la Méditerranée, Université Paris-Sud, 2004, p 10.

globale. Le mécanisme principal supposé ici concerne l'existence d'un multiplicateur d'investissement keynésien en ce qui concerne les TIC plus important que le multiplicateur d'investissement en matériel non TIC.

3-2-L'effet déflateur :

Le second effet concerne l'impact de la baisse des prix des TIC, notamment des ordinateurs, sur le reste de l'économie. La plus importante baisse des prix concerne les microprocesseurs composants ; elle ne se répercute que faiblement sur les prix finaux, compte tenu de l'évolution des progrès techniques et des capacités d'incorporation correspondantes. Pour plus des $\frac{3}{4}$, ces baisses de prix des composants se répercutent sur l'accroissement des capacités des produits finis. Les raisonnements en termes de prix des équipements ne reflètent donc qu'une partie du phénomène. Quoiqu'il en soit, la baisse continue des prix dans le secteur des TIC est allée de pair avec l'accroissement considérable de l'investissement des entreprises en TIC. ¹

3-3-Double effet de substitution :

Cet effet désigne l'augmentation relative de la part du capital comparativement au travail dans l'usage des inputs. Elles conduisent à favoriser le capital par rapport au travail et le travail qualifié par rapport au travail non qualifié.

3-4-L'effet qualité :

Les technologies de l'information peuvent être associées à des changements touchant aux composantes intangibles des outputs ; notamment la variété des biens et services ; les services associés et, plus généralement la spécificité d'adaptation du produit aux consommateurs. L'effet le plus immédiat des TIC est l'enrichissement du contenu informationnel des biens et services.

3-5-L'effet productivité globale des facteurs :

L'effet précédent participe au rôle des TIC dans une modification substantielle du progrès technique et des dynamiques d'innovation dans

¹Adel BEN YOUSSEF, Op.cit, p 11.

l'ensemble des secteurs. De nature générique, les externalités liées aux TIC sont largement diffusées au reste de l'économie. Cette diffusion permettrait ainsi d'accroître l'efficacité productive en même temps que le rythme du progrès technique.¹

3-5-L'effet synthétique des externalités technologiques :

Les effets de *spillovers* désignent l'ensemble des effets d'entraînement induits par les innovations TIC sur le reste de l'économie. Plus largement, la multiplicité des interactions entre le secteur des TIC et les autres secteurs économiques (santé, aéronautique, automobile, banque, habitat, environnement, etc.) ont conduit à de nombreuses innovations incrémentales et radicales. L'amélioration des performances liées aux ordinateurs et plus globalement aux TIC a permis, entre autres, le séquençage du génome et la révolution biotechnologique, mais aussi le couplage entre comptabilité générale et la comptabilité analytique ; le traitement en temps réel des carnets de commande et plus généralement les mutations des systèmes d'information.

¹ Adel BEN YOUSSEF, Op.cit, p 13-14.

Chapitre 2 :

«L'usage des TIC dans l'entreprise »

Préambule:

Les Technologies de l'information et de la communication (TIC) se présentent à nos jours comme les puissants outils de promotion et de la bonne gouvernance et de la transparence au sein des entreprises, des administrations et des organisations. Leur avènement a entraîné des bouleversements importants dans le comportement quotidien des entreprises, obligeant celles-ci à les intégrer progressivement dans les différents services ; soit au niveau organisationnel ou fonctionnel.

Section 01 : les types de la communication existante dans l'entreprise.

1-Les types de communication :

Dans l'entreprise on classé la communication selon les relations qu'elle entretient. Ainsi on distingue :

1-1. La communication externe :

La stratégie de communication externe d'une organisation est primordiale et définit l'identité de l'organisation perçue par les partenaires et le public extérieurs. Faire connaître le nom de l'organisation n'est pas une fin en soi. Il convient surtout de mener une communication externe qui permette d'associer le nom de l'organisation à des valeurs fortes, une image claire, à exprimer son positionnement stratégique par rapport à un environnement spécifique et à faire valoir ses atouts et son expertise dans des champs de compétences spécifiques.

Dès lors, une communication externe bien pensée peut constituer un outil indispensable et stratégique à l'intention de groupes cibles et partenaires extérieurs permettant le développement de l'organisation¹.

Ses principaux objectifs sont :

- Faire connaître la richesse de ses champs de compétences, de ses offres, etc.
- Faire connaître ses atouts spécifiques pour se différencier.

¹ Disponible sur : <http://www.well-grounded.org/fr/node/53,consultele>, Consulté le 20 mars 2013 à 21h55.

- Améliorer la notoriété de l'organisation et de ses actions.
- Etendre et consolider la liste des partenaires extérieurs fiables et fidèles.
- Rassurer l'environnement sur les actions menées par l'organisation : partenaires techniques, partenaires financiers, bénéficiaires finaux, groupes cibles, etc.
- Renforcer les relations avec des réseaux ou plateformes d'organisations en vue d'améliorer certains aspects préalablement identifiés (ex. l'accès à l'information pertinente).
- Mettre en cohérence les messages véhiculés, l'image de l'organisation et les attentes de ses groupes cibles¹.

1-2. Communication interne :

On ne peut bien faire travailler des employés, les mobiliser que s'ils ont conscience de ce à quoi sert leur travail, s'ils connaissent et acceptent les finalités, les objectifs de l'entreprise. Aujourd'hui les salariés ont besoin d'être informés sur l'état de santé de l'entreprise, ses succès, mais aussi ses échecs. Le but de la communication interne est donc d'informer pour motiver et impliquer le personnel dans la vie de l'entreprise, résoudre ou atténuer les difficultés d'ordre organisationnel social ou de management². Pour assurer une continuité, l'entreprise doit non seulement communiquer avec ses partenaires extérieurs, mais aussi faire porter ses efforts sur la communication interne, condition primordiale pour assurer la cohérence avec des images de marque.

La circulation de l'information au sein de l'entreprise s'avère indispensable. La marque comme le surplus d'information est tous d'eau cause de dysfonctionnement. Il faut donc définir des besoins, organiser les échanges, adapter le support aux messages et au destinataire et enfin optimiser les

¹ <http://www.well-grounded.org/fr/node/53>.

² Nathalie ALDOSA et Cie, information, communication, organisation, Edition Bréal 143 ALD, France, 2012, p53.

conditions de transmission.

Ses principaux objectifs sont :¹

L'objectif global de la communication interne consiste à gérer de manière optimale le couple demande/offre d'informations dans l'organisation.

**Au service du projet d'entreprise* : la communication interne accompagne le projet socio-économique de l'entreprise dont elle présente les objectifs et les modalités. La communication dans l'entreprise repose sur les projets concrets découlant d'objectifs réels. Ceux-ci sont tirés des orientations stratégiques et des engagements budgétaires. La démarche de projet est acte de communication, il devient insensiblement principe d'organisation.

**Accompagner le management* : L'imbrication de la communication et du management résulte de la pratique quotidienne des relations organisées aux différents niveaux hiérarchiques entre les différentes équipes de travail. Les organisations modernes dites cellulaires ou en réseau reposent sur la réduction de la ligne hiérarchique et sur le travail de projets transversaux. Elles sont irriguées par la communication : multiplication des échanges, réunions de travail collectif et communication inter métiers. Information et communication sont aujourd'hui des compétences exigées de tout cadre quelque soit son métier ou son secteur d'activité. Pour mener à bien sa mission, l'encadrement doit être bien informé par la direction et aidé dans son rôle communicant.

2-Les circuits de communication interne ²:

La mise au point d'un système permanent, ouvert et rapide de circulation de l'information dans l'entreprise, est devenue un enjeu important d'efficacité.

A. Le circuit hiérarchique :

La ligne hiérarchique véhicule naturellement et nécessairement des informations. Son existence est une nécessité organisationnelle qui commande le

¹Nathalie ALDOSA et Cie, Op.cit, p53.

²BORDEAUX Conseil, La communication interne de l'entreprise, paris, 2004, page 05.
<http://www.bordeauxconseil.com>. consulté le : 05-01-2013 à 17h 33.

bon fonctionnement et l'efficacité de l'entreprise.

B. Le circuit des instances représentatives :

Les instances représentatives ont une existence régie par la loi. Leur mission de représentation compte un volet important en matière de communication : droit de recevoir des informations de la part de la direction et droit de transmettre des informations au personnel. Il existe donc un dispositif d'information légal, initié par le législateur, qu'il convient de respecter.

c. Le circuit de la communication interne :

Ce troisième circuit est organisé par la direction de l'entreprise et destiné à toucher de larges publics internes. Au delà des distances hiérarchiques, fonctionnelles ou géographiques, il s'agit d'irriguer le corps social de l'entreprise par un ensemble d'informations. Ses caractéristiques sont étroitement liées à la taille et la complexité de l'entreprise¹.

3- Les TIC et le système de communication :

Structure organisationnelle et système de communication ne peuvent être considérés séparément ils entrent inévitablement en interaction. Une structure pyramidale par exemple rend difficile si ce n'est impossible une rapide et fluide circulation de l'information à cause notamment de nombre élevé des niveaux hiérarchiques. Dans de telle situation le risque de rétention d'information et refus de diffusion est très élevé.

Cependant une entreprise qui adopte un style de management participatif observe une communication transversale au lieu d'une communication descendante.²Ceci, explique que dans de telles structures les niveaux hiérarchiques sont aplatis et que tout relais d'information est devenu insignifiant. Seulement, dans ce cas les possibilités de filtrer les informations (c'est à dire de discerner ce qui est correcte et de le traiter de manière correcte) n'existent plus, ce qui impose au manager un nouveau comportement

¹ BORDEAUX Conseil, Op.cit, p06.

² Ali BOUHENNA, « Les enjeux des NTIC dans l'entreprise », Faculté des Sciences Economiques et de Gestion Université de Tlemcen, Algérie, juin 2003, p 08.

communicationnel.

Dans ce nouveau système de communication, les salariés deviennent eux-mêmes les décideurs d'une information adoptée à leurs besoins et par conséquent ne perçoivent plus passivement l'information telle qu'elle leur était distillé sous forme de note de service ou discours.¹

Ainsi, le manager doit adopter un nouveau comportement communicationnel, celui d'être un coordonnateur et animateur de groupe de travail, son nouveau rôle donc consiste à encourager les travailleurs dans la découverte d'informations interne à l'entreprise.

La structure communicationnelle d'une entreprise apparaît comme facteur révélateur de son style de management ainsi la gestion de type participative permet des échanges directs entre les individus grâce à des structures reposant sur des échanges fréquents et transversaux.

4- La communication de crise :

L'évolution d'une crise est en grande partie dépendante de la qualité de la communication qui l'accompagne.²

Ainsi, la communication de crise consiste en une utilisation des moyens de la communication pour gérer au mieux une situation critique, parfois totalement imprévisible. Les conséquences d'une erreur de communication peuvent être plus dommageables que les effets directs de l'élément déclencheur de la crise. La communication de crise ne peut donc se concevoir que d'une manière globale et transversale. L'objectif essentiel d'une bonne communication de crise est d'informer. La communication est consubstantielle de la gestion de crise.

Elle se prépare par des stratégies : actions à entreprendre, moyens à mobiliser. En situation de crise, il est primordial de communiquer rapidement.

En effet, celui qui parle en premier oblige les autres interlocuteurs à se

¹Ali BOUHENNA, Op.cit, p08.

² Le 5^{ème} Guide de l'attaché communicant, Institut Régional d'Administration de Bastia, paris, 2005, p 115 et 117. Disponible sur : www.intercom.gouv.fr, consulté le 20-02-2013 à 19h15.

positionner par rapport à son discours, et apparaît ainsi comme un référent en matière d'information. La communication doit respecter quelques principes fondamentaux : être honnête, crédible, compréhensible et faire preuve de bon sens. Anticiper la communication par la préparation d'un guide de communication semble être le meilleur moyen de ne pas être dépassé par l'urgence. Il faut veiller à occuper le terrain médiatique et à utiliser le vecteur le mieux adapté pour informer sur l'évolution de la situation.

L'objectif est de maintenir le contact afin de percevoir le plus rapidement possible les attentes et d'y répondre.

Malgré les incertitudes qui caractérisent une crise, il faut savoir gérer le temps. Les premières questions doivent être posées rapidement : que s'est-il passé ? Comment y remédier ? La première déclaration est souvent considérée comme vraie. Il faut veiller à informer en premier, sans confondre vitesse et précipitation, lutter contre le décalage entre la situation sur le terrain et l'information émise.

4-1-Communiquer avec les victimes¹: afin de soutenir les victimes dans leurs difficultés, il est recommandé de nommer un responsable de la gestion des victimes au sein de la cellule de crise. Il convient de prévoir toutes les actions d'information, d'aide ou de soutien par la création d'un numéro vert et la mise en place d'une cellule d'accueil animée par des médecins, infirmiers, psychologues qui pourront répondre aux traumatismes.

4-2-Communiquer avec le grand public : les moyens les plus adéquats pour toucher le grand public devront être identifiés en fonction de la situation. Les médias constituent ainsi un canal d'information vers le grand public. Ils seront partenaires de la cellule de communication de crise et permettront d'informer le public des précautions à prendre ou d'attitudes à adopter dans certaines situations (alerte incendie, inondations).

¹Le 5^{ème} Guide de l'attaché communicant, Op.cit, p115.

4-3-Communiquer avec les médias : l'institution devra se doter d'outils de communication (dossier de presse, site internet, communiqué de presse, message clé percutant) et avoir noué des relations de confiance avec les journalistes locaux, premiers vecteurs de l'information. Il est essentiel de jouer la transparence maîtrisée sans toutefois forcément tout dire, et de s'accorder les conseils d'un expert ou d'un juriste. Toute information doit être fiable, crédible, cohérente et orientée vers le grand public. Il faut prévoir la possibilité de faire appel à des interlocuteurs fiables à forte notoriété et crédibilité (pompier, médecin) pour relayer la parole.

Certaines actions publiques peuvent être menées comme : le déplacement sur le terrain des responsables d'administrations, du préfet, la rencontre avec les victimes, les secours, les gestionnaires de la crise et des conférences ou des voyages de presse¹.

¹ Le 5^{ème} Guide de l'attaché communicant, Op.cit, p 117.

Section 02 : Les TIC et le système organisationnel de l'entreprise.

1- Recours au TIC au sein des entreprises :

A. Diversité des mesures TIC :

Afin de mesurer l'intensité d'usage des TIC par les entreprises, nous allons intégrer à notre analyse diverse outils TIC. Le réseau intranet et les questionnaires de projet de groupe sont des outils dédiés à la communication interne, et peuvent être utilisés pour accroître la collaboration entre les employés. Le réseau extranet, les vidéo conférences et les forums électroniques sont des outils dédiés à la communication externe, et peuvent être mobilisés par les entreprises pour organiser des collaborations avec des partenaires. Pour notre analyse, nous avons effectué un regroupement des variables de communication interne et externe, afin de mesurer l'intensité de leur usage par les entreprises.¹

L'utilisation des réseaux informatiques pour vendre et/ou acheter des produits et services peut être considérée comme le signe avancé d'un processus de réorganisation de la production et de la logistique pour répondre rapidement aux besoins des clients dans le but d'être compétitifs. Afin de saisir cet effet, nous utilisons des variables binaires d'achat et de vente par les réseaux informatiques qui sont définies comme le fait d'avoir réalisé au moins une opération (respectivement d'achat ou de vente) sur Internet ou sur d'autres réseaux informatiques (Echange de Données Informatisé, etc.).

