

---

**« L'apport des T.I.C sur la performance  
de l'entreprise algérienne »**

**Abdelkader RACHEDI**  
ararachedi@gmail.com  
Université de SAIDA –

**Résumé :**

*Nos entreprises sont en termes d'utilisation des TIC à un état embryonnaire. Elles ne s'informatiseront pas de la même manière. L'apport des TIC se généralise mais son application reste très limitée. Les TIC n'ont de sens que si elles s'accompagnent d'une stratégie économique de développement. Alors que ces TIC apporteront des gains de temps et de productivité, elles permettent à innover et augmenter leurs réactivités leurs activités, de s'aligner sur les normes internationales de management et de travail et de pouvoir rivaliser avec la concurrence. Les chefs d'entreprise qui sont conscients s'interrogent sur la façon d'en tirer le meilleur parti et être performant. Les TIC ont remodelé la vie de l'entreprise aussi bien dans son fonctionnement que de ses relations. Elles induisent la création de valeur grâce à la baisse des coûts, une meilleure motivation du personnel, l'instauration de bonnes relations avec les partenaires et enfin à l'amélioration de la performance de l'entreprise.*

*Mots clés : Apport, TIC, performance, entreprise, motivation, impact, productivité, opportunité.*

**Introduction :**

L'économie du marché est une économie de réseaux de services ou l'information est une source de création de la valeur ajoutée. Ainsi le partage de l'information et le partenariat s'impose au sein de l'organisation. Face à ces exigences telles que la mondialisation, ouverture du marché, alliance partenariat, l'entreprise doit s'adapter et adapter son organisation avec les outils appropriés. La guerre économique a ouvert un nouveau champ de bataille celui de l'information. Les Technologies de l'Information et de la Communication (T.I.C) offrent une meilleure opportunité. L'économie du troisième millénaire ne peut être dehors du contexte de la globalisation des économies et la mondialisation des échanges entre les entreprises et l'accélération de ces TIC parce que la compétitivité des entreprises se fait grâce à l'innovation et les techniques. Cette nouvelle organisation du travail a cassé le système traditionnel. L'éclatement des entreprises ou leur regroupement a déplacé les centres de décisions et modifie le rapport du travail. L'objectif de cet article n'est pas de rester dans la lignée de travaux antérieurs même je m'inspire largement mais plutôt d'apporter des éléments novateurs à ce phénomène complexe tant en ce qui concerne les variables prises en considération (TIC). Ainsi, ce qui met en exergue cet article est le fait que les changements organisationnels et la performance de l'entreprise et ceux de la fonction ressource humaine (considérée comme un sous-ensemble organisationnel) sont imbriqués qu'ils s'agissent les uns avec les autres en raison d'une certaine cohérence entre ces deux ensembles. Il apparait que les principales évolutions sont la transversalité de l'organisation, réduction du nombre de niveaux hiérarchiques et responsabilisation de certaines catégories de personnel (développement du management participatif de l'autocontrôle de l'autodiscipline),

---

recentrage de l'activité sur le cœur de métier, sur les compétences clefs, modification des frontières de l'organisation, allègement et décloisonnement des structures des organisations, elles sont décentralisées, plus réactives et plus souples.

Les Technologies de l'information et de la communication (TIC), (désignent généralement ce qui relève des nouvelles technologies utilisées dans le traitement et la transmission des informations et principalement : l'informatique, Internet et la téléphonie mobile. Herbert Simon (prix Nobel des sciences économiques 1998) : Toute information accessible aux hommes, sous forme verbale ou symbolique, existera également sous forme lisible par ordinateur; les livres et mémoires seront stockés dans les mémoires électroniques. (1)

Ainsi les T.I.C peuvent être définis comme étant: " L'ensemble des technologies d'informatiques et de télécommunication, elles sont les résultats d'une convergence entre technologies. Elles permettent l'échange des informations ainsi que leurs traitements. Elles offrent aussi de nouveaux moyens et méthodes de communication». Toutes ces technologies tournent autour du réseau Internet, ce dernier a permis le raccourcissement des délais dans la diffusion et le partage des informations

Les T de l'I désignent les techniques de traitement électronique des données, permettant de collecter, traiter, stocker et diffuser des informations. (Charpentier, 2000)

La communication peut être définie comme la production d'information sur le milieu interne et externe et comme la création d'interfaces. (Wesphallen, 2000).

La communication dans l'entreprise est au cœur des transformations actuelles. Pour jouer pleinement son rôle, elle doit faire évoluer ses missions, son organisation et développer les compétences appropriées pour un nombre toujours plus grand de personnes au sein de l'entreprise. (Cattant, 2001).