B. Diversité et intensité de l'usage TIC des entreprises :

Pour avoir une idée générale de l'intensité de l'usage des TIC dans les entreprises, nous avons observé l'utilisation des TIC par taille et par secteur. On observe que plus l'entreprise est grande, plus l'utilisation des TIC est forte. La plupart des petites entreprises utilisent peu d'outils de communication interne (0 ou 1). Près de 60% n'utilisent ni les outils de communication externe ni les

¹Ludivine MARTIN, Pierre-Emmanuel BOISDRON, Lien entre l'usage des TIC et l'innovation : vers une typologie des entreprises - Université de Caen, France, Cahier n°2010-27, Décembre 2010, p 09.

logiciels de gestion. Plus de la moitié de ces petites entreprises ne font pas d'achats par réseaux informatiques. La quasi-totalité de ces entreprises n'effectuent également pas de ventes par réseaux informatiques.¹

Les entreprises de taille moyenne sont de plus grandes utilisatrices des TIC que les petites entreprises. Moins d'une entreprise de taille moyenne sur quatre n'utilise pas d'outils de communication interne, alors que l'usage des outils de communication externe se fait plus rare. En effet, 47% n'utilisent aucun de ces outils, et un peu plus de la moitié ont recours au moins à un logiciel de gestion. Près de deux entreprises sur trois effectuent des achats par réseaux informatiques alors qu'elles n'effectuent pas de ventes par réseaux informatiques dans la même proportion.

Les grandes entreprises sont de très grandes utilisatrices des TIC. En effet, 64% de ces dernières utilisent le maximum d'outils de communication interne. Près de 44% utilisent 2 ou 3 outils de communication externe, et plus de la moitié au moins 3 logiciels de gestion. Un peu plus de deux entreprises sur trois utilisent des réseaux informatiques pour faire des achats, et près de la moitié y ont recours pour réaliser des ventes.

Au niveau des trois secteurs d'activités que nous étudions, nous observons que d'un secteur à l'autre, l'utilisation des TIC varie beaucoup. Les entreprises de l'industrie utilisent peu d'outils de communication interne (48% n'en utilisent pas), et très peu d'outils de communication externe (67% n'en utilisent pas). A l'inverse, plus de la moitié des entreprises utilisent au moins 1 logiciel de gestion. Les achats par réseaux informatiques concernent moins de la moitié des entreprises de l'industrie, alors que les ventes par ce biais ne sont utilisées que par 12% de ces dernières.

Les entreprises du secteur des KIBS sont de leur côté de plus grandes utilisatrices d'outils de communication interne et externe. A l'inverse, de par leurs activités, les logiciels de gestion des commandes sont très peu utilisés

¹ Ludvine MARTIN, Pierre-Emmanuel BOISDRON, Op.cit, p 10.

(59% n'en utilisent aucun). Près de deux entreprises sur trois utilisent des réseaux informatiques pour faire des achats. A l'inverse, pour leurs ventes, les réseaux informatiques ne sont pas un canal auquel elles recourent.

Les entreprises du secteur des autres services utilisent également beaucoup d'outils de communication interne, mais elles n'utilisent peu, voire pas, d'outils de communication externe. Plus de la moitié de ces entreprises n'utilisent pas de logiciels de gestion et dans les mêmes proportions, elles n'effectuent pas d'achats par les réseaux informatiques. Près de 70% des entreprises des autres services n'effectuent pas de ventes par le biais des réseaux informatiques¹.

2- Les TIC permettent de stimuler la réactivité de l'organisation :

A l'intérieur de l'organisation, la réflexion en termes de processus a conduit à la mise en place d'un autre mode d'organisation des tâches, à organiser la transversalité et à développer l'autonomie des salariés. Autant de facteurs de réactivité que les TIC vont favoriser.²

a- Le processus et la transversalité :

Faire travailler toutes les entités de l'entreprise autour d'une logique de processus procure un certain nombre d'avantage : meilleure réactivité, flexibilité accrue, maîtrise des flux. Le processus peut être défini comme l'ensemble des activités combinant ressources, capacités et compétences variées, qui produisent un résultat ayant une valeur pour un client interne ou externe.

C'est autour du processus que vont se dérouler les échanges d'information et où la communication va avoir un rôle essentiel³. Le problème étant de veiller à la qualité des enchaînements, plus qu'à la seule efficacité des étapes prises une à une. Le degré d'initiative des salariés, lié aux formes d'organisation du travail adoptées, peut en trouver modifié.

¹Ludivine MARTIN, Pierre-Emmanuel BOISDRON, Op.cit, p 11.

² Bruno HENRI et Maurice IMBERT, Op.cit, p 36.

³ Bruno HENRI et Maurice IMBERT, Op.cit, p 37.

b-L'autonomie et la réactivité :

Lorsqu'un ensemble de postes, concourant à un même résultat, peut se passer d'une organisation hiérarchique, la réactivité s'en trouve renforcée. C'est là un postulat qui se fonde sur des arguments en termes de délai et de pertinence par rapport à l'événement observé. Rompant avec les conceptions tayloriennes classiques, où la performance suppose qu'il n'y ait de temps perdu en discussion au niveau des opérations, les nouvelles formes d'organisation de travail prennent appui sur des processus transversaux d'échange permanent. Elles fondent toute leur dynamique sur la communication.

c-La communication et la coopération:

La communication, qui joue donc un rôle central dans les nouvelles organisations de travail, va non seulement relier ce qui était structurellement séparé, mais aussi faire converger les activités et les efforts de chacun. Elle fait appel à des outils de transmission des données, à des systèmes de pilotage de flux plus ou moins informatisés qui permettent d'assurer un certain nombre d'enchaînement le long d'un processus¹.

La communication, c'est aussi l'ajustement entre personnes lors d'un travail collectif. Grâce à un certain nombre de fonctionnalités, les TIC offrent une forme de coopération plus autonome. Ce qui permet aux RH de devenir les véritables acteurs de la performance.

3-Les TIC et l'organisation du travail :

Actuellement les anciennes méthodes de managements vivent encore, mais cohabitent avec de nouveaux modes de management basés essentiellement sur la réactivité et la flexibilité de l'organisation.²

Cette flexibilité dans l'organisation face à un environnement en

¹ Bruno HENRI et Maurice IMBERT, Op.cit. p 36-37.

² Ali BOUHENNA, Op.cit, 07.

perpétuelle mutation et imprévisible, nécessite une gestion plus poussée de ces processus et oblige de travailler en équipe¹.

Les TIC, ainsi optimisent la façon de travailler avec un redéploiement des ressources vers des tâches à plus grande valeur. En libérant ces ressources et Moyens, l'entreprise doit aussi savoir les préserver en adoptant bien sur la méthode de gestion des connaissances (knowledge management, KM) indispensable à la réussite d'un changement organisationnel.

Les changements que peuvent apporté ces nouvelles technologies au sein de la firme ne sont pas automatiques, car elles ne représentent en fin de compte qu'un potentiel. Tout dépend en fait de la stratégie de l'entreprise dans l'usage quelle en fait et de l'état des rapports sociaux de travail entre direction, salariés et leurs représentants syndicaux.

Les changements ainsi observent dans le mode de travail et son organisation peuvent varier d'une dune entreprise à une autre suivant les modes d'appropriation des TIC d'une part par les salariés et d'autre part par les dirigeants.

Dans ce processus de changement de mode de travail, on remarque :

- Une évolution vers plus d'autonomie des salariés associée à une information partagée.
- La formation des travailleurs se consulte grâce aux nouveaux canaux de communication (intranet, Internet, visioconférence...), elle ne se transmet plus de haut en bas en suivant un chemin long et plein de contraintes bureaucratiques.
- Chaque travailleur devient un centre de décision au plus proche problème à résoudre ce qui donne plus de réactivité à l'entreprise.
- La généralisation du travail en groupe doit beaucoup au développement des TIC. Les réseaux élargies comme Intranet, (dispositif d'assistance aux réunions distantes), messagerie, ou Workflow, permettent de dépasser les barrières du

¹ Claudine BATAZZI, L'impact des NTIC dans l'entreprise, CRIC, 2000. , sous la direction de : Ali BOUHENNA, Op.cit, 07.

temps et des distances dans la composition d'un group réel ou virtuel mais polyvalent et prêt à répondre à toutes les demandes, ce qui donne une grande créativité à l'entreprise.

- Le groupe de projets a été conçu de manière interactive et pouvant ainsi accompagner tout développement de toute nature. Il est loin d'être un simple rassemblement d'individus, il se distingue ainsi par sa cohésion par l'intérêt commun et un système d'information approprié au travail collectif. Ce groupe de travail connu sous le nom générique de Groupware¹.

* Workflow, généralement on associe au groupware la coordination de la circulation des documents, une tâche accomplie par Workflow, celui-ci peut donc être défini comme un ensemble de dispositifs techniques permettant la diffusion, l'administration et l'exécution d'un flux d'informations au sein du group de travail. L'intérêt du Workflow est:

- Optimiser la cohésion entre les intervenants et les temps de réponses.
- Simplifier le travail de chacun en lui précisant les tâches à réaliser en prévoyant des procédures prédéfinies. Toutefois une implantation de Workflow implique que la firme effectue des tâches répétitives qui puissent être automatisées. Mais avant de penser à leur utilisation, il faut bien réfléchir sur les besoins réels car les coûts induits par de telle technologie est très lourde à supporter. L'obsolescence rapide des TIC².

Le temps de travail ne se mesure plus en temps de présence mais également en temps de disponibilité on line pour coopérer à distance et en temps de créativité. C'est ainsi que le travail a envahi la sphère privé et appellent de nouvelles formes d'organisation et de contrôle.

- Avec l'arrivée de ces nouvelles technologies on assiste à une délocalisation du travail connu sous l'appellation techno-nomadisme sein même d'une

¹ Pettingrew A M, Whipp R; Managing changes for competitive success, Oxford Blackwe, 1996. Sous la direction de : Ali BOUHENNA, p 06-07.

² Ibid.

organisation. Les enjeux des bureaux nomades sont loin d'être simple moyen de la recomposition des modes de travail ou à retracer les frontières de la vie professionnelle, malheureusement leurs contributions restent encore incertaines et confuses.

- A propos de la productivité : Concernant l'apport des TIC à l'entreprise en termes de productivité, les avis sur ce sujet divergent énormément. D'une part la productivité est un concept difficile à cerner, ce qui impose une redéfinition du terme en fonction des nouvelles mutations organisationnelles et leurs modes d'utilisation et de développement.

Ainsi, on peut dire que c'est la qualité de l'organisation du travail et de l'entreprise qui permet à ces technologies d'être efficace. Dans ce sens on parle plutôt d'une « productivité organisationnelle »¹ En d'autre termes toute tentative d'étude économétrique visant à mesurer les gains en productivités associées à l'usage des TIC reste limitée.

Dans une économie informationnelle fondée sur la connaissance et le savoir la compétitivité des entreprises se basent sur des éléments qualitatifs, des études de cas utilisant une approche qualitative est préférable dans ce cas².

4-TIC et chaîne de la valeur :

Pour comprendre les apports des TIC il est nécessaire de se référer à leur utilisation et de saisir quelle en sont les attentes. En matière de management des organisations, c'est bien la confrontation des fonctionnalités possible des TIC et des exigences de la performance qui donnent naissance à une utilisation adaptée de l'outil.

Reprenant les différents maillons de la chaîne de la valeur a positionné les différentes technologies et leur contribution attendue à la performance. En référence à porter, les processus opérationnels et les processus de support sont

¹ Marc MAURICE ; Les Technologies de L'Information et de la Communication et les problèmes de travail et de l'emploi, LEST-CNRS, Aix-en-Provence, France, 2000. Sous la direction de : Ali BOUHENNA, p 07.

²Ibid.

distingués. Les premiers ont une contribution directe, les seconds, c'est-à-dire enchaînement cohérent. Dans les processus opérationnels, qui vont de l'achat d'un produit, d'un bien ou d'un service, jusqu'au client qui l'acquiert, les TIC sont omniprésentes. En amont et en aval, l'aspect communication et échange avec l'extérieur est dominant : places de marché électronique, gestion de la relation client. En revanche, à l'intérieur de ce processus, c'est plutôt le traitement automatisé de l'information qui domine, avec les progiciels de gestion intégrés.

Dans les processus de support, les avancées très importantes concernent deux domaines en particulier¹ :

- L'intelligence économique, avec la gestion et l'analyse des données, la capitalisation des connaissances ;
- Le pilotage de l'activité, avec tous les systèmes d'aide au travail de groupe.

¹MONOD E., « Net économie et chaîne de la valeur », Document de travail, LAGON, université de Nantes. Sous la direction de : Bruno HENRI et Maurice IMBERT, p 22.

Chapitre 03 :

« L'impact des TIC sur l'entreprise et leur rôle dans le changement structurel »

Chapitre 03 : L'impact des TIC sur l'entreprise et leur rôle dans le changement structurel

Préambule:

Aujourd'hui les TIC et devenu une propriété indispensable et très importante à l'entreprise et tout ses fonctionnalités. L'intégration de ces tics et leur utilisation provoque un développement de niveau de communication et des échanges informationnels ; qui incite l'entreprise à des changements soit dans son organisation, ou dans leur structure.

Section 01 : Le développement et le changement de la structure de l'entreprise par l'intégration des TIC.

1-L'impact des TIC sur les conditions de travail :

Certains acteurs utilisent les TIC pour accroître leur autonomie, mais on constate aussi le poids de plus en plus important du contrôle. Ce qui frappe, c'est que les acteurs, quel que soit le niveau de contrôle auquel ils sont soumis, ont intégré le fait que les TIC laissent suffisamment de « traces » pour qu'un contrôle a posteriori soit toujours possible.¹

✓ Quelle incidence de ces situations paradoxales sur le bien-être ou mal-être au travail ?

Ces situations paradoxales sont perceptibles dans des organisations où justement les TIC ne sont pas introduits pour renforcer de manière délibérée le contrôle. Ces situations ne sont pas nouvelles : il y a toujours eu une tension entre contrôle et autonomie. Mais ce qui est nouveau, c'est que, dans les représentations des acteurs, le contrôle par les TIC constitue une « menace » potentielle permanente et définitive, en dehors de leur propre zone d'influence. Du coup l'incitation à plus d'autonomie ou plus de communication, peut se rapprocher de l'injonction paradoxale dont on sait à quel point elle peut être « Déstructurant » pour l'individu.

¹ Denis BERARD, Impact des TIC sur le travail et son organisation, Bogue, Montréal, avril 2002, p 11.

Chapitre 03 : L'impact des TIC sur l'entreprise et leur rôle dans le changement structurel

✓ **Les TIC bouleversent l'espace- temps du travail :**

Entraînées par le mouvement de la mondialisation et le développement des réseaux de communication (internet, téléphone mobile, ...), les entreprises commerciales sont contraintes d'aller vers toujours plus de réactivité et de flexibilité. Dans la plupart des entreprises, l'usage de la messagerie comme moyen courant de relation avec les clients, les donneurs d'ordre ou les fournisseurs, induit, de manière implicite, une exigence accrue de réduction des délais et de plus de réactivité.

✓ **Relations et décision dans le travail à distance :**

Concernant les relations de travail à distance, nous avons relevé quelques points qui nous paraissent très spécifiques :

- les décisions ont tendance à se prendre « par défaut » : c'est-à-dire que la question à débattre est plus facilement posée sous la forme « que celui qui n'est pas d'accord avec telle décision le fasse savoir ». De plus, certaines personnes disent ne pas accorder même valeur à leur engagement selon qu'il est donné à distance ou en face à face: « *tant cynisme* » pourrait être une forme de « protection » de l'individu face à ce type de situation. « *Que je n'ai pas rencontré une personne avec laquelle je travaille à distance, je ne me sens pas engagée envers elle* »¹.

✓ **L'interpénétration des espaces privé et professionnel :**

En ce qui concerne l'hypothèse d'une interpénétration croissante de l'espace privé et professionnel, on observe deux incidences :

- La difficulté pour les salariés de gérer à la fois des contraintes personnelles et familiales et des contraintes professionnelles (contraintes d'espace et de temps essentiellement).

- le déport quasi systématique de la formation aux technologies (bureautique, internet, etc.) vers la sphère privée. La majorité des organisations ne prennent

¹Denis BÉRARD, Op.cit, p 11.

Chapitre 03 : L'impact des TIC sur l'entreprise et leur rôle dans le changement structurel

pas en charge la formation de base (par exemple l'utilisation du clavier, la gestion des fichiers sous Windows, et même le traitement de texte ou le tableur). Les entreprises ne proposent des formations (généralement très succinctes) que sur des logiciels spécifiques ou sur des applications particulières de logiciels du marché.

✓ **La formation aux TIC :**

Dans la plupart des cas, l'apprentissage des TIC s'effectue de manière informelle, au coup par coup. Les acteurs construisent leur réseau personnel d'apprentissage, réseau dont les frontières vont bien au-delà de l'entreprise : ils identifient dans leur entourage professionnel ou privé les personnes qui sont à même de les « dépanner » sur tel ou tel sujet. Ce réseau est d'autant plus riche que la personne évolue dans un milieu où les TIC sont déjà répandues ; d'où le risque d'accentuer les clivages entre catégories sociales.

✓ **Les enjeux pour le dialogue social :**

Les enjeux en termes de conditions de travail sont particulièrement importants pour les salariés des organisations observées. Notons entre autres :

- le mal-être, souvent associé au manque de reconnaissance et les problèmes de santé psychique, souvent engendrés par des « situations d'injonctions paradoxales » (dont on connaît l'effet déstructurant)
- le stress, qui peut être renforcé par les conséquences des TIC : flexibilité, réactivité, tension sociale, interpénétration vie professionnelle/vie privée, contrôle, etc.¹
- les difficultés d'intégration ou le risque d'exclusion, liés au manque de formation, ou aux changements de culture entraînés par l'arrivée des TIC.

✓ **Un déficit de représentation des salariés :**

Les organisations syndicales sont souvent absentes dans les TPE, mais on y trouve parfois des délégués du personnel. Seules les PME importantes et les

¹ Denis BÉRARD, Op.cit, p 12.

Chapitre 03 : L'impact des TIC sur l'entreprise et leur rôle dans le changement structurel

centres d'appels ont des représentants syndicaux. Mais même lorsqu'ils existent, ils ont une réelle difficulté à entrevoir les incidences de la diffusion des TIC.

Dans une entreprise, les délégués du personnel se sont appropriés l'intranet pour communiquer avec les salariés, mettre en ligne le compte-rendu de réunion du comité d'entreprise.

✓ **Comment et autour de quel objet construire le dialogue social ?**

Lorsque les conditions d'un dialogue sont réunies, la question se pose de l'évolution des modalités et des objets du dialogue social.

Le problème de la confidentialité et de la sécurité apparaît fortement. Le plus souvent, l'organisation choisit de ne pas aller dans la voie d'une protection contraignante et rigidifiant, voie qui requiert une forme contractuelle de type accord d'entreprise. Elle propose plutôt d'aller dans une direction où chacun se positionne par rapport à une charte déontologique : il s'agit de créer ou d'entretenir une culture d'entreprise où le non-respect de la confidentialité provoque de soi une marginalisation du contrevenant¹.

Ainsi, dans une des entreprises, un projet a su éviter ces principaux écueils en laissant se développer une véritable fonction de communication interne : l'intranet supporte un site où se nouent des relations interpersonnelles privées ou professionnelles, hiérarchiques, sociales.

2-Les entreprises face aux changements du SI :

Outil stratégique de l'entreprise, le système d'information est généralement un ensemble complexe dont les fonctions sont souvent vitales et qui concerne un grand nombre d'acteurs. Son évolution est donc un enjeu essentiel, mais elle renvoie souvent l'entreprise à ses propres limites, qu'elles soient techniques, organisationnelles ou managériales. Une évolution importante du SI compte parmi les projets les plus ambitieux qu'une entreprise puisse

¹ Denis BÉRARD, Op.cit, p 12.

Chapitre 03 : L'impact des TIC sur l'entreprise et leur rôle dans le changement structurel

envisager et sa réalisation est une aventure semée d'épreuves¹ : les dérapages de coûts et de délais sont courants et les chances de parvenir au résultat espéré sont rarement garanties. La mise en place d'un progiciel de gestion intégré (PGI-ERP) peut prendre plusieurs années dans une grande entreprise, et son coût représente jusqu'à 10 % du chiffre d'affaires.

Face à la complexité, aux incertitudes et aux risques, la tentation est forte de s'en remettre au trinôme regroupant le DSI, la SSII et les fournisseurs, en évitant de trop élargir le cercle des acteurs. Cette propension est d'autant plus fréquente que la liaison maîtrise d'œuvre/maîtrise d'ouvrage est traditionnellement délicate. L'influence combinée des SSII et des éditeurs est marquée par des logiques et des tensions propres à leur secteur. Cela ne facilite pas les relations avec les DSI qui peuvent être aussi étroites que tendues, reflétant à la fois la communauté d'intérêt des trois acteurs mais également les tiraillements provoqués par la dimension commerciale de projets souvent très coûteux. Les trois partenaires doivent réussir ensemble, mais leurs objectifs ne sont pas tous convergents.²

Ainsi, le DSI est contraint de composer avec ses partenaires externes, dont il ne peut se passer, mais il dépend aussi en interne de l'implication des services «métiers» de l'entreprise, et de l'engagement de la direction. S'il a une obligation de résultat, il ne dispose pas forcément de tous les leviers qui garantissent le succès, et celui-ci n'est pas toujours au rendez-vous.

4-Les effets des TIC sur les rythmes et l'intensité du travail:

L'intensité du travail est définie ici comme le degré de mobilisation des capacités humaines dans l'activité de travail. Cette intensité revêt deux formes. La première, quantitative, correspond à une logique industrielle taylorienne

¹Daniel RATIER, L'impact des TIC sur les conditions de travail, Rapport de Centre d'analyse stratégique, France, Février 2012, page 44.

². Ibid. P44.

Chapitre 03 : L'impact des TIC sur l'entreprise et leur rôle dans le changement structurel

d'accélération des rythmes de travail. La seconde, qualitative,¹ correspond à l'ajout à cette logique quantitative d'un impératif de flexibilisation productive en lien avec les aléas de la demande. On parle alors d'intensification du travail lorsque les « contraintes industrielles » se conjuguent aux « contraintes marchandes »².

À l'aide de l'enquête Changement organisationnel et informatisation de 2006, analysent l'impact des TIC sur les conditions de travail. Ils abordent la question des rythmes et de l'intensité du travail et la mesurent sous trois angles complémentaires : l'immédiateté des réponses à apporter à des demandes, les délais et pointes d'activité, enfin l'imposition de cadences ou d'interdépendances. Un premier aspect des rythmes de travail tient à la réponse aux demandes internes ou externes à satisfaire immédiatement. Avec l'équipement en TIC des entreprises, les demandes internes ont tendance à s'accroître, tandis que pour certaines technologies comme les outils de traçabilité, les demandes externes se relâchent. De fait, ces demandes, internes ou externes, se concentrent sur les utilisateurs de TIC avancés tandis que l'interactivité de l'outil se conjugue avec la satisfaction de demandes en temps réel.

En dehors de cette pression à l'immédiateté, les TIC semblent avoir peu d'influence sur les rythmes de travail lorsque des délais sont prévus, qu'il s'agisse de délais relativement courts (une heure au plus) ou plus longs (une journée ou plus). Par ailleurs, devoir faire face à des pointes d'activité est une contrainte associée aux entreprises équipées d'outils de travail collaboratif ou d'outils de traçabilité³.

Les utilisateurs de TIC avancés ont un ressenti inverse, qu'il s'agisse des utilisateurs d'Internet, des utilisateurs intensifs de la messagerie électronique, ou

¹Romain CHEVALLET, Frédéric MOATTY, L'impact des TIC sur les conditions de travail, Rapport de Centre d'analyse stratégique, France, Février 2012, p 84.

²Ibid., p 84.

³Idem, p 85.

Chapitre 03 : L'impact des TIC sur l'entreprise et leur rôle dans le changement structurel

des salariés réalisant des activités via Internet ou Intranet. Travaillant le plus souvent en activité tertiaire, ils ne voient effectivement pas leurs rythmes dictés par un process industriel interne mais par des demandes internes et externes à satisfaire rapidement. En revanche, les avis convergent sur le fait qu'avec les TIC, les rythmes de travail sont plus souvent imposés par la dépendance immédiate vis-à-vis des collègues. Si la technologie est plutôt un relais de transmission des cadences dans les process industriels, elle semble jouer un rôle propre en outillant des interdépendances productives se déroulant en temps réel.

Les utilisateurs de TIC avancés sont toutefois particulièrement exposés à l'intensification du travail et semblent en première ligne face aux demandes internes et externes, même s'ils sont moins assujettis aux cadences mécaniques. L'enquête Conditions de travail de 2005 confirme ce résultat, en montrant par exemple que les salariés qui sont de forts lecteurs pour le travail (utilisateurs de l'informatique pour les neuf dixièmes) sont plus souvent soumis à l'obligation de répondre immédiatement à des demandes extérieures que les non lecteurs, à 61 % contre 38 %¹ (Moatty, Rouard, 2010).

5- Les TIC participent au renouvellement des collectifs de travail :

Des formes de collectifs, plus ou moins régulés ou intégrés, issus de différents choix organisationnels articulés à certains usages des TIC se retrouvent dans chacune des quatre cultures. Ces technologies favorisent les renouvellements des formes des collectifs de travail en jouant un rôle d'amplificateur de certains modes de structuration collective ou au contraire en renforçant l'impact destructeur de certaines organisations sur d'autres types de collectifs.

Partant de l'hypothèse d'une correspondance entre les formes de collectifs issus de l'analyse culturelle et ceux que l'on constate dans le monde du travail, on peut constater la diffusion des formes de collectifs individualistes, égalitaires et

¹ Romain CHEVALLET. Frédéric MOATTY. Op.cit, p 85.

Chapitre 03 : L'impact des TIC sur l'entreprise et leur rôle dans le changement structurel

celle de collectifs issus de la culture de subordination au détriment de ceux de la culture hiérarchique communautaire¹.

5.1. Individualisation et individualisme

Parmi les facteurs qui orientent le renouvellement des collectifs, l'individualisation du travail est une tendance prédominante. Elle touche les collectifs des hiérarchiques communautaires qui peuvent en être déstabilisés mais qui ne la rejettent pas. Elle constitue une condition sine qua non du nomadisme coopératif et un facteur décisif de l'isolement des subordonnés sociaux. L'individualisation est un processus séculaire – lié notamment à la laïcisation, à la rationalisation et à l'urbanisation – qui est déterminant dans l'évolution de notre société. La montée de l'individualisme, de l'aspiration à des trajectoires singulières n'est donc pas due au seul désir des individus. Il s'agit d'un phénomène collectif, socialement déterminé, qui ne correspond pas forcément aux aspirations profondes de chacun.

Dans le monde du travail, l'individualisation de la relation salariale ouvre la voie au principe du salarié « acteur et responsable », considéré comme valorisant, mais qui s'accompagne d'une pression accrue dans le travail, en lien notamment avec la mise en œuvre d'objectifs et d'évaluations individualisées. Les TIC contribuent intensivement à l'individualisation dans le monde du travail, non sous l'effet d'un déterminisme technologique mais parce qu'elles s'y prêtent et qu'elles ont bien souvent été conçues pour cela.² La question de l'intention de leurs concepteurs ou des managers qui choisissent de les mettre en place doit cependant être relativisée, d'une part parce que les effets de ces technologies sont à la fois puissants et pas toujours prévisibles, mais également en raison du déterminisme social qui en oriente le développement.

5.2. De l'émergence à la diffusion du « nomadisme coopératif » ?

¹ Daniel RATIER et Jean-Marie BEZARD, L'impact des TIC sur les conditions de travail, Rapport de Centre d'analyse stratégique, France, Février 2012, p 121.

² Daniel RATIER et Jean-Marie BEZARD, Op.cit, p 122.

Chapitre 03 : L'impact des TIC sur l'entreprise et leur rôle dans le changement structurel

Cette notion relève de la culture individualiste mais elle se caractérise par « la volonté » et la nécessité constante de travailler avec l'autre, de coopérer et de créer de la solidarité dans le travail ». Cette importance accordée au collectif par les individus qui le composent ainsi que le niveau de solidarité élevé qui l'accompagne sont d'autant plus remarquables que le secteur observé par Patricia Vendramin, celui des métiers des TIC, est marqué par une concurrence économique particulièrement forte qui pourrait rejaillir avec la même intensité sur les relations interindividuelles, ce qui n'est pas le cas. « Le nomadisme coopératif n'est pas exempt de tensions, de contraintes et de comportements déloyaux mais il serait erroné de n'y voir que des comportements égoïstes et des utilisations instrumentales de l'autre ».¹

La question peut se poser de savoir si le nomadisme coopératif n'est qu'une forme spécifique de collectif étroitement lié à un secteur d'activité précis, à une époque donnée marquée par un contexte économique particulier. Patricia Vendramin estime au contraire que les métiers des TIC sont précurseurs des entreprises de demain. Plusieurs raisons y concourent. « Ce secteur est tout d'abord le lieu du renouvellement permanent de toutes les dimensions professionnelles, expérimentant ainsi la mise en œuvre cumulative de toutes les formes récentes de rationalisation : méthodes de management individualisées, multiplication des statuts d'emploi, redéfinition des qualifications en compétences, employabilité se substituant à la sécurité de l'emploi, responsabilisation individuelle, soumission au client, sous-traitance en cascade ». Les métiers des TIC ouvrent la voie tout en recomposant ceux des autres domaines puisque ces technologies s'intègrent dans presque tous les secteurs d'activité professionnelle en véhiculant les organisations et les méthodes de leurs concepteurs.

¹Daniel RATIER et Jean-Marie BEZARD, Op.cit, p 122.

Chapitre 03 : L'impact des TIC sur l'entreprise et leur rôle dans le changement structurel

Section 02 : Les TIC et la facilitation des rapports sociaux.

1-Les évolutions de la coopération au travail et des échanges entre les collègues :

Deux discours semblent s'opposer s'agissant de l'impact des TIC sur la coopération au travail. Un discours enchanté décrit les TIC comme des outils qui rendent les échanges plus simples, plus rapides, plus variés et plus poussés. Un autre discours accuse les TIC de cloisonner et d'appauvrir les échanges tout en réduisant les interactions directes entre collègues. Ces points de vue ne sont en réalité pas toujours aussi contradictoires qu'ils le paraissent.