Mais les difficultés de la communication sont l'effet de rejet correspond à la partie de l'information correctement émise mais non reçue ; l'effet de halo représente une information reçue pas été émise. La transmission d'une information factuelle ne pose évidemment pas les mêmes problèmes de qualité qu'une séance d'évaluation entre un manager et un subordonné ou le codage est parfois très subtil (choix du vocabulaire, gestes, intonation...). (Helfer, Kalika, Orsoni, 1996).

La communication ne se limite pas aux échanges entre eux personnes ou groupes de personnes. Un individu peut être relié à un ensemble de personnes par un réseau de communication. La question de l'efficacité des différents types de réseaux de communication a été posée par des socio psychologues, dans le prolongement des réflexions de l'école des relations humaines sur le comportement et les relations interpersonnelles des hommes au travail. (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1993)

La naissance de ces TIC est due notamment à la convergence de trois activités (télécommunications qui comprend lui-même les services et les équipements, l'informatique qui comprend le matériel, les services et les logiciels, l'audiovisuel qui comprend principalement la production et les services audiovisuels ainsi que l'électronique grand public. Aussi l'Internet est devenu un média de communication universel, le premier centre d'échange de savoir et de diffusion. Ambassade de France en Algérie. (2)

---

L'entreprise comme une organisation relativement autonome, dotées de ressources humaines, matérielles et financières, en vue d'exercer une activité économique de façon stable et structurée. (Cohen, 1994)

L'introduction des technologies de l'information et de la communication s'accompagne-t-elle d'une évolution au niveau de la structure des entreprises, des modes de fonctionnement et de gestion visant à en maximaliser les profits. (David, Sutter, 1985)

### **A. Les différentes applications des TIC :**

#### **1. Internet:**

Découle de l'évolution du projet Arpanet (initialisé en 1967) visant à relier les sites informatiques des universités et instituts de recherche travaillant pour le ministère de la défense des USA (réseau robuste). (Simon, 1996).

C'est le réseau des réseaux informatiques, le plus grand réseau informatique du monde (un réseau mondial). Mazerolle (2001).

#### **2. L'intranet :**

Désigne des réseaux privés utilisant les technologies d'Internet (liens de type hypertexte, moteurs de recherche, logiciel de navigation). Tout est partagé par les membres du groupe quel que soit le lieu où ils se trouvent. Il permet d'échanger et d'accéder à des bases de données, de participer à des groupes de travail....Tout cela en temps réel et sans préalable hiérarchique.

(Westphalen, 2000)

#### **3. L'Extranet :**

Elargit l'accès au réseau Intranet à un public extérieur à l'entreprise, public restreint et sélectionné (clients, fournisseurs). Les fonctions d'accès aux publics extérieurs sont réduites en fonction du type de données et d'utilisateurs.

#### **4. Le Groupware:**

Est un processus de travail de groupe désignant les outils informatiques facilitant le travail d'équipe de projet. Il offre ainsi une meilleure complémentarité à la messagerie électronique. Il est une technique et un support de travail en groupe. Il facilite 03 mécanismes fondamentaux inhérents aux organisations humaines : coordination, coopération et la communication. Ce sont des concepts clés des sciences de l'organisation. (Saadoun, 2005)

#### **5. Workflow :**

Pourrait donc être traduit en français par gestion électronique des processus métier. Un processus métier représente les interactions sous forme d'échange d'informations entre divers acteurs.

Il est une technologie qui permet d'accroître l'efficacité des entreprises. Cependant, le terme de Workflow recouvre parfois différents concepts, ce qui peut dérouter les utilisateurs potentiels. Afin de voir plus clair au milieu de la centaine de produits actuellement disponibles. (a)

Les TIC ont des caractéristiques diverses telles que l'efficacité parce qu'elles sont indépendantes, elles permettent une décentralisation rendant l'utilisateur plus

autonome dans la communication. Elles assurent une mobilité comme les ordinateurs portables ou le téléphone. (3)

La question de la contribution des TIC à la performance de l'entreprise est une question récurrente dans la recherche en système d'information. Depuis le fameux paradoxe Solow(1987), « on voit les ordinateurs partout sauf dans les statistiques de productivité ». Une démarche d'analyse de la contribution des TIC à la performance de l'entreprise sur la base du paradigme de (Giddens, 1984). Il y a deux modèles de la contribution des TIC dans la performance de l'entreprise. Les TIC modifient non seulement l'organisation du travail mais la nature même des métiers. (Batazzi, 2000)

## **B. Les modèles de contribution des TIC :**

### **1. Le modèle causal :**

Les travaux se sont succédé pour établir la relation entre les investissements en TIC et la performance des entreprises. Ce modèle découle des premiers travaux d'analyse de la contribution des TIC à la valeur de l'entreprise qui ont cherché à établir un lien direct entre les investissements dans les TIC qui sont une variable indépendante et la valeur de l'entreprise qui est une variable dépendante. En réalité deux courants se sont basés sur ce type de modèle (Raymond, 2002).