En termes d'usages, les TIC ont sans aucun doute changé les façons de¹ travailler, même si elles ne font la plupart du temps qu'étendre les caractéristiques des écrits au travail : traçabilité, reproductibilité...Les TIC permettent indubitablement d'échanger des informations plus vite, plus précisément et en quantité plus importante. Grâce aux emails, pièces jointes, bases de données, des collègues distants peuvent partager des informations en quelques secondes. Outre la question de la vitesse, l'écrit permet parfois d'échanger des informations difficiles à formuler oralement (Denis, Licoppe, 2003), comme des plans, des graphiques ou des schémas². Dans bien des cas Les TIC permettent une multiplication des modes de communication. L'utilisation conjointe de téléphone et de messagerie électronique, par exemple, permet de conjuguer communications synchrone et asynchrone. On obtient une plus grande souplesse et une plus grande variété dans les modes de communication. Les salariés peuvent plus facilement adapter leurs modes de communication à leur activité. Ils peuvent, par exemple, jouer sur leur disponibilité, pour gérer plus efficacement leur travail, en traitant des courriels

¹ Jérémie ROSANVALLON, L'impact des TIC sur les conditions de travail, Rapport de Centre d'analyse stratégique, France, Février 2012, p 130.

² Ibid.

Chapitre 03 : L'impact des TIC sur l'entreprise et leur rôle dans le changement structurel

dans l'ordre qui leur semble le plus approprié, en ne répondant pas immédiatement à tout... Mais cela ne fonctionne que si les usages ne sont pas trop contraints et si les salariés ont effectivement la possibilité de réguler eux-mêmes leurs usages.

Les TIC peuvent donc fournir aux individus de nouvelles marges de manœuvre dans leur travail et leurs échanges avec leurs collègues, d'autant que les technologies sont nombreuses et permettent des modes de communication variés, à condition cependant que les usages ne soient pas trop contraints (objectifs liés aux usages des TIC comme dans les centres d'appels, obligation de passer par un outil spécifique pour dialoguer)¹.

2-Relations sociales 2.0 :

Les TIC évoluent, via les usages, les outils et les technologies. Le milieu des années 2000 a vu émerger le phénomène du Web 2.0, ²un web où l'utilisateur crée et partage du contenu avec d'autres internautes, notamment dans des communautés ou sur des réseaux sociaux. Mais les outils collaboratifs et les usages de ce web 2.0 peuvent s'appliquer en entreprise.

Cela donne l'entreprise 2.0, une entreprise tournée vers la collaboration, l'innovation et ouverte sur l'extérieur. Aujourd'hui, les sociétés de services innovantes sont davantage portées sur ces aspects mais le mouvement de fond est perceptible sur l'ensemble du tissu économique (logique de pôles de compétitivité, d'innovation en réseaux, ...) offrant un terrain fertile à l'entreprise 2.0.

A-Des technologies et des usages qui bouleversent le monde de l'entreprise:

Il est important de comprendre que les technologies et usages du web 2.0 sont entrés dans l'entreprise par les utilisateurs. Dès le départ, il y a un manque d'emprise de l'entreprise sur ce monde inconnu. De plus, dans le web 2.0, toutes les données sont « dans les nuages », c'est-à-dire sur des serveurs basés on ne

¹ Jérémie ROSANVALLON, Op.cit, p 131.

² M.GIOANI, Op.cit, p 07.

Chapitre 03 : L'impact des TIC sur l'entreprise et leur rôle dans le changement structurel

sait où. Il est donc difficile voire impossible de contrôler ces données. Par ailleurs, le web 2.0 pousse à rendre le maximum de données publiques car l'ensemble de ces données créent une valeur pour celui qui arrive à les exploiter. C'est le cas d'Amazon qui se sert des données de la navigation des internautes pour faire des suggestions d'achat en fonction de tel ou tel type de produit aux autres utilisateurs.

B/ L'impact des outils 2.0, cas des réseaux sociaux :

Les réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn, Viadeo, Twitter...) sont un des outils 2.0 les plus populaires. Ils viennent appuyés un « long » mouvement de recul de l'anonymat sur le web. L'utilisation de ces réseaux dans le cadre professionnel apparaît pour certains indispensable, notamment pour 30% des employés et managers interrogés par le cabinet Deloitte¹.

C/ Une place finalement centrale de l'individu dans un univers du « tout public » :

Le mouvement de l'entreprise 2.0 consacre le rôle et l'importance de l'individu en mettant en valeur sa singularité. Il redonne une place centrale à celui que l'on voyait disparaître derrière les progiciels de gestion ou les outils de surveillance grâce à la sousveillance que l'on pourrait aussi appeler autorégulation. Le salarié, coresponsable d'une production ou d'un travail, pratique un contrôle indirect sur ses collaborateurs, ce qui régule les usages inappropriés ou improductifs des TIC. Mais quels gardes fous poser à cette forme d'autorégulation où, là encore, seule l'éthique permet de garantir un comportement respectueux entre salariés².

¹DELOITTE, *Deloitte 2009 Ethics & Workplace Survey*, Mai 2009. Consulté à cette adresse <http://tinyurl.com/y9mwxw3>, le 14-03-2013 à 21h11.

²² M.GIOANI, Op.cit, p 09.

Chapitre 03 : L'impact des TIC sur l'entreprise et leur rôle dans le changement structurel

Section 03 : Le fossé numérique et leur effet.

1-Les origines de la notion de fracture numérique :

Le discours sur la fracture numérique remonte aux débuts des années 90 avec la distinction entre les « info-riches » (*information haves*) et les « info-pauvres » (*information have-not*) introduite par différents rapports officiels au sein des pays de l'OCDE. Le débat dans le domaine des télécommunications n'est pas nouveau puisqu'il plonge ses racines dans le problème du service universel aux Etats-Unis et du *téléphone Gap*¹. Mais la numérisation introduit une problématique nettement plus protéiforme, car initialement centré sur la question des écarts de taux d'équipements en matériel informatique, le débat s'est étendu aux inégalités d'accès à Internet, et plus récemment encore, aux inégalités face aux réseaux hauts débits. De plus, si le discours sur la fracture numérique était à l'origine limité aux pays de l'OCDE, il concerne aujourd'hui l'ensemble des pays, ajoutant une nouvelle dimension aux inégalités internationales en matière de développement économique.

Dès le début des années 90, des travaux menés aux Etats-Unis soulignent les risques liés à l'exclusion de certains groupes sociaux par rapport aux TIC. Mais l'expression même de *digital divide* aurait été évoquée en 1995 par Long-Scott (1995) mettant en évidence les risques d'exclusion des plus pauvres et des minorités communautaires des technologies de communication du point de vue de la participation à la vie démocratique. L'emploi de cette expression devient de fait à la mode l'année suivante, à l'occasion du débat sur la régulation à mettre en œuvre face aux changements technologiques intervenus dans le secteur des télécommunications aux Etats-Unis.²

¹Alain RALLET et Fabrice ROCHELANDET, La "fracture numérique" : une faille sans fondement ?, 2^{ème} Workshop Marsouin, ENST Bretagne, décembre 2003, p 03.

²Ibid.

Chapitre 03 : L'impact des TIC sur l'entreprise et leur rôle dans le changement structurel

La diffusion des TIC s'étant traduite par des gains de productivité importants aux Etats-Unis et en Europe, il s'agit pour ces économies de ne pas aggraver leur retard en s'équipant en matériel informatique et en se connectant à Internet tout en libéralisant leur secteur des télécommunications et en formant leur population aux nouvelles technologies. L'ONU est le vecteur institutionnel et médiatique de cette dernière dimension.

3-Mesurer la fracture numérique :

La question de la mesure de la fracture numérique n'est pas un sujet qui a été spécifiquement développé en tant que tel : il est davantage apparu comme une conséquence de la mesure du développement des infrastructures de la société de l'information ou de la capacité d'un pays à l'accueillir et des comparaisons que l'on pouvait établir entre ces indicateurs. À cet égard, on peut distinguer les démarches qui reposent sur des indicateurs spécifiques par exemple ceux retenus dans l'Union européenne dans le cadre de l'initiative Europe, pour mesurer les progrès de la société de l'information et les approches qui visent à établir des comparaisons et qui reposent sur un indicateur synthétique prenant en compte de nombreux facteurs qui vont des infrastructures, aux capacités d'utilisation et englobent les éléments de l'environnement économique légal et politique, comme c'est le cas pour la mesure de la e-readiness développée par le Centre pour le développement international¹.

Pour notre part, nous avons évité une approche aussi large en raison de la forte hétérogénéité des pays concernés. Même si la mondialisation encourage les comparaisons entre les pays et les régions, à priori dissemblables, il nous est apparu intuitivement que les évolutions n'étaient pas structurellement

¹ Jean-François SOUPIZET, La fracture numérique : mesure et spécificités, p 02, Centre pour le développement international, disponible sur : <http://www.dgcis.redressement-p>, consulté le 02-02-2013 à 20h23.

Chapitre 03 : L'impact des TIC sur l'entreprise et leur rôle dans le changement structurel

identiques, notamment en raison de phénomènes de seuil et d'émergence. Aussi, nous avons adopté une approche prudente et notre étude s'est portée sur une approche synthétique basée exclusivement sur les systèmes d'accès pour¹ lesquels il existe des données fiables sur de longues périodes.

4-Les trois types de fossés Numériques :

Cette fracture correspond non pas à un mais à trois fossés numériques, liés à la possession des outils, mais aussi à leur usage :

Le premier constat du rapport est donc qu'il existe trois fossés numériques :

Le premier fossé est générationnel, selon les auteurs. « A partir de 55 ans, l'accès à un ordinateur ou à Internet diminue progressivement, presque linéairement, avec l'âge. Les seniors en France paraissent plus isolés que dans certains pays, qui ont su mieux les préparer à l'utilisation du Web en leur permettant d'accéder à des centres de formation ou en adaptant l'ergonomie des ordinateurs (...) En France, seuls 18 % des plus de 65 ans utilisent Internet contre 65 % au Danemark et 68 % en Finlande », indique une note de synthèse.

Deuxième fossé : social. « 34 % des personnes aux plus faibles revenus ont un ordinateur à domicile et 28,2 % une connexion à Internet contre respectivement 91 % et 87,1 % pour les revenus les plus élevés. De manière plus globale, 31,5 % des Français n'ont pas accès à leur domicile à un ordinateur et 37,1 % à Internet. »

Le dernier fossé est culturel : « les personnes les moins diplômées ont un moindre accès à domicile à un ordinateur (56 %) et à Internet (50,5 %). »²

¹ « Les trois fossés numérique », disponible sur : <http://www.generation-nt.com/france-fosse-numerique-rapport-parlement-actualite-1193391.html>, consulté le 02-02-2013 à 20h31.

²Ibid.

Chapitre 03 : L'impact des TIC sur l'entreprise et leur rôle dans le changement structurel

5-La réduction de la fracture numérique:

Depuis son apparition il y a une quinzaine d'années, la problématique de la fracture numérique suscite un intérêt politique et médiatique incontestable, ce qui explique sa bonne place dans les agendas politiques nationaux et internationaux¹.

En effet, à l'heure où les TIC sont considérées comme le moyen par excellence de faire entrer la société dans l'ère de l'information et de la connaissance, un consensus apparaît dans les discours officiels pour reconnaître que la fracture numérique est l'un des maux majeurs de cette "nouvelle" société de la connaissance, creusant des inégalités de plus en plus importantes entre les "inclus" et les "exclus" de cette société. Sa réduction est considérée comme un enjeu démocratique de première importance.

La Belgique a pris l'engagement d'adopter un Plan national d'action contre la fracture numérique, lors du Sommet Mondial de la Société de l'Information (SMSI) en décembre 2003. La réduction de la fracture était un des axes majeurs du Sommet, lequel a constitué un levier important pour encourager nombre d'États à développer des politiques dans ce domaine.

Le Plan d'action national entend travailler dans le cadre d'un partenariat avec les gouvernements des différentes Régions et Communautés pour mettre en valeur les initiatives pour créer une dynamique nationale commune contre les inégalités numériques.

Son ambition générale est d'appréhender le problème de la fracture numérique de manière transversale en vue de réduire celle-ci d'un tiers dans les cinq années à venir. Pour ce faire, les actions sont articulées autour de trois leviers complémentaires, à savoir : la sensibilisation, la formation et l'accès. Le premier volet vise à informer les citoyens, peu ou prou utilisateurs, des contenus

¹ Centre pour le développement international : disponible sur : http://www.cid.harvard.edu/cr/gittr_030202.html. consulté le 02-02-2013 à 20h30.

Chapitre 03 : L'impact des TIC sur l'entreprise et leur rôle dans le changement structurel

et des services accessibles sur internet qui peuvent leur être utiles ; le second volet vise plus particulièrement la fracture cognitive en favorisant une véritable éducation aux nouveaux médias, doublée de formations aux usages des technologies de l'information et de la communication. Le troisième volet, quant à lui, complète les deux autres ; il vise à encourager l'accessibilité matérielle des TIC dans l'environnement domestique, tout en favorisant également le développement des accès publics¹.

Le Plan d'Action i2010, qui fait suite au précédent, promeut le développement d'une économie numérique ouverte et compétitive, et met l'accent sur les TIC comme leviers pour l'inclusion numérique et la qualité de vie. Dans ce plan, l'impact croissant des TIC dans la vie quotidienne des européens est intégré selon trois axes : s'assurer que les TIC profiteront à tous les citoyens, rendre les services publics meilleurs,² plus efficaces en coût et plus accessibles, et enfin, améliorer la qualité de vie.

¹ Périne BROTCORNE, Gérard VALENDUC, Construction des compétences numériques et réduction des inégalités, étude réalisée par la fondation travail-université pour le service public de programmation Intégration sociale, centre de recherche Travail & Technologies, JUIN 2008, p 13.

² Ibid.

***La partie
pratique***

Chapitre 04 :

« Présentation générale de
l'entreprise DANONE »

Préambule:

La recherche de terrain est l'étape la plus importante, dans tous les projets de recherche, car elle constitue une rupture entre la validité et l'invalidité des hypothèses. Dans cette étape on va arriver à confirmer ce qu'on a proposé dans les hypothèses, et d'avoir des réponses sur la question de départ. Pour réaliser cet objectif, on a choisi l'entreprise « DANONE.DJURDJURA ALGERIE SPA (DDA) », comme terrain pour réaliser notre recherche.

Section 01 : Aperçu historique de l'entreprise de « DDA »**1-Présentation de DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA :¹**

La multi nationalité « DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA » avant son alliance, chacune d'eux « Le groupe DANONE » et « Laiterie DJURDJURA », à son statu et son histoire.

A-LE GROUPE DANONE :

Le groupe Danone remonte à 1966 lors de fusion de deux sociétés verrières française, glaces de Boussois et verrerie Sonchoir Neuversel, qui à donnée naissance à la société Boussois Souchon Neuversel « BNS »

En 1967, le groupe BNS réalisait un chiffre d'affaire d'environ 150 millions dans le verre plat et verre d'emballage.

A partir de 1970, le groupe BNS a engagé une stratégie de diversification dans l'alimentaire ; par la suite et devenu le leader français de la bière, des eaux minérale, et de l'alimentation infantile.

En 1973, BNS et Gervais Danone, un groupe alimentaire français, réalisent un chiffre d'affaire important dans les produits laitiers et les pates, ont fusionne devenant ainsi le premier.

¹ Source : DRH de DDA

Au cours des années 70-80 la BNS cède son activité de verre plat, a concentre son développement sur l'alimentation en Europe occidental ; où ils ont acquérir des brasseries en Belgique, Espagne, et Italie.

En 1989 le groupe BNS reconnu comme étant le troisième groupe agroalimentaire européen et le premier en France, Espagne, et en Italie.

Au début des années 90, le groupe BNS a adopté une stratégie de consolidation des positions, au cours des années précédentes, BNS acquis Volvic en France de renforces sa position dans les activités d'eau en bouteille.

En 1993, le groupe BNS-Gervais Danone se dote d'une branche spécialisée dans l'exportation, sa stratégie et de déterminent les marques a vocation international et les marches prioritaires.