#### **a) La théorie économique de la production :**

Ce sont des travaux qui ont suivi le fameux paradoxe de (Solow, 1987) que nous avons cité auparavant. La technologie est considérée comme un input parmi les inputs de la fonction de production de l'entreprise ainsi que la performance est principalement basée sur la notion de productivité et en dernier la démarche poursuivie pour expliquer l'impact des TIC sur la performance se base sur une démarche plutôt causale. Le but est de trouver la forme la fonction économique qui convient le mieux aux TIC en tant qu'input et qui permet d'expliquer le plus de variance dans l'output.

#### **b) La théorie de l'information et de la décision:**

Les travaux se focalisent sur le processus de la création de la performance. La performance n'est pas cantonnée à la productivité. D'autres indicateurs tels que la performance concurrentielle, relationnelle, financière...sont aussi mobilisés.

### **2. Le modèle processuel :**

Analyse la contribution des technologies à la performance de l'entreprise. Plutôt que de se baser sur des déterminants exogènes (variables indépendantes) pour expliquer la performance. Deux courants se basent sur ce type de modèle :

#### **a) Le courant sociotechnique :**

Considère l'organisation comme un ensemble de sous-systèmes en interaction où le sous-système technologique et le système social sont inter-reliés dans un contexte organisationnel donné. Ce courant a beaucoup été mobilisé par les travaux sur l'évaluation des systèmes d'information. Parmi ses principaux apports : - L'établissement d'une démarche d'évaluation des TIC basée sur l'examen de la relation entre l'acteur et la technologie. - L'introduction de la notion d'adéquation (alignement) entre les sous-systèmes de l'entreprise et notamment entre le sous-système technique et le sous-système social.

---

b) Le courant structurationniste :

Son apport aux travaux relations à l'évaluation de la contribution des TIC à la performance de l'entreprise se trouve probablement dans son analyse approfondie de mécanismes d'interactions entre la technologie et l'acteur. Il se base sur la théorie sociale de la structuration de Giddens qui se propose d'en finir avec le dualisme entre la structure et l'acteur, représenté par l'impératif technologique et l'impératif organisationnel (selon la distinction proposée par Markus et Robey, 1988) pour établir une nouvelle relation de dualité l'acteur et la structure se trouvent dans une relation d'interdépendance réciproque. La théorie de la structuration de Giddens qui a été abondamment mobilisée par les travaux portant sur les TIC. Ensuite les travaux ne sont pas tous fidèles à la théorie d'origine.

### **3. Le rôle de la technologie dans l'organisation :**

a) Portée de la technologie:

Elle est considérée comme un artefact social et matériel, un artefact physique avec des propriétés bien particulières. Sa conception et son usage sont socialement construit. On peut appréhender les interactions de la technologie avec les acteurs. Toutefois même si la technologie déclenche des dynamiques sociales qui en retour modifient ou maintiennent les caractéristiques de l'organisation des dimensions physiques demeurent quant à elles inchangées.

b) Le rôle de la technologie :

Elle est conçue comme une opportunité du changement à appréhender à travers les interactions qu'ont les acteurs avec celles-ci à travers le temps et l'espace. La technologie est à la fois le résultat et le médium de l'activité des acteurs (concepteurs et utilisateurs) dans un cadre social donné. L'adaptation de la technologie par les acteurs de l'organisation apparaît alors comme un facteur clé dans le changement organisationnel selon la théorie de la structuration adaptative. Certains considèrent la technologie comme la fois véhicule et source de création de sens pour les acteurs qui l'utilisent selon (Swanson ; Ramiller, 1997).

### **4. Contribution des TIC a la performance de l'entreprise :**

Pour le courant sociotechnique, la performance dépend de l'optimisation des facteurs sociaux et techniques du travail. Si une technologie est conçue en intégrant des objectifs alignés avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Il en résultera alors une meilleure performance pour celle-ci. La performance de l'organisation liée à l'introduction d'une technologie dépend aussi de l'interaction non déterministe du sous-système technique et du sous-système social. En effet, les TIC sont désormais partie intégrante de la stratégie de l'entreprise. Ces nouveaux outils offrent de nouvelles perspectives d'organisation orientées vers le développement du service et l'accroissement de la productivité. Améliorer la performance, développer la réactivité d'ensemble, constituent l'essentiel des visées des différents outils de mise en réseau des systèmes d'information (Internet, Intranet, Workflow, Groupware, ERP etc.). En fournissant un support au développement de la communication, du travail coopératif, ainsi qu'à l'optimisation des processus de production, les TIC permettent ainsi de

repenser les modes de travail et sont susceptibles de faire émerger des organisations plus réactives et mieux adaptées aux communications actuelles.

L'introduction des TIC au sein de l'entreprise algérienne a un impact sur la performance, l'emploi, les compétences, la formation, les modes d'acquisition et d'appropriation, les conditions du travail et de vie. Or les choix d'investissement sont souvent guidés par des considérations à dominante technique et économique et sont peu reliés aux dimensions organisationnelles et humaines qui pourtant s'avèrent déterminantes dans la performance globale de l'entreprise.

On a adressé un questionnaire aux entreprises de la wilaya de Saida afin d'avoir une idée sur l'apport des TIC dans l'entreprise algérienne. Les technologies numériques constituent sans aucun doute pour toutes les entreprises algériennes une opportunité de redéfinir leur croissance économique et resté compétitives. Elles permettent une améliorant de la gestion. D'autant que notre sous-développement tient en partie à un mauvais positionnement des marchés. Ces opportunités ne pourront être saisies que par un réseau de communication électronique, d'une main-d'œuvre qualifiée et d'un environnement institutionnel stable et propice aux investissements.

ö Au niveau de la structure de l'entreprise :

L'organisation moins hiérarchique, partage d'information, meilleure gestion des ressources humaines (recrutement, gestion des carrières plus facile).

ö Au niveau commercial :

Un nouveau circuit de production grâce à l'extension du marché potentiel (commerce électronique). Une baisse des coûts d'approvisionnement. Le développement des innovations en matière de services et réponses aux besoins des consommateurs. L'amélioration de l'image de marque de l'entreprise (entreprise innovante). Mais s'il y a des avantages au niveau de l'utilisation des TIC mais aussi des limites tels que des problèmes de rentabilité, du coût de matériel qui est souvent cher en Algérie, du logiciel, de l'entretien et du renouvellement. Il est fréquent de voir apparaître un suréquipement par rapport aux besoins et du donc une sous-utilisation des logiciels. Le coût de la formation du personnel, de sa résistance aux changements, le cout généré par la modification des structures, par la réorganisation du travail, par la surabondance des informations. La rentabilité difficilement quantifiable ou difficilement prévisible sur les nouveaux produits. D'autres investissements peuvent être aussi bénéfiques tels que la recherche et développement, la formation du personnel. La mondialisation des TIC permet un accès banalisé 24h/24, depuis n'importe quel point du monde, à un ensemble de ressources (données, puissance informatique).

#### **4. L'implication des TIC dans l'entreprise :**

Les TIC ont un impact sur l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Elles représentent aujourd'hui un outil majeur de la compétitivité et de développement de l'entreprise. Le Web devient un vecteur de communication incontournable. La mise en place des TIC dans l'entreprise insiste sur l'affaiblissement correspondant de la hiérarchie, les mutations affectant non seulement des niveaux mais aussi des activités hiérarchiques. Les TIC tendent à transformer l'entreprise traditionnelle en une entreprise numérique ou les informations sont véhiculées grâce à des systèmes d'informations numériques.

---

L'impact des TIC sur l'entreprise est multiforme. Il concerne aussi bien sa relation avec son environnement que son fonctionnement interne, son organisation, les outils qui s'y rattachent et les relations qui s'y développent. Elles bouleversent les fonctions de l'entreprise, transforment la nature de ses relations avec les autres entreprises qui s'étaient progressivement mises en place depuis de siècles pour organiser la production des biens et services de plus en plus complexes.