Depuis JUIN 1994, Gervais Danone décide d'abandonner BNS pour désormais s'appeler groupe Danone, symbolisé par « un enfant et une étoile » ainsi Danone bénéficie de la puissance de la principale marque, connue sur tous les continents, produit dans trente pays et représentant près de quart de son chiffre d'affaire. Danone sert d'étendard et devient le lien entre ses diverses familles de marque : biscuits, eaux minérales et aliments infantiles.

En 1996, Danone, dirigé par Franck Riboud, nommé président du groupe, rejoint la quinzaine de sociétés françaises cotées à la bourse de New York.

En 1997, en mois de mai Mr. Riboud annonce que le groupe a engage un important programme de recentrage sur trois métiers prioritaires à vocation mondiale (produits laitiers frais, Boisson et Biscuits, Snacks céréaliers) qui représentent 77% du chiffre d'affaire, le groupe DANONE est le premier producteur mondial de produit frais, le second dans la production de Biscuits et Snacks céréaliier et le premier producteur d'eau conditionnée. Où ces activités représentent 82 % de ses ventes.¹

B- Laiterie Djurdjura :

C'est en 1984, que munit dans l'esprit de groupe, l'idée de création d'une

¹ Source : Document officiel de la DRH de DDA.

petite unité de fabrication de Yaourt dans la région d'Ighzer Amokrane avec des moyens très limités, l'unité n'a démarré qu'avec remplisseuse de pots préformés d'une capacité de 1000 pots /heures.

Afin de parvenir à supplanter ces rivaux, et de faire face aux exigences de l'heure, aussi bien en quantité le groupe Batouche a modéré l'équipement de l'unité et il a fait entrer une équation simple « ceux qui ne travaillent pas n'ont pas d'ambitions, donc pas d'avenir dans l'entreprise », avec des efforts et un travail acharné, l'unité a réussi à acquérir en 1986 une conditionneuse thermoformeuse d'une capacité de 4000/heure.

En 1988, comme le dit si bien le proverbe « A cœur vaillant rien d'impossible », l'entreprise se voit dotée d'un atelier de fabrication de fromage fondu et de camembert.

En 1991, se fut l'acquisition d'une ligne de production de crème dessert.

En 1993, une nouvelle conditionneuse est arrivée avec une capacité de production 9000 pots/heure.

En 1995, l'entreprise Djurdjura sort carrément de son adolescence, par l'acquisition de deux conditionneuses 12000 et 9000 pots/heure.

En 1996, profitant de la création de la zone d'activité industrielle d'Akbou, le groupe Batouche inaugure sa nouvelle unité.

En 1999, construction d'une deuxième usine de fabrication des produits laitiers (fromage fondu, en portions 08et16, fromage à pâte pressé, camembert).

En Octobre 2001, signature de l'accord de partenariat avec le Groupe DANONE.

C- Partenariat Danone-Djurdjura :

En octobre 2001, le leader des produits laitiers frais « Groupe DANONE » a conclu un accord de partenariat avec la laiterie DJURDJURA, leader du marché Algérien des produits laitiers frais (PLF) en prenant une participation de 51% dans la société «DANONE.DJURDJURA ALGERIE SPA (DDA) ».Le partenariat a été concrétisé sur le terrain en Août 2002, lorsque le premier pot de

yaourt Danone était les étales.

Le principale actionnaire Danone et venu avec un savoir faire, des exigences et une volonté de progresser a grand pas.

C'est on 2003, que Danone Djurdjura a connu une croissance en chiffre supérieur à 60%, sa part de marché en valeur est passé selon des estimations de 28% a 35%, Elle a contribué à faire accroitre de 40% en volume le marché des produits laitiers frais.¹

En avril 2006 le groupe Danone a porté sa participation de 51% à 95% dans la société Danone Djurdjura, et il devient le leader de marché algérien.

Actuellement, et a partir de juillet 2006 « DANONE DJURDJURA » est devenu « SAP DANONE » avec 95% et les 5% restantes pour la famille Batouche.

¹ Source : Document officiel de la DRH de DDA

Chapitre 04 : Présentation générale de l'entreprise DANONE

Section 02 : Situation géographique, organigramme de l'entreprise de DANONE.

1- La situation géographique :

DANONE DJURDJURA ALGERIE est implantée :

- Dans une zone industrielle « Taharacht » véritable carrefour économique de Bejaia, de quelques 50 unités de production agroalimentaire et en cour d'expansion.
- A deux (02) km d'une grande agglomération (Akbou).
- A quelque dizaines de mètres de la voie ferrée.
- A 60 km de Bejaia, chef lieu willaya et pole économique important en Algérie.
- A 170 km à l'ouest de capitale Alger.

2- Organigramme de l'entreprise :

Comme toute entreprise Danone Djurdjura est hiérarchisé des différentes structures :

La direction générale est hiérarchiquement suivie par un ensemble des services et des bureaux qui participent tout un groupe soudé pour améliorer et assuré la bonne qualité des produits et de services présente par cette entreprise. On trouve le directeur général subordonnée par trois directions assistantes :

- Travaux neuf.*
- La direction projets.*
- Assistance de direction.*

Le Directeur Général et ces trois direction qui forme qui constitue l'unité centrale, pour bien assuré la coordination entre les différentes services.

2-1.Direction finance et comptabilité :

Elle divisé en trois services :

- Service comptabilité générale :* Ce service contrôle toute les opérations

effectuer par DDA.

-*Service comptabilité analytique* : Ce service est chargé de collecter les informations auprès du DDA qui concerne les produits et étudie les budgets de DDA, animer le système de comptabilité analytique.

-*Service informatique* : Ce service est chargé de la maintenance et l'achat, et installation de tout les équipements concernant l'usine et les techniques informatique.

2-2. Direction d'achat :

Cette direction est occupée par les besoins des ateliers en matière première et tout ce qui concerne la production et les machines, il est composé de trois services :

-*Service matière et emballage.*

-*Service collecte de lait.*

-*Service investissement et services.*

2-3. Direction usine :

Ce décompose en deux départements :

***Département technique** : Il joue un rôle très important dans l'unité de production, ce dernier contient quatre services :

-*Service maintenance.*

-*Service utilité.*

-*Service électronique.*

-*Service travaux neufs.*

***Département méthode et performance industrielles :**

La concurrence exige des très bonnes qualifications qui mesurent la performance de l'entreprise, à propos de ça ce service est composé de :

-*DAMA WAY : DANONE manufacturing.*

-*CUTE : Capacity Utilization Time Efficiency.*

-*Formation et gestion des documents.*

-*Perte.*

2-4.Direction marketing :

Cette direction est chargée de la publicité pour les produits et les actions marketing, et toutes les améliorations qui touchent l'entreprise en générale et cette direction et ses services en particulier. Cette direction se trouve à l'el-biar à Alger.

2-5. Département développement.**2-6. Département contrôle qualité et assurance alimentaire :**

Les produits laitiers et très sensible, et pour assuré la bonne qualité des produits c'est important de vérifier et contrôler les produits, et a cause de ses objectif les yaourts passer par 2000 contrôles par jour et 24 /24.

Ce département composé de trois services :

-Service certification.

-Service process.

-Service laboratoires.

2-7.Direction ressource humain(RH) :

Le DRH de Danone Djurdjura à un rôle important, c'est un intermédiaire entre les services administratifs et les services techniques, et un organisateur des activités et qui contient tout les fonctions, et la situation générale des travailleurs de l'entreprise.

Cette direction est divisée en quatre services :

-Service paie et social.

-Service formation et recrutement.

-Service hygiène et Securities.

-Service Park.

Section 0 3 : Les critères des différents TIC et les différents produits à Danone.

3- Les différents TIC existantes à l'entreprise DANONE :

L'implantation des TIC au sein de l'entreprise de DANONE est très large, les cadres ont donné quelques exemples qu'ils ont comme suit :

- ❖ **Clio :** Un raccourci sur PC ou ticket électronique, utilisé pour la maintenance des problèmes techniques ou micro-ordinateur sans déplacer, juste par l'envoi d'un e-mail au fournisseur des machines et eux renvoient d'un e-mail ou de venir pour régler le problème.
- ❖ **Code personnel :** Est un code téléphonique pour certaines personnes pour les joindre à tout moment et par tout.
- ❖ **La vidéo conférence :** Est un contacte direct et une réunion télévisé avec multiples directions.
- ❖ **DANONE connexion :** C'est une session qui est constituée de supports, et qui développe des messages clés, validé par le comité de direction. Où ils contiennent 5 ou 6 messages, et tout le monde sera informé du contenu de ces message, qui concerne toute l'actualité soit à l'entreprise ou à l'extérieur.
- ❖ **ARTHIMIS :** Est un logiciel installé pour l'archivage de tous les documents du travail à l'entreprise, et un lien entre la direction et les travailleurs ou tout le monde à l'entreprise ont l'accès.
- ❖ **LOTUS NOTE :** Est un réseau comme tous les réseaux sociaux, mais il est juste pour les travailleurs de l'entreprise, pour l'échange et l'accomplissement du travail.

4- Production et les différents produits :

L'unité DANONE DJURDJURA Algérie, produit 350 à 400 tonnes/jours.

Ses différents produits sont :

- ♣ Yaourt ferme traditionnel.
- ♣ Seven bénéfiques.
- ♣ Bioactivia aromatisé.
- ♣ Bioactivia aux fruits.
- ♣ Crème dessert (DANETTE).
- ♣ Yaourt fruits (Fruix).
- ♣ Yaourt à boire (Dan 'up).
- ♣ Jus (Danao).
- ♣ Petit Gervais nature.
- ♣ Petit Gervais aux fruits.

4- Le cadre spatio-temporel de la recherche :

4-1. Le lieu :

Notre recherche s'est déroulée au sein de l'entreprise DANONE DJURDJURA ALGERIE (SPA) ; a la zone industrielle d'Akbou.

4-2. La durée :

On a réalisé notre enquête de terrain dans la période de : 30 jours, entre le 10/02/2013 et 10 /03/2013.

4-3. La population ciblée :

Notre population d'étude visée est les cadres, et les responsables de services, où on a déjà préparé un guide d'entretien pour cela.

5- Les données socio-professionnelles :

Tableau N° 02 : Présentation de l'échantillon selon le sexe :

Sexe	Fréquences
Masculin	10
Féminin	04
Total	14

Dans ce tableau, on a constaté que la plupart des cadres sont des hommes, avec une fréquence de dix(10), contre seulement quatre (4) femmes. Mais ça n'empêche pas que la responsabilité à Danone, est partagée entre les deux sexes.

Donc on ne trouve pas une domination de l'autorité masculine, marginale au rôle important de la femme dans tous les domaines de la vie à savoir : social, économique, politique, ...etc. Ce qu'on a constaté à Danone, c'est que la femme peut occuper des postes de responsabilité autant que l'homme.

Tableau N°03 : Présentation de l'échantillon selon l'âge :

Age	Fréquences
[25 - 30]	4
[31 - 35]	4
[36 - 40]	5
[41 - 45]	1
Total	14

Le tableau ci-dessus représente notre échantillon selon l'âge, et on a constaté que L'âge des cadres est réparti en quatre catégories, la plus important fréquence est cinq(5), celle de [36-40]. On trouve l'égalité des fréquences entre les deux catégories suivantes : celles d'âge [25-30] et [31-35] par une fréquence

Chapitre 04 : Présentation générale de l'entreprise DANONE

de quatre (4) cadres, tandis qu'un seul (1) cadre représente la catégorie d'âge [41-45].

Tableau N° 04 : Répartition de la population d'étude selon le niveau d'instruction :

Niveau d'instruction	fréquences
Ingénieur	10
Bac + 4ans	04
Total	14

A partir des données de ce tableau on est arrivé à distinguer que tous les cadres, ont un niveau universitaire et la majorité sont des ingénieurs et le reste sont des licenciés.

Donc ça nous permet de juger que DANONE exige une qualification et un niveau d'instruction élevé pour ces cadres, cela nous donne une image très claire sur l'entreprise et la qualité de ces produits.

Tableau N°05 : Présentation de l'échantillon selon le poste occupé :

Catégorie socioprofessionnel	Fréquence
Chef de service	12
administratif	2
Total	14

A la lumière de ce tableau, on a remarqué que notre population d'étude, est composée essentiellement de chefs de services, et le reste sont des chargés administratifs.

Donc la quasi-totalité de notre population d'étude sont des responsables.

Chapitre 05 :

« Analyse et interprétation des résultats
de l'enquête »

Préambule :

Après le choix du terrain, et le choix de la population d'étude, on est arrivé à l'étape de l'analyse des données qu'on a collecté par notre recherche sur le terrain emmené vers les cadres supérieurs au sein de l'entreprise Danone, pour nous mettre au point sur l'usage des TIC, et leurs impact sur la communication et l'organisation de travail à DANONE.

Section 01 : Analyse des données de la première hypothèse.

1.2-Analyse et interprétation des résultats du l'enquête de la première hypothèse :

« Les TIC sont un vecteur essentiel dans l'accroissement du circuit de communication entre les salariés eux même et leurs chefs hiérarchiques (ascendant, descendant, transversal). Cependant, ces derniers peuvent être négligés par l'entreprise.»

Tableau N° 06 : Le type de communication le plus utilisé à Danone.

L'usage de tic	Fréquence	Arguments
Tous les types (ascendant, descendant et transversal)	12	-« On communique avec toutes les catégories facilement ». -« Elle est flexible ».
Descendant	2	-« Elle est plus descendante, car les ordres viennent du haut en bas ».
Total	14	

A partir de ce tableau nous avons constaté que le type de communication utilisé dans l'entreprise de Danone est multiple (ascendant, descendant et transversal). Puisqu' on retrouve qu'il existe douze(12) cadres ayant répondu favorablement, tandis que les autres ont répondu que le type de communication

le plus utilisé est la communication descendante.

« Si elle implique un état d'esprit particulier, elle repose également sur un ensemble de techniques permettant l'expression au sein de l'organisation et reconnaît l'interdépendance des acteurs de l'entreprise. La communication est donc en relation avec l'organisation de l'entreprise (relation de travail entre les différentes cellules constituant sa structure), ses modes de fonctionnement (système d'information et d'échange des données) et son management proprement dit (la reconnaissance des acteurs et de leur expression).»¹

Donc on retrouve qu'à Danone, il existe plusieurs types de communication et sur tous les niveaux hiérarchiques, l'un des cadres commente comme suit : « *la communication est flexible avec toutes les catégories* », C'est à dire à Danone, ils donnent plus d'importance à la communication, ce qui permet de motiver les travailleurs.

Tableau N°07 : Le type de communication adéquat qui répond au besoin et aux attentes des employés.

L'usage des TIC	Fréquence	Arguments
Il répond	11	-« En tant qu'il y a les différents moyens de communication, on arrive à transmettre ». -« Il est très efficace ». -« Il est très bon ». -« l'information passe convenablement ».
Des fois seulement	2	-« Par rapport à la disponibilité de la personne ». -« On ne peut pas demander tout au responsable soit par crainte par respect ».
Il ne répond pas	1	-« N'y a pas d'autres types de communication que descendante ».
Total	14	

¹ L. BOYER, N. EQUILBEY, le Vade Me cum de DRH, Edition Management, paris, 1999, p 23,24.

Dans ce tableau on est arrivé au résultat de onze (11) cadres qui ont confirmé que le type de communication utilisé dans l'entreprise répond à leurs besoins et leurs attentes, en contrepartie deux (2) cadres estiment que l'adéquation de ce type de communication revient à la disponibilité de la personne. En dernier lieu un (01) cadre nous a répondu que le type de communication utilisé ne répond pas à leurs besoins car il y a un manque de communication ascendante.