De manière plus précise, la mise en place des TIC nécessite de relâcher la transmission des ordres hiérarchiques et moins de contrôle hiérarchique direct par des intermédiaires par exemple des agents de maîtrise. Si les modèles de structure simple et de structure mécaniste étaient d'hier et si ceux de bureaucratie professionnelle et des structures en départements sont d'aujourd'hui, alors que la structure de type adhocratie est à l'évidence celle de demain. Le recours aux TIC affecte donc des rapports de l'homme au travail ce qui manifeste aussi bien dans les services fonctionnels. Le développement de l'autonomie de la responsabilité (nomades, voyageurs) et de l'autocontrôle contribue au travail de coopération par exemple les TIC contribuent de façon indiscutable à l'accroissement de la mobilité des salariés (télétravail). Les TIC créent les conditions qui permettent une redistribution du travail. Les organisations jouent beaucoup aussi sur l'allègement des structures, le développement de la polyvalence et de la communication horizontale domaines dans lesquels des technologies comme l'intranet et le workflow et le groupware apportent un appui certain et de travailler à distance. Dans le cadre des évolutions technologiques et de diversification des relations et de l'organisation du travail, les salariés sont confrontés à une plus grande mobilité interne et externe à l'entreprise, géographique et professionnelle ainsi qu'au besoin d'entretenir et d'améliorer leurs niveaux de compétences et de qualifications.

L'évolution de l'entreprise s'accompagne d'une profonde remise en cause de l'organisation de la production et du travail. L'entreprise est conduite à adapter des modèles plus souples, plus décentralisés en partie externalisés. On assiste à quelques entreprises (Sonatrach, Sonelgaz) à un « écrasement des échelons hiérarchiques » avec une redéfinition des emplois et une plus responsabilité accordée aux opérateurs individuels. La responsabilisation du personnel s'accompagne d'une vision plus « horizontale ». L'organisation pyramidale de type taylorien tend à disparaître en partie sous l'influence des TIC dans les décennies prochaines. La diminution des niveaux hiérarchiques accompagnée de la disparition de plus en plus fréquente de la catégorie des cadres intermédiaires transforme la structuration des organisations de type pyramidal. Cependant, les transformations organisationnelles de ce type ne sont pas toujours en rapport direct avec l'introduction des TIC. Pourtant l'utilisation de technologies telles que la messagerie, l'intranet ou l'internet permettent le développement d'échanges transversaux, c'est l'ère des organisations souples et adaptables, le recours aux techniques managériales d'hier pour gérer est considéré comme fautive professionnelle. Avec les TIC il y a une délocalisation du travail ou techno-nomadisme. Il est aujourd'hui primordial pour les entreprises d'accroître leur investissement immatériel, dans l'amélioration de qualifications et des compétences de la main-d'œuvre pour que les générations futures tirent des profits. (Ennadjar, 1999)

### C. L'impact des TIC sur l'entreprise :

Toutefois l'impact de l'émergence des TIC s'étend aussi au mode de distribution du pouvoir dans l'entreprise, grâce à une décentralisation plus grande de l'autorité et à une « transversalité généralisée » (fluidité, transparence, autonomie et responsabilité). Les TIC permettent en effet un meilleur accès aux informations de tout ordre pour l'ensemble du personnel de l'entreprise et facilité le partage de ces informations pour une plus grande performance de l'organisation. Un effort d'investissement personnel dans le travail et une mobilisation accrue en matière d'information et de communication participe de cette évolution. (Henriet ; Imbert, 2000)

De plus, la capacité offerte par les TIC à des bases de données alimentées par tous développe un sentiment d'appartenance à l'entreprise plus fort et une plus grande solidarité entre les hommes, ce qui facilite le fonctionnement des groupes de travail grâce à un mode d'organisation transversale qui rapprochent les différentes fonctions de l'entreprise en cassant comme je l'ai appelé auparavant la structure pyramidale. L'usage des TIC facilite l'enrichissement des tâches grâce à la puissance des outils mis à sa disposition (bases de données et de traitement de l'information) de plus la mise en œuvre des technologies fait appel à de nouvelles compétences comme la capacité à communiquer au sein des réseaux élargies ou l'esprit d'innovation pour créer de nouvelles applications par exemple la mise en place de l'intranet nécessite de trouver les services qui seront utiles pour les salariés. L'information est le pivot du système organisationnel de l'entreprise. Les managers pensaient détenir l'information était une source de pouvoir. (Drucker, 2000). Aujourd'hui la circulation de l'information est devenue une stratégie de communication interne. En effet, lorsqu'elle circule bien elle favorise la communication est devient de ce fait, facteur de cohésion, de motivation, de décision efficace et de créativité. Identifier les circuits d'information de l'entreprise est onc une force pour le collaborateur, cela lui permet de se positionner en fonction et de détenir l'information utile au bon moment. S'il s'avéré que détenir l'information utile est primordial pour un collaborateur, il devient, de ce fait, important pour le manager de savoir diffuser l'information et de savoir utiliser ses flux pour le développement de sa communication interne. Cette communication interne est souvent liée au mode d'organisation de la structure. Dans une structure centralisée, de type taylorien comme le cas de l'entreprise algérienne la communication est formelle, le plus souvent écrite. L'information suit donc un sens vertical. De la direction vers les salariés (descendante). L'émetteur qui est le directeur est le seul à être compétent pour maîtriser les problèmes complexes qu'il doit décomposer en éléments simples et indiquer les solutions précises. 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". (Maurice, 2000)