Ce qui nous avons remarqué dans les réponses des interviewés, c'est que les travailleurs sont satisfaits du type de communication utilisé, comme l'un des cadres nous a déclaré : « *Oui en tant qu'il y a tout les types de communication donc l'un d'eux nous convient* », et un autre interviewé a commenté comme suit : « *J'ai travaillé dans d'autres entreprises, mais la communication à Danone est la meilleure* ». Comme il y a une minorité des cadres qui estiment que la communication à l'entreprise répond seulement des fois à leurs besoins, ça dépend de la disponibilité de la personne à qui il a à faire, C.-à-d, s'il a le temps et le droit d'agir sans revenir à la direction générale. Donc la communication à Danone est très convenable, elle cherche à satisfaire les besoins et les attentes des employés.

« La communication interne¹ n'est plus linéaire; ce n'est plus une communication de diffusion ou de transmission mais une relation d'échange généralisée dont le contenu peut être utilitaire, général, voire persuasif et dont les directions peuvent être multiple.

Si l'on veut aller à l'essentiel, on peut considérer que la communication interne cherche à satisfaire, aujourd'hui, deux grandes finalités : on attend d'elle qu'elle renforce la réactivité individuelle et la solidarité collective. »²

¹ F.BRONEU, L'entreprise communicante : démarches et méthodes de communication interne, Edition liaisons, paris, 1990, page 03.

Tableau N°08 : La façon de communication à l'intérieur de l'entreprise.

L'usage des TIC	Fréquence	Arguments
Communication convenable entre toutes les catégories	9	-« N'y a pas des barrières entre les catégories ». -« Je communique avec tous le monde de la même façon ».
Communication hiérarchique	5	-« Y a des limites ». - « Tu ne peux pas dire tout ce qui tu pense a votre chef et au supérieur hiérarchique ». -« Y a un sentiment de supériorité ». -« Je donne des ordres, je sanctionne ».
Total	14	

Ce tableau nous montre la façon de communication entre les catégories à Danone, où neuf (9) cadres nous disent que la communication est convenable, il y a un échange et plus de proximité entre les différents catégories ; ainsi que les autre cinq(5) cadres considèrent que la façon de communication est hiérarchique, l'un des cadres commenté comme suit: « *Toujours on a un sentiment qu'il est supérieur et on ne peut pas dire tous ce qu'on pense* ».

« La communication désigne l'ensemble des actions entreprises pour mettre les personnes en relation les uns avec les autres dans la réalisation d'un projet commun. »¹

A travers tout cela, nous avons constaté qu'à Danone, la façon de communication est sans barrières entre tous les travailleurs, et tous les niveaux hiérarchiques « *Il n'y a pas des barrières entre les catégories* ». Par contre certain travailleurs considèrent que la communication au sein de l'entreprise est

¹ IRCOM, Le guide pratique de la communication, Edition Eyrolles, paris, 1992, p133.

plus hiérarchique, il ya des cadres qui montrent que la communication est limitée entre les catégories « *toujours il y a des limites* ».

Tableau N°09 : Les canaux de communication les plus utilisée à l'intérieur de l'entreprise.

L'usage des TIC	Fréquences	Arguments
Les canaux modernes	10	-LOTUS. -Vision conférence. -DANONE connexion. -ARTHEMIS. -Téléphone.
Les canaux classiques	04	-Contact direct. -Réunion. -Affichage. -Assemblée générale. -Journal interne.
Total	14	

Le tableau ci-dessus montre qu'à l'intérieur de l'entreprise de Danone, il y a beaucoup de canaux de communication interpersonnels modernes et classiques ; dix (10) cadres estiment que les canaux modernes sont plus utilisés, tandis que les quatre(4) cadres estiment que les canaux classiques sont plus usés.

Ces données nous laissent percevoir que les cadres estiment que l'intégration de nouvelles techniques et de nouveaux canaux, est plus pratique pour la communication interpersonnelle que les canaux classiques.

À l'intérieur des grandes entreprises, comme le cas de Danone, la communication interne demande beaucoup de moyens pour communiquer et pour diffuser l'information, ce qui exige l'intégration de moyens moderne de communication interpersonnelle et de diffusion qui facilite l'échange d'information et le gain de temps. La majorité des cadres n'estiment que les

Chapitre 05 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête

moyens modernes « *comme une nécessité* » pour l'entreprise, et l'accomplissement des tâches. Tandis que certains interviewé considèrent que les moyens classiques sont plus utilise car tous le monde peuvent les maitriser, et les comprendre facilement ou transmettre mieux le message.

Tableau N°10 : Les TIC comme facteur pour résoudre les problèmes.

L'usage des TIC	Fréquences	Arguments
Les TIC peuvent être un moyen pour la résolution des problèmes	8	-« haut ligne une option sur PC pour résoudre des problèmes techniques dans le micro-ordinateur ». -« Le contact avec la direction en France se fait par E-mail en cas d'accident ou d'un problème à l'usine ». -« En cas d'urgence on envoie des e-mails à tous les travailleur sus LOTUS NOTE est tous le monde sera informer ».
Les TIC ne peuvent pas résoudre les problèmes	6	-« Tout les problèmes on peut les résoudre par le contact direct et les réunions avec toutes les catégories ».
Total	14	

Les données de ce tableau nous rapprochent à une réalité de l'usage des TIC dans la résolution des problèmes et des obstacles rencontrés au travail. Pour les huit(8) cadres qui considèrent que les TIC sont un moyen qui peut résoudre les problèmes au travail soit technique ou administratif, dans un temps réel ; tandis les autres cadres nous disent que les TIC ne peuvent pas être un moyen pour la résolution des problèmes.

« ...un tel postulat revient à suggérer que les TIC ne déterminent à elles seules aucun modèle organisationnel, mais s'insèrent dans des schémas

d'organisation qui les requièrent parce qu'elles permettent de lever certaines entraves au développement ... »¹.

Donc les TIC ne sont pas juste un moyen qui facilite le travail, mais peuvent être aussi un moyen qui résout des problèmes et les obstacles au niveau des services ou des techniques utilisées. A l'entreprise de Danone sont très influencées par l'usage des TIC dans la communication soit avec l'intérieur(travailleurs) ou avec l'extérieur(fournisseurs et consommateurs) pour surmonter les entraves, par exemple : « *Lorsque il y a une intoxication alimentaire concernant l'un des produits, on diffuse l'information par téléphone, et des e-mails, et par les moyens de communication publics : écrits, oraux et audiovisuels (TV et la radio, journaux,...) pour informer les consommateurs, par des annonces afin de réduire le danger nocif* ». En contre partie il ya des cadres qui estiment que les TIC sont un moyen pour gagner du temps et aussi de coût, or qu'ils ne peuvent pas être un moyen pour résoudre les problèmes, l'un des interviewé commente comme suit : « *Par les TIC on peut gagner du temps et de coût, mais les problèmes ne peuvent pas être résolu sans le contact direct* ».

¹ Stéphane OLIVESI, La communication ou travail, une critique des nouvelles formes de pouvoir dans les entreprises, 2^{ème} édition, Edition PUG, paris, 2006, p62.

Tableau N°11 : Les TIC augmentent les liens entre les employés à l'intérieur de l'entreprise.

L'usage des TIC	Fréquences	Arguments
Augmentent les liens entre employés	12	-« Elles rapprochent les uns aux autres ». -« Nous permettront de connaître beaucoup de personnes ». -« Oui car la bonne communication donne des bonnes résultats ». -« Elles facilitent la communication et raccourcie la distance ».
Limitent les liens entre employés	2	-« Elles diminuent les liens direct ou face à face, car n'y a pas de rencontres ».
Total	14	

Dans ce tableau on peut dire que les TIC ont un effet positif dans l'augmentation des liens entre les employés au sein de l'entreprise, la majorité des cadres ont un seul avis, est que les TIC augmentent le niveau des liens, et les relations informelles, et seulement deux (2) cadres qui considèrent que les TIC limitent les liens entre les employés, et pour eux ils diminuent le contact directe et les rencontres entre les travailleurs.

« En termes général, la communication dans l'entreprise met les hommes en relation entre eux afin de faciliter leurs actions collectives.»¹

Les TIC peuvent augmenter les liens entre les employés à l'intérieur de l'entreprise. En effet ce qu'on a touché chez la majorité des cadres une influence positive sur la communication entre les travailleurs ; l'un des cadres commente comme suit : « *Bien sûr ils augmentent les relations entre les*

¹L. BOYER, N. EQUILBEY, Op.cit. p23.

Chapitre 05 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête

travailleurs, car ils rapprochent les uns des autres », « Oui car la bonne communication, donne de bons résultats », « C'est logique, plus de communication avec la personne, plus de rapproche a connaitre son caractère », donc ils sont vraiment optimaux de l'effet des TIC sur les relations informelles. Mais aussi peuvent les diminués, car leur utilisation est purement professionnelle donc la relation et dans le cadre de travail. L'un des cadres, nous a dit : « pour moi c'est le contraire -les TIC limitent les relations entre travailleurs- car ils diminuent les rencontres directes, car tous les échanges d'information surviennent par ces technologies».

Tableau N°12 : L'implantation des TIC à l'entreprise de DANONE.

L'usage des TIC	Fréquences	Arguments
L'implantation des TIC à DANONE	12	-LOTUS NOTE. - Clio. -ARTHIMIS. - Vidéo conférence. -DANONE connexion.
Total	12	

*Notre nombre des interviewés est de 12 seulement, puisque la question est posé spécifiquement aux chefs de services.

Ce tableau nous montre l'implantation des TIC à Danone, où la plupart des cadres nous donnent des exemples sur quelques techniques intégrées et logiciels installés pour apporter des changements sur le rythme du travail, dans le bien de l'entreprise et l'accélération des pas de développement.

A l'entreprise Danone, l'implantation des TIC, a modifié le mode de travail en général, les travailleurs considèrent que l'intégration de plusieurs techniques et des logiciels permettent d'améliorer la qualité des services, et le niveau de performance de l'entreprise, car l'information se diffuse à temps réel, et rapproche les employés a leurs employeurs. L'un des employés nous montre que : « *Il ya des logiciels, installés pour mettre les employés à jour sur tous ce*

qui passe à l'intérieur de l'entreprise, et l'actualité de l'extérieur », « La vidéo conférence, nous met en réunion directe audiovisuelle avec la direction générale en France », « ARTHIMIS permet l'échange entre les travailleurs et la direction, et on trouve toute la documentation qui concerne les différents services ». Ces techniques et autres à installer comme il nous a dit le responsable de la RH, ont plusieurs projets à mettre au terrain, pour bénéficier plus des TIC.

Tableau N° 13 : L'intégration des TIC dans les services de l'entreprise

L'usage des TIC	Fréquences	Arguments
Tous les services sont touchés	13	-« Tous les services sont touchés par l'intégration des TIC toucher tous les services. l'intégration des TIC ». -« Pratiquement tous les services ne peuvent pas être à jour sans les TIC ».
Il y a des services plus touchés que les autres	1	-« Pour moi les services les plus touchés sont la RH, la production et la maintenance ».
Total	14	

A la lumière des données du tableau la quasi-totalité des cadres nous disaient que les TIC sont généralisées sur tout les services de l'entreprise, il y a un seul cadre qu'a répondu que les services les plus touchés sont : service RH, service production et service maintenance.

« L'organisation, la structure et le travail quotidien du personnel sont progressivement touchés par la propagation des TIC et leur influence dans l'ensemble des fonctions [...].Elle proviennent d'orientation prise par la direction sur des axes stratégique de nature très différente : commerciale, administrative ou technique. Elles peuvent être le résultat d'arbitrage entre telle

on telle fonction, qui voit un avantage à sa modernise.»¹

L'intégration des TIC à Danone, apport beaucoup de changement à l'entreprise sur tous les niveaux, et qui a touché tous les services, ce qui la majorité des cadres a confirmé par une seule réponse « *tous les services sont touchés* », « *pratiquement tous les services...* », Donc les TIC, manipulent tous les services et les activités de l'entreprise.

Tableau N°14 : L'usage des TIC est un gain.

L'usage des TIC	Fréquences	Arguments
Gain pour l'entreprise	9	-« Gain de temps et d'argents ». -« Réduire la distance (moins de déplacement) ». -« La performance ». -« L'investissement ».
Gain pour les travailleurs	5	-« Acquisition de l'information à temps réel ». -« Facilite la tache et chacun peut être polyvalent ». -« Contact directe avec le milieu de travail même chez soi ». -« Le besoin à l'information ».
Total	14	

A partir des données de ce tableau la plupart des cadres considèrent que les TIC sont un gain pour l'entreprise et leur performance, tandis que les autres cadres considèrent que l'usage des TIC est un gain pour les travailleurs en premier lieu.

« En matière d'information et de communication, plusieurs acteurs sont naturellement invités à intervenir, l'information – sa collecte, son traitement et sa diffusion-, [...]. En revanche, la communication, du fait de sa nature

¹ Bruno. HENRIT. Maurice IMBERT, Op.cit, page 04.

polymorphe, possède à la fois une dimension externe,...et une dimension interne. »¹

La réalité que les TIC, sont bénéfiques pour l'entreprise, personne ne peut les négliger, car leur usages permet à l'entreprise de réduire beaucoup de dépense, comme les déplacements, le gain de temps, et aussi pour la performance de l'entreprise, l'un des cadre nous a dit : « *Pour valider une décision concernant un changement ou rectification, je dois me déplacer jusqu' à Alger, pour signer cette dernière par la direction centrale, et aussi la direction au niveau de l'usine. Alors que par les TIC, il suffit juste par l'envoie d'un e-mail, et je reçois l'accord* ». Ainsi que les TIC ne sont pas avantageux juste pour l'entreprise, mais aussi pour les travailleurs, certains cadres estiment qu'elles: «*Facilitent la tâche et chacun peut être polyvalent* », « *Acquisition de l'information à temps réel* ».

Donc les TIC sont un gain pour l'entreprise et les travailleurs en même temps.

¹ Bruno. HENRIT. Maurice IMBERT, Op.cit, p 11.

2-La discussion des résultats de la première hypothèse :

Suite à ce qu'on a obtenu de l'enquête sur le terrain, et les résultats de nos entretiens avec les cadres on est arrivé à confirmer que les TIC sont un vecteur essentiel dans l'accroissement de circuit de communication au sein de l'entreprise dans tous les niveaux hiérarchiques.

Avant d'avoir ces résultats, il est indispensable de connaître le type de communication utilisé dans l'entreprise de Danone où la plupart des cadres nous ont confirmé que la communication dans leurs entreprise est multiples (descendante, ascendante et transversale), et aussi la majorité sont satisfaits de la qualité de communication, qui pour eux elle est très adéquate, elle répond à leurs besoins et leurs attentes, puis sans barrières et plus de proximité entre les travailleurs.

L'accroissement du circuit de communication devenu une réalité par l'intégration des TIC, où l'implantation des autres moyens de communication et des flux d'information modernes qui rendront l'échange plus facile, large, rapide et une circulation fluide de l'information.

Comme toutes les entreprises, Danone rencontre des fois, des obstacles soit dans la production ou des problèmes techniques de temps à autre. Avec l'intégration des TIC, il y a plusieurs problèmes et entraves qui ont été résolus à temps réel et plus rapide, ce que la plupart des cadres ont confirmé ; mais pour la minorité des cadres les TIC ne peuvent pas résoudre tous les problèmes.

L'usage des TIC, dans l'entreprise augmente les liens sociaux. La quasi-totalité des cadres montrent, que les TIC assurent un meilleur échange et rapprochent les uns aux autres, raccourcissent la distance, rendent la communication facile, et le contact entre eux plus rapide.