Dans les entreprises européennes jusque dans les années 1980, c'est le manager de chaque équipe qui détenait l'information et qui la faisait circuler à sa guise. La communication suivait donc des règles et des normes établies et la circulation de l'information était codifiée par la hiérarchie. L'arrivée des TIC a bouleversé les modes traditionnels de circulation de l'information. Les TIC apportent de nouvelles formes, un partage plus facile, une diffusion plus rapide, une communication quasi-

instantanée. Elles permettent aussi de développer le travail coopératif, le partage des compétences et l'esprit d'équipe. Le développement des TIC a également modifié les techniques de gestion des salariés. La gestion des ressources humaines est un ensemble de fonctions et de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et de développer les ressources individuelles et collectives du personnel – salariés et/ou travailleurs indépendants au sein d'une entreprise.

Quand il fallait imprimer une note pour les salariés et la porter dans les différents services, il suffit aujourd'hui d'envoyer un e-mail à l'ensemble des collaborateurs concernés pour la transmettre. Les outils traditionnels (notes, lettres aux salariés, journaux d'entreprise, livret d'accueil) n'ont pas pour autant disparu de l'entreprise mais avec ces transmissions en temps réel, l'information circule beaucoup plus vite dans les organisations.

a) *L'impact des TIC sur les fonctions de l'entreprise* : Traditionnellement, l'entreprise algérienne a une culture de l'écrit : « l'écrit reste alors que les paroles s'envolent ». Les TIC remplissent des fonctions diverses au sein de l'entreprise telles que la collecte, traitement, stockage et circulation de l'information, leurs impacts sur l'organisation permettent :

- Un accès plus souple aux informations (l'Intranet permet de récupérer de tous les postes de travail, quelle que soit l'heure).
- De faciliter le partage de l'information (Internet, Intranet).
- De favoriser le travail en groupe (groupware, workflow,).
- De simplifier les échanges de données entre entreprises.
- De faciliter la communication et la coopération.
- De mettre en place une mémoire collective.

Les Internet, Intranet, mails n'ont pas toujours pris la place des outils traditionnels de circulation de l'information dans l'entreprise algérienne. Ils sont encore souvent juxtaposés. Ils ont permis d'apporter une plus grande visibilité à un document ou de personnaliser les informations en fonction de la cible à qui elles sont transmises dans l'entreprise. Les TIC ont modifié la structure de la circulation de l'information et par la même de nouvelles formes de communications se sont développées dans l'organisation. L'introduction des TIC sous-entend son décloisonnement. Aujourd'hui le partage de l'information s'impose. Les salariés peuvent accéder à l'information mais ils doivent aussi satisfaire les sollicitations des flux informatifs qui visent à réguler le fonctionnement du système productif. Ils devront donc s'adapter à un système d'information efficace capable de le mobiliser autour d'objectifs changeants. Et ce d'autant plus que les formes d'organisation actuelles ont multiplié les statuts, les rythmes de travail et distendu les liens qu'ils soient physiques ou symboliques. L'organisation flexible s'avère nécessairement communicante. Elle requiert l'interconnexion des acteurs afin de coordonner leur mission en tenant compte des variations de la production, du rythme de travail et de la diversité des salariés. Les réseaux informatiques mettent tous les acteurs de l'entreprise en situation de communiquer. L'information devient accessible en temps voulu. La communication devient donc multifonctionnelle, elle est accessible de tous les postes de travail et à n'importe quel moment mais elle demande aussi une plus grande disponibilité et de réactivité des collaborateurs. Les TIC, aujourd'hui omniprésentes dans l'entreprise et

devenues outils de communication courantes, permettent aussi les échanges directs entre salariés (e-mail). L'Intranet, enfin met en liaison les acteurs de l'entreprise et cela en établissant deux types de communications :

- Une communication individuelle (courrier électronique).
- Une communication collective (forums électroniques).