L'implantation des TIC est très large, Danone a intégré plusieurs moyens techniques (logiciel, système...) dans l'objectif, de mieux réaliser le travail, pour garder leur place dans le marché, et plus en plus améliorer la qualité de ses

produits. Parmi ces techniques on trouve : DANONE connexion, ARTHIMIS, Clio...

Tous les services sont touchés par les TIC, les cadres qu'on a interviewé, considèrent que les TIC comme une nécessité pour l'accomplissement des tâches.

De ce fait on peut considérer que l'usage des TIC est un gain pour l'entreprise et les travailleurs en même temps, en conséquence, un gain pour la culture de l'entreprise en générale.

« A sein de l'entreprise, les TIC ne conduisent pas à un modèle unique d'organisation, le discours selon lequel tout va changer est à relativiser. [...]. Cependant, en permettant de nouvelles possibilités d'échange et de partage d'information elles facilitent et peut accélèrent un certain nombre de changements que nous développerons plus lions. »¹

¹ Bruno HENRI, Maurice IMBERT. Op.cit., page 19.

Section 02 : Analyse des données de la deuxième hypothèse.

1-Analyse et interprétation des résultats de l'enquête de la deuxième hypothèse :

« *L'intégration des TIC provoque l'augmentation de niveau de qualification et un changement organisationnel à l'intérieur de l'entreprise.*

Tableau N° 15 : L'intégration des TIC constitue des difficultés à leur utilisateur.

L'usage des TIC	Fréquences	Arguments
N'y a pas des difficultés	7	-« Pour moi ce n'est qu'un avantage ». -« Elles facilitent le travail ». -« Elles ont facile à exploiter ». -« Je ne peu pas m'imaginer sans les TIC ». -« l'information se diffuse rapidement et largement ».
Il y a des difficultés	7	-« problème de réseau ». -« Problème de blocage ». -« Le changement rapide et on n'arrive pas à assimiler facilement ». -« ça demandent beaucoup de qualification ».
Total	14	

Ce tableau montre que la moitié des cadres jugent que les Tic ne peuvent pas constituer des difficultés, car pour eux ce n'est qu'un avantage, l'un de ces cadres nous a répondu comme suit : « *Je ne peux pas m'imaginer sans les TIC dans mon bureau* ». Tandis que les autres cadres estiment que les TIC contiennent des difficultés comme le blocage, et qu'elles demandent beaucoup de qualification...

L'intégration des TIC, contiennent quelques difficultés, pour certains travailleurs, pensent qu'elles créent de retard, dans les cas de blocage, ou le

manque de réseau, et ainsi le changement permanent, qui ne laissent pas à s'adapter à tous les nouvelles technologies intégrées, l'un des interviewé nous a dit : «*Les TIC provoquent un changement rapide, qu'on n'arrive pas à assimiler facilement* », car : « *elles demandent beaucoup de qualification* ».

En contre partie les TIC restent un moyen indispensable, où tous le monde à l'entreprise les utilisent régulièrement, selon les commentaires suivant : «*Les TIC assurent la bonne qualité des services* », « *L'information se diffuse rapidement et largement* » et « *Comme elles sont aussi facile à exploitée* », ça nous confirme ce qu'il nous a dit : « Pour moi les TIC ce n'est qu'un avantage pour l'entreprise et le travail en général ».

Tableau N°16 : L'égalité dans l'appropriation des TIC.

L'usage des TIC	Fréquences	Arguments
Il y a d'égalité	8	-« On les met à la disposition de toutes les catégories ». -« Oui ya d'égalité ». -« Tous ce qui de besoin à diffuser une information à toutes les moyens ».
Il n'y a pas d'égalité	6	-« Il ya des moyens qu'ils ont spécifique à certaines catégories ». - « Sauf s ceux qui besoin de ces TIC ». -« Il y a qui ne maitrise pas ces techniques ».
Total	14	

Les résultats obtenus sur l'égalité dans l'appropriation des TIC au sein de l'entreprise DANONE, que selon huit(8) cadres il existe une certaine égalité entre toutes les catégories, et tout le monde, ont tous les moyens et les techniques. Tandis que pour les six(6) cadres jugent qu'il n'y a pas d'égalité car pour eux ces moyens sont spécifique pour certaines catégories.

En revanche, que l'appropriation des TIC à l'entreprise Danone, il aperçoit une certaine égalité, ce que nous avons touché dans les réponses que la majorité des interviewés ont commentés comme suit : « *Oui il y a d'égalité* », « *On met les TIC à la disposition de tous le monde, et pour les différents catégories* », et aussi l'égalité revient au besoin de leur appropriation.

De contrepartie il y a ceux qui estiment que les TIC, sont dominés par les catégories supérieurs, ainsi que les simples travailleurs n'ont pas le droit d'utilisés ses technologies à l'intérieur de l'entreprise.

En effets l'entreprise, à intégré les TIC, dans un objectif limité et à des catégories bien précisées, qui ont de qualification et un rôle intermédiaire entre la direction et l'ensemble des travailleurs.

Tableau N°17 : L'entreprise assurée des formations internes ou externes pour les travailleurs sur l'usage des TIC.

L'usage des TIC	Fréquences	Arguments
L'entreprise former les travailleur sur l'usage des TIC	13	-« On a toujours des formations sur les nouvelles techniques intégrées ». -« Ils nous amènent des spécialistes en France. -« Il y a des formations même pour le dernier salarié ».
Inexistence de formation	1	-« Il n'y a pas des formations officielle ».
Total	14	

Les données de ce tableau montrent que à l'entreprise de Danone il y'a une politique de formation qui prend en charge les travailleurs afin d'être a jour et pour s'adapter à toutes les technique intégrées. « A propos de l'intégration des TIC, mettre en avant des priorités comme:

-formation de tous les collaborateurs : l'usage efficace des outils impose que

chaque collaborateur en maîtrise le maniement. »¹

La majorité des cadres nous ont confirmés, que chaque fois que l'entreprise intègre une technique récente, elle leurs programment des formations. Pour l'entreprise c'est très important de mettre au courant les travailleurs sur l'usage de ces technologies, l'un des responsables nous a dit : « *On ne peut pas intégrer une nouvelle machine, s'il n'y a pas ceux qui peuvent l'utiliser, car ça sera une perte pour l'entreprise. A propos de ça on fait des accompagnements, recyclage et des évaluations soit internes ou externes, où on consacrer un budget spécial pour cela* », c'est que tous le monde nous a confirmé: « *On a toujours des formations sur les nouvelles techniques intégrées* », « *Ils nous amènent même des spécialistes de France* ».

Donc à Danone il y a une forte politique de formation, et une grande vigilance pour la qualification des travailleurs, ainsi que la performance de l'entreprise elle-même.

Tableau N° 18 : L'accès des salaries au TIC.

L'usage des TIC	Fréquences	Arguments
Ce n'est pas tous les travailleurs qui ont l'accès au TIC	11	-« Selon la catégorie socioprofessionnelle ». -« Selon le besoin et la tâche à accomplir ».
Tous les travailleurs ont l'accès au TIC	3	-« C'est des niveaux d'accès ». -« Oui tous le monde ont l'accès ». -« Selon le besoin y a l'accès ».
Total	14	

Le tableau nous présente des données très claire sur l'accès de tous les travailleurs à l'usage des TIC, la plupart des cadres nous ont confirmés que ce

¹ CIGREF : club information des grades entreprises en France. Sous La direction de Bruno. HENRI. Maurice IMBERT, Edition d' Organisation, p 5, avril 2002.

n'est pas tous le monde qui ont l'accès, car il est déterminé par la catégorie socioprofessionnelle, et le besoin à leur utilisation et aussi la tâche à accomplir.

Donc l'accès à l'usage des TIC est limité par des conditions socioprofessionnelles, où la plupart des cadres ont commentés : « selon *le besoin, et la tâche à accomplir* », les interviewés montrent que la catégorie la plus fréquentée par les TIC sont les cadres, et les chefs de services, et aussi tous ceux qui ont comme tâche la diffusion de l'information, l'un de ces responsables commenté comme suit : « *Dans mon service, lorsque je remarque un travailleur qui a besoin à LOTUS, je demande à l'administration de lui l'installer immédiatement* », celui qui n'a pas d'accès au TIC « *l'entreprise estime qu'ils n'ont pas de besoin* », et ça concerne les opérateurs et les simples travailleurs, qui ne maîtrisent pas ces techniques.

Tableau N°19 : Les inconvénients de l'intégration des TIC.

L'usage des TIC	Fréquences	Arguments
Y a des inconvénients	8	-« LOTUS trop chargé ». -« La domination de catégories supérieures ». -« Difficulté de transmettre le message pour ce qui ne maîtrise pas ». -« Demande beaucoup de temps pour l'adaptation ». -« déconcentration ».
N'y a pas d'inconvénient	6	
Total	14	

D'après ce tableau ci-dessus, nous comprenons que les TIC contiennent quelques inconvénients, où huit (8) cadres considèrent que l'intégration des TIC

à des inconvénients, et pour les six (6) cadres, les TIC ne peuvent pas être un inconvénient.

Les TIC restent un moyen indispensable, et un plus pour le travail, et l'entreprise, cette dernière ne peut pas avancer et achever ses objectifs si elle n'utilise plus les TIC, l'un des cadres commenté comme suit: « *comment on peut considérer les TIC comme obstacle, au moment qu'elles sont devenues la culture de l'entreprise* ». Quoique les TIC puissent configurer quelques inconvénients cités par les cadres qu'ils sont : « *la charge dans le travail* », qui revienne à la rapidité de ces techniques dans diffusion d'information, et aussi « *la difficulté de transmission de message par ce qui ne maîtrise pas les TIC* »...

Mais ça reste dans des bornes très limité, car les TIC peuvent contenir des inconvénients superficiels, et sans doute des avantages très profonds.

Tableau N°20 : Les effets des TIC sur l'organisation de travail.

L'usage des TIC	Fréquences	Arguments
Les TIC organisent mieux le travail	12	-« Au contraire, organise mieux le travail ». -« Ce n'est qu'un plus pour le travail ». -« Pour moi n'y a rien qui peut remplacer les TIC ». -« Aide à mieux communiquer ». -« L'archivage sera mieux sur le micro ». -« Nous aide à avoir la bonne information ».
Les TIC entravent l'organisation de travail.	2	-« Diminue le travail sur terrain » -« Provoque des retards dans les cas de blocage ».
Total	14	

Ce tableau montre que la majorité des cadres estiment que les TIC, sont un moyen qui aide a mieux organiser le travail, et faciliter les tâches, et que ces dernières ne représentent pas une entrave. Tandis qu'il y a deux(02) cadres

considèrent que les TIC, comme obstacle, car elles diminuent le travail sur terrain, et des fois provoquent des retards en cas de blocage.

« Les nouveaux modèles d'organisation s'appuient sur des innovations sociotechnique et, en particulier, sur les potentialités qu'offrent les technologies de l'information et de la communication. Impliquées dans les transformations de l'organisation de travail, les TIC font l'objet d'application multiples et variées qui couvrent progressivement la quasi -totalité des secteurs d'activités.»¹

Dans l'ensemble l'intégration des TIC dans l'entreprise, est un pas vers le changement et l'investigation des nouveaux modes d'organisation plus fiables et modernes, qui répond aux exigences de marché. En effets l'entreprise Danone a les mêmes objectifs, et les cadres qu'on a interviewé montrent ce dernier comme suit : « *Ce n'est qu'un plus pour le travail* », « *Pour moi il n'y a rien qui peut a remplacé les TIC* », « *Au contraire les TIC organisent mieux le travail* »...On ne peut nier que les TIC, ce n'est qu'un plus pour l'entreprise et pour l'organisation de travail.

¹ Rallet A., « TIC. Un enjeu économique de société », Sciences de l'information et de communication. Objets, savoir, discipline, sous la dir.de S. OLIVESI, PUG ,2006.

2-La discussion des résultats de la deuxième hypothèse :

A travers ce qu'on a collecté, et les résultats de l'enquête sur terrain on est arrivé à la réalité, que l'intégration des TIC provoque l'augmentation de niveau de qualification et un changement organisationnel à l'intérieur de l'entreprise.

A la lumière des résultats de nos entretiens avec les cadres on a constatés que l'usage des TIC dans l'entreprise comprennent quelques difficultés, qui peuvent être plus ou moins superficiels et rares, comme : le blocage, problème de réseau...ets. Mais en réalité, les TIC sont profitable pour l'entreprise et les travailleurs, car pour eux, cela les aident à organiser le travail, ils sont facile à les exploités dans l'accomplissement des tâches ...ets.

Dans l'entreprise il ya une certaine égalité dans l'appropriation des TIC, tous le monde ont l'accès. Selon les résultats qu'on a obtenus, quoique ça revienne à des conditions, comme la nature de la tâche à accomplir (services administratif) et le besoin des utilisateurs a impliqué les TIC (la diffusion rapide de l'information). Les cadres montrent que : « Chaque travailleur qu'il a de besoin à la diffusion de l'information, et de remplir un travail dans le bien de l'entreprise, disposent toutes les technique et les moyens ».

L'utilisation des TIC exige un niveau d'instruction et de qualification minimum, ce qui incite l'entreprise à prendre en charge les travailleurs pour les former et les rendent capable à s'adapter aux nouvelles technologies (logiciels, machines, systèmes...). L'entreprise consacre des budgets spéciaux pour la formation de ses travailleurs jusqu'au dernier salarié, soit à l'intérieur de l'entreprise, ou à l'extérieur, et cela dans des centres de formation.

Ce que nous avons constatés dans les réponses des cadres, que les TIC présentent quelques inconvénients, et ça ne concerne pas l'idée de leur intégration, plutôt leurs influence sur eux même. Pour les autres cadres les TIC

ne peuvent pas être un inconvénient ce n'est qu'un avantage pour l'organisation de travail.

L'usage des TIC, incite à inventer et à installer des nouveaux modèles et techniques d'organisation, de changer le processus de travail, et céder le système classique d'organisation, par un système très développé.

Pendant la période de notre stage on a remarqués que l'entreprise est très influencée par les TIC, où elle a créée des nouveaux canaux de communication (Vidéo conférence), nouveaux modes de diffusion de l'information (LOTUS), et différentes techniques pour l'archivage et le stockage des documents (ARTHIMIS).

Donc les TIC deviennent une nécessité pour les entreprises, et une réalité que tout le monde ne peut pas ignorer ou négliger. Pour être à la surface de développement, et pour la performance de l'entreprise, cela concrétisé par une meilleure organisation plus moderne apportée par les nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Conclusion
générale :

Conclusion :

L'utilisation des TIC se développe dans les entreprises pour assurer des tâches de plus en plus nombreuses : la communication, la recherche d'informations, la commercialisation des produits et services, le travail en groupe, la gestion de l'entreprise, la prospection, l'organisation du travail, ... etc.

Les résultats semblent démontrer que les usages des TIC sont effectivement plus orientés vers l'organisation et le développement de l'activité de l'entreprise afin de se différencier et d'augmenter sa productivité. L'appropriation des TIC est aussi infiniment liée avec le niveau d'instruction des employés. L'analyse de l'usage des TIC dans l'entreprise nous permettra de savoir plus leur importance sur l'entreprise, pour la réalisation de ses objectifs soit dans l'organisation de travail, l'augmentation de leur performance sur tous les niveaux. Les TIC est un moyen qui facilite la réalisation de travail à temps réel, avec plus de ponctualité et de qualité.