Il permet une plus grande collaboration entre les individus et favorise une circulation rapide de l'information. Les TIC ont un impact sur l'action du manager. En effet, elles favorisent la création d'équipe de travail (même lorsque la distance physique pourrait sembler un frein) et permettent ainsi le rapprochement des compétences et des connaissances. La fonction du manager d'équipe évolue donc vers un rôle facilitateur. Il s'investira dans l'alimentation informationnelle du réseau de l'entreprise, afin de donner accès aux informations de bases de connaissances d'offrir les meilleurs possibilités de travail d'équipe. Les réseaux permettent aussi de donner une autonomie plus grande aux salariés par le recours à une organisation du travail par les résultats. Les objectifs de travail et les informations nécessaires à la réalisation du travail sont fournis par le réseau, mais les moyens d'y arriver sont laissés au libre arbitre du salarié, ce qui permettra d'augmenter sa participation à la prise de décision, d'accroître son autonomie et donc sa motivation. Par exemple le wiki est un outil de travail collaboratif. Son objectif est d'obtenir un consensus tout en conservant l'historique qui a permis d'y arriver. Les systèmes d'informations informatisés peuvent aussi permettre de préserver le capital de connaissances et de compétences de l'entreprise (fiches techniques à disposition des salariés, knowledge management..). L'Internet permet la capitalisation du savoir en fixant les connaissances immatérielles de l'entreprise (K.M), il engendra donc une plus grande compétitivité et favorisera l'innovation. Il s'insère donc un processus collectif d'acquisition des connaissances via notamment le groupware. L'Intranet a aussi permis le développement des agendas partagé et donc, la vérification instantanée de la disponibilité des différents collaborateurs d'une équipe, ce qui favorise la possibilité de réservation de plages pour des réunions de travail en équipe. Tous ces outils permettent de favoriser les échanges entre salariés, de développer le lien social entre les collaborateurs d'une même entité, de développer l'autonomie des salariés et donc de favoriser la motivation des collaborateurs. Ils ont donc pris une part importante dans le management des équipes et ils sont de plus en plus utilisés par les managers eux-mêmes pour communiquer et faire circuler les informations.

*b) Les TIC deviennent un outil de gestion des R.H:*

Les entreprises utilisent ces TIC comme outil des ressources. Comme le cas de (Procter & Gamble, 2003) a lancé un site web pédagogique dont l'objectif est d'initier les nouveaux salariés à ses rites et à son jargon. Il s'agit ici de faire adhérer les arrivants à la culture d'entreprise et de permettre une intégration rapide et efficace un groupe. D'autres entreprises ont recours à la messagerie instantanée (outil mi-chemin entre l'e-mail et le téléphone), pour développer les échanges entre salariés. Les TIC ont favorisé le développement de l'apprentissage en ligne ou « e-learning », outil parfois utilisé par les entreprises pour développer les compétences de leurs collaborateurs. Selon l'Union Européenne, l'e-learning est « l'utilisation des nouvelles technologies multimédias de l'Internet pour améliorer la qualité de

l'apprentissage en facilitant d'une part l'accès à des ressources et à des services, d'autres part les échanges et la collaboration à distance ». Ces plateformes d'apprentissage ont deux particularités : elles permettent une formation « en présentiel » qui se traduit par la proximité entre le formateur et ses apprenants ou formation « à distance » lorsque le formateur n'est pas en contact direct avec l'apprenant. Elles permettent une communication directe, immédiate, synchrone, sans générer les pertes de temps liés aux déplacements des collaborateurs, lorsque le professeur est face à ses étudiants en visioconférence ou lors d'une séance de « chat ».

Enfin la circulation des informations est l'une des sources d'une communication réussie, la généralisation des TIC est un outil privilégié pour faciliter les échanges entre collaborateurs. Les TIC permettent de mémoriser des données et de transformer les informations en connaissance et en valeur ajoutée pour l'entreprise. L'entreprise doit émettre des messages clairs et non contradictoires. L'entreprise doit savoir repenser son système organisationnel en fonction de ces évolutions et utiliser les TIC comme un outil stratégique de communication interne et de gestion des équipes.

#### **D. Les TIC ont un impact organisationnel qui peut être vus sous deux aspects :**

##### **1/ Impact Stratégique :**

les TIC ont un effet sur la culture de l'entreprise, si elles réussissent à s'implanter avec les méthodes traditionnelles de travail, c'est que l'entreprise a bien déterminé l'impact des TIC dans sa stratégie, comme l'a si bien souligné M. Porter « Se donner une stratégie fait gagner en rapidité ». (Porter, 2001)

« Si l'information est porteuse de sens pour les entreprises, c'est-à-dire de valeur à créer sur le marché, et si la maîtrise de son contenu et de sa diffusion comporte un caractère stratégique pour l'entreprise alors que la mise en œuvre de systèmes d'informations stratégique dans les organisations apparaît comme évidente ». (Bounfour, 1998)