Notre recherche visait à repérer les différents effets des TIC, Pour y parvenir, nous avons bâti une revue de la littérature nous permettant de cerner les principaux concepts liés aux TIC. La confirmation de l'importance de l'usage des TIC à l'entreprise est captée par des données qu'ont été recueillies auprès de 14 cadres à l'entreprise DANONE. Les résultats basés sur le type de communication, le plus utilisé dans leur entreprise, ensuite l'impact des TIC sur le changement organisationnel et structurel provoqué par l'intégration de ces dernières dans le monde du travail.

L'impact des TIC apparaît évident pour la grande majorité des entreprises. Mais nous avons constaté une nouvelle prise de cognition des entreprises, presque tous admettent à penser que les nouvelles technologies constituent une solution en tant que telle pour les relations humaines et la communication interpersonnelle. Il ne s'agit pas de remettre en cause les TIC, mais de chercher à en faire un outil également positif sur le plan humain et

social pour donner aux TIC l'impression humaine qui rassemble tous les catégories sociales.

Dans ce travail nous avons tenté de montrer comment les (TIC) émergent pour amener à un relèvement de lien, et pareillement en quoi les TIC peuvent permettre aux entreprises et ou employés de bénéficier d'effets positifs. Pour ce fait, on a eu recours dans un premier temps à la présentation du rôle des TIC en tant un moyen qui améliore la qualité de communication et crédibilité dans la diffusion de l'information. En second lieu un procédé qui organise mieux le travail, qui ce fait très rapide et plus efficace.

En tout, les entreprises considèrent que la généralisation des TIC change la manière de manager les hommes. Ils sont cependant la majorité déclarer que les technologies ont simplifié, mais aussi complexifié, les relations de travail dans l'entreprise car ils réduisent le contacte directe et plus d'affranchi ou tout le monde aura la même information et dans un temps réel.

Actuellement, les informations sont échangées et diffusées d'une manière plus énergique et expéditive qu'autrefois. Avec les nouvelles technologies (TIC), l'information et le savoir pénètrent toutes les couches de notre société. En exploitant le potentiel des TIC dans tous les domaines de la vie humaine, il est possible de mieux répondre aux besoins essentiels qui perdurent depuis la nuit des temps.

En revanche, alors que la quasi-totalité des cadres les utilisent régulièrement dans leur activité professionnelle, également indispensable dans leur vie quotidienne. Finalement, Les effets des TIC sur les conditions de travail sont généralement positifs, par exemple quand elles permettent aux appliqués d'accéder plus simplement à l'information et de trouver des solutions rapides et adaptées à leurs problèmes. À cela s'ajoutent le brouillage des frontières spatiales et temporelles entre travail et hors travail, ainsi que les conséquences de la surinformation qui se traduit notamment par l'accroissement extrême du flux des messages électronique.

***La liste
bibliographique***

La liste bibliographique :

I. Livres et ouvrages :

- 1- Bruno HENRI et Maurice IMBERT : « **DRH : tirez parti des technologies** » ; Ed : d'Organisation, paris, Avril 2002 .
- 2- Emile EDINGUELE, « **Systèmes d'information et management des organisations** »_ de Robert REIX, DESS DSO, Paris, 2005.
- 3- F. BRONEU, **L'entreprise communicante : démarches et méthodes de communication interne**, Edition Liaisons, 1990.
- 4- L. BOYER, N.EQUILBEY, **le Vade Me cum de DRH**, Edition Management, 1999.
- 5- Marie Hélène WESTPHALIEN : **Le guide la communication d'entreprise**, DUNOD, paris, septembre 2004.
- 6- Michel KALIKA, **TIC et STRATEGIE**, chapitre 03, Editions Liaisons, Paris, 2002.
- 7- Nathalie ALDOSA et Cie, **information, communication, organisation**, Edition Bréal 143 ALD, France, 2012.
- 8- Phillipe DETRIE. Catherine BROYEZ, **La communication interne au service du management**, Edition liaisons, paris, 2001.
- 9- Stéphane OLIVESI, **La communication ou travail, une critique des nouvelles formes de pouvoir dans les entreprises**, 2^{eme} édition, Edition PUG, 2006.

II. Livres de méthodologie :

- 10- Madeleine GRAWITZ, **Lexique des sciences sociales**, édition DALLOZ, 2000.
- 11- Maurice ANGERS, **Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, édition, Casbah, université d'Alger, 1997.

12- Omar AKTOUF, **Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations...**, *Une introduction à la démarche classique et une critique*. Montréal : Les Presses de l'Université du Québec, 1987.

III. Les thèses, rapports et colloques:

13- Abdelkader RACHEDI, **L'impact des TIC sur l'entreprise**, étude de cas : la société de sonalgaz de w : Saida, université de Saida mémoire de Magister, 2006 .

14- Adel BEN YOUSSEF, **TIC et croissance économique : La diversité des fractures numériques**, Enseignements tirés des pays du sud et de l'est de la Méditerranée, Université Paris-Sud, 2004.

15- Alain RALLET et Fabrice ROCHELANDET, **La "fracture numérique" : une faille sans fondement ?**», 2ème Workshop Marsouin, ENST Bretagne, décembre 2003.

16- Ali BOUHENNA, « **Les enjeux des NTIC dans l'entreprise** », mémoire de magistère, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de Tlemcen, 2003.

17- Aziz NAFA, **Appropriation des tics par les jeunes entrepreneurs Algériens : Enjeux et perspective**, Edition CREAD, Volume 1 Issue 4 Winter, Alger, 2011.

18- Daniel RATIER, **L'impact des TIC sur les conditions de travail, Rapport de Centre d'analyse stratégique**, France, Février 2012.

19- Denis BERARD, **Impact des TIC sur le travail et son organisation**, Bogue, Montréal, avril 2002.

20- Didier LAMBERT, **Analyser les usages des systèmes d'information et des TIC : quelles démarches, quelles méthodes?** (CIGREF), France, ANACT, 2007.

21- F. GORTNER, Julienne MALHER et Jeanne Bell NICHOLSON, **La gestion des organisations publiques**, Presses Universitaires du Québec, 1993

- 22- François SILVA, Stéphane HUGON, **Usage des TIC et RSE (Nouvelles pratique sociales dans les grandes entreprises)**, Rapport de l'ORSE, France, juin 2009.
- 23- Laurent COLLÉE, **Sécurité et vie privée sur les réseaux sociaux**, Mémoire de Master, Université du LUXEMBOURG, France, 2009.
- 24- Ludivine MARTIN, Pierre-Emmanuel BOISDRON, **Lien entre l'usage des TIC et l'innovation : vers une typologie des entreprises**, Université de Caen, France, Cahier n°2010-27, Décembre 2010.
- 25- Marie-Hélène KEROUANTON, **Technologies de l'information et de la communication, Utilisation dans les établissements bretons**, Octant n° 100 - janvier 2005.
- 26- M.GIOANI, **Enjeux et défis éthiques des TIC dans l'entreprise**, Promotion de l'éthique professionnelle – ESCM, Paris, 2009-2010.
- 27- Omar KHELIFI, « **Facteur numérique et niveau de développement économique** » ; Colloque international, pays de MENA, juin 2010.
- 28- M. S. BOUDJEBBOUR, **Les Projets NTIC: source de performance de l'entreprise**, CERIST, Algérie, RIST Vol, 12 n°01. Année 2002.
- 29- Périne BROTCORNE, Gérard VALENDUC, **Construction des compétences numériques et réduction des inégalités**, Centre de recherche Travail & Technologies, JUIN 2008.
- 30- Romain CHEVALLET. Frédéric MOATTY, **L'impact des TIC sur les conditions de travail**, Rapport de Centre d'analyse stratégique, France, Février 2012.
- 31- Virginie LETHIAIS, Wided SMATI, **Appropriation des TIC et performance des entreprises**, Enquête, Marsouin, 2008.
- 32- Viviane GLIKMAN, **La "E-formation" entre globalisation des produits et pluralité des services**, Colloque Bogues- Globalisme et pluralisme, Montréal, avril 2002.

IV- Webographie:

- 33- <http://www.well-grounded.org/fr/node/53>
- 34- <http://www.bordeauxconseil.com>.
- 35- [http://www.google.com/url? q=http://www.memoireonline.com, 2006.](http://www.google.com/url?q=http://www.memoireonline.com,2006)
- 36- <http://www.agrojob.com/dictionnaire/definition-organisation-2592.html>
- 37- <http://tinyurl.com/y9mwxw3>
- 38- <http://www.generation-nt.com/france-fosse-numerique-rapport-parlement-actualite-1193391.html>
- 39- [http:// www.cid.harvard.edu/cr/gitrr 030202.html.](http://www.cid.harvard.edu/cr/gitrr030202.html)
- 40- <http://www.crids.eu/evenements/juritic6bis>
- 41- http://www.cybermassif.org/docPDF/Rapport_final_ObsUsages.pdf
- 42- <http://www.volle.com/rapports/diact.pdf>
- 43- www.mi-is.be/sites/default/files/doc/vsv7-fr_0.pdf
- 44- www.rotary1720.org/Actu/Ethique_professionnelle_2010/Ma...
- 45- <http://www.generation-nt.com/France>
- 46- http://inria-alumni.fr/uploads/userfiles/NS-DevDurable-218-_2_.pdf

V- Document de l'entreprise:

- 47- Document officiel de la DRH de DANONE DJURDURA ALGERIE.

Les annexes

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA
FACULTE DE SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
Option : sociologie de l'organisation et de RH

Guide d'entretien

Le thème : « l'usage des TIC dans l'entreprise ».

**Cas pratique : l'entreprise de « DANONE DJURDJURA
ALGERIE SPA».**

Données socioprofessionnels :

1-Sexe :

2- Age :

3- Quel est le poste que vous occupez ?

4- Quel est votre niveau d'instruction ?

I. Le réseau communicationnel :

1-Quel est le type de communication utilisé dans votre entreprise ?

2-Selon vous, est ce que ce type de communication répond à vos besoins, et à vos attentes ?

-Argumentez dans les deux cas ?

3- A l'intérieur de l'entreprise, de quelle façon vous communiquez? (Entre ses subalternes et ses responsables hiérarchiques) Y'aurait-il une différence?

4- Quels sont les canaux de communication interpersonnels utilisés dans l'entreprise ?

Annexe n°01 :

5- Décrivez nous une expérience professionnelle pendant laquelle vous avez du surpasser des problèmes ou des obstacles causée par l'intégration des Tics?

6-L'utilisation des TIC augmente-t-elle la croissance des rapports sociaux à l'intérieur de l'entreprise ?

7-Pouvez-vous nous donner des exemples concrets et précis par rapport à l'implantation des Tic?

8- Quels sont les services les plus touchés ?

9- Quelles sont les conditions qui favorisent les usages des TIC ?

10- Quels sont les impacts liés aux différents usages des TIC ? Quel sont les avantages ?

II. *Changement organisationnel et structurel :*

1-Quel sont les difficultés qui vous avez rencontre par l'intégration des TIC dans votre service ?

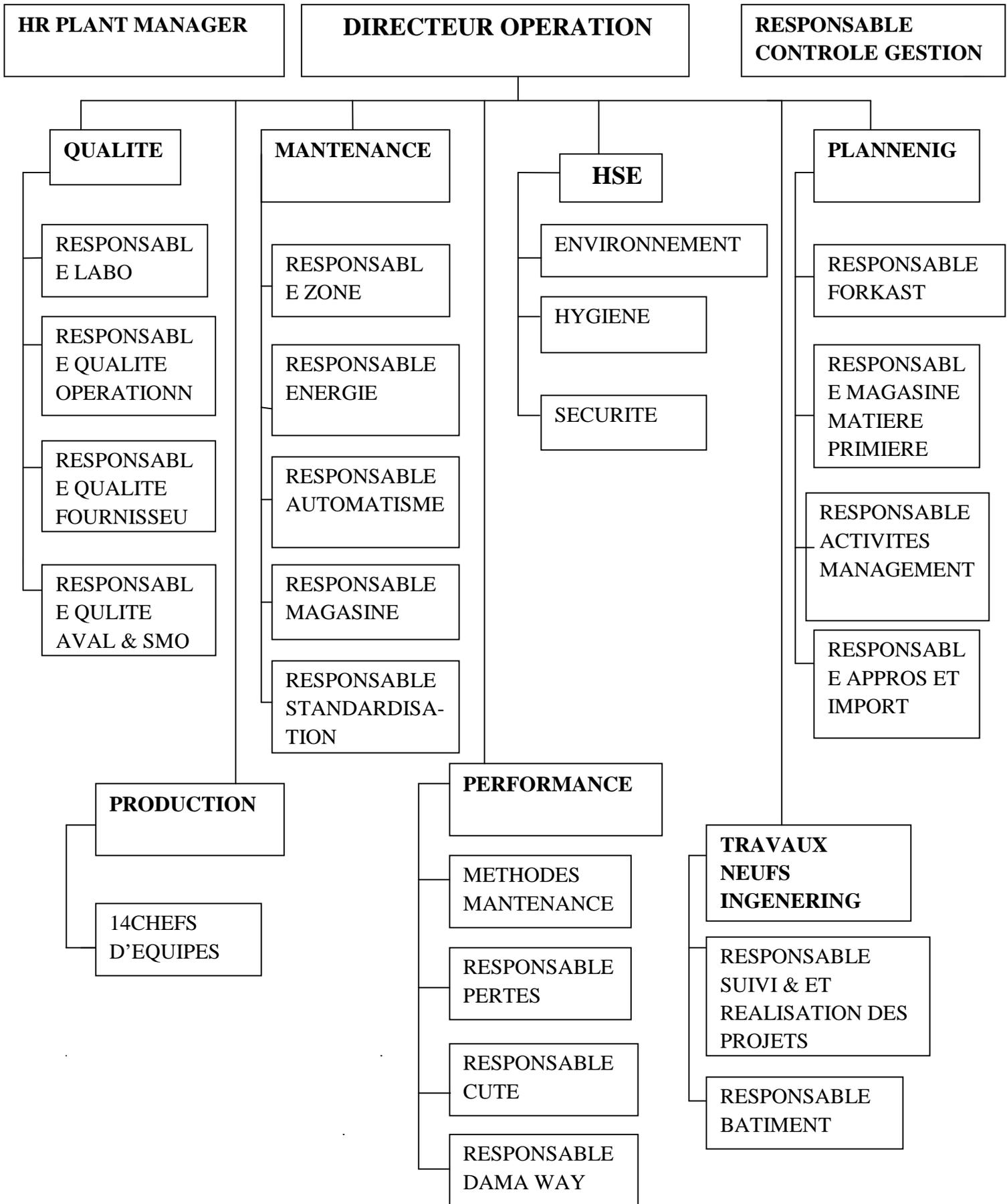
2-Est ce qu'il existe y une égalité dans l'appropriation des tics dans votre entreprise ?

3-Est ce que vous avez une politique de formation qui prendre en charge les travailleur pour le maitrise des TIC ?

4-Est ce que l'ensemble des travailleur ont l'accès a l'utilisation de ses nouvelles techniques ?comment ?et pourquoi ?

5-Quelle sont ses inconvénient de cette intégration ?

6-Est ce que ce que les tics entrave l'organisation de travail ? Comment ? Et pourquoi ?



Organigramme de l'entreprise DANONE DJURDJURA ALGERIE.

Annexe n°3 :

	C OPERATIONNELLE			C INFORMATIVE			C PROMOTIONNELLE				
CIBLE											
	Intranet	affichage	Réunion	Réunion	Intranet	affichage	affichage	Catalogue	Publipostage	Presse /radio	Site
Pourquoi											
Quoi											
Qui											
Comment											
Quand											
Où											
Combien											

Plan de communication globale