##### **2/ Flexibilité :**

« C'est l'aptitude de l'entreprise à répondre aux modifications de l'environnement pour assurer le maintien de ses objectifs fondamentaux ». (Reix, 1999)

A ce titre, il y a lieu de dire que les TIC aident à l'amélioration par une réduction du temps et des coûts de traitement de l'information d'une part, et d'autre part, favorisent sa transversalité et avec un redéploiement en réseau, ou « la circulation de l'information se fait sans contrainte hiérarchique avec une réduction de la consommation de papier et de la manipulation qui peut atteindre 90% des coûts. (3)

On a adressé un questionnaire aux entreprises de la wilaya de Saida afin d'avoir une idée sur l'apport des TIC dans l'entreprise algérienne. Les caractéristiques de l'échantillon : les réponses proviennent essentiellement de la direction générale. Il est dû à la taille de l'entreprise. Grâce à l'Internet et le téléphone portable il est facile de contacter le dirigeant de l'entreprise. Nous avons choisi de ne conserver qu'une réponse, si possible celle qui concernant la personne la plus haut placée dans la

hiérarchie de l'entreprise. Comme le questionnaire était en français, nous étions restreints aux personnes francophones, et nous avons conservé que les réponses françaises. Nous avons obtenus des réponses valides. L'enquête s'est déroulée sur un échantillon de 19 entreprises (grandes, PME). Les entreprises se limitent à l'acquisition de l'outil informatique. Elles sont équipées de micro-ordinateurs. L'enquête relève sur l'utilisation des TIC est plus précisément sur la disposition d'un ordinateur sur le lieu de travail qui est de 100 %. La connexion d'Internet est de 54% tandis que l'utilisation d'une messagerie (e-mail) est 62%. La savoir faire des utilisateurs des TIC : on a posé des questions s'ils sont capables de démarrer éteindre, effectuer des opérations sur les fichiers presque tous les utilisateurs connaissent parfaitement ces applications de base. Il reste un détail sur la répartition des compétences des TIC en modules, s'il savait utiliser le traitement de texte (Microsoft Word) 70%, le tableur (Microsoft Excel) 65%, la base des données (Microsoft Access) 50% et une présentation de (Microsoft Power Point) 45%.

Concernant les capacités à maîtriser les TIC comme un critère important 75% est favorable. L'estimation sur la maîtrise des TIC si elles sont nécessaires à l'exercice des tâches 72%. Concernant à l'évaluation au niveau d'appropriation des TIC, dans les grandes entreprises comme la Sonatrach et la Sonelgaz tout le personnel a le droit d'accès à l'Internet, la fréquence d'usage pour l'ensemble du personnel 85% l'utilisent souvent tandis que 15% rarement. L'évaluation de l'impact et l'usage des TIC c'est-à-dire l'implantation des TIC dans l'entreprise si elles ont amené des changements concernant l'accès à l'information sur l'entreprise 15% des entreprises ont répondu oui, 45% non et 40% sans réponse surtout les PME, l'accès à des informations sur l'environnement 12% des entreprises ont répondu oui surtout les entreprises comme la Sonatrach, la cimenterie (ERGO) non 70% non et 18% sans réponse, la coopération entre les services et les employés d'une façon générale, si son utilisation a permis de réaliser des gains de productivité 25% des entreprises ont répondu oui 18% non et le reste sans réponse et si son utilisation a abaissé les coûts 20% ont répondu oui 60% non et 20% sans réponse et enfin si son utilisation a permis d'améliorer la qualité des services rendus aux clients potentiels 24% ont répondu oui comme la Sonelgaz 30% non le reste dans réponse.

Le niveau de gestion de l'information, beaucoup de question ont été élaboré pour voir si les décisions s'appuient sur des informations obtenues des TIC 48% des entreprises interrogées ont répondu oui et 29% non et le reste est sans réponses, de même si les acteurs de l'entreprise travaillent en dehors des heures de travail 20% des entreprises ont répondu oui surtout la Sonelgaz quand il y a une panne d'électricité due à des aléas climatiques (l'hiver et l'été) 60% non et 20% sans réponse. Une question primordiale s'ils prennent de décisions plus rapidement grâce aux TIC la plupart ont répondu oui grâce au téléphone portable. La question suivante si les TIC ont modifié leurs méthodes de travail 25% des entreprises ont répondu oui et 70% non et 05% sans réponse. La gestion stratégique des TIC : est-ce que la capacité de réaction de l'entreprise s'est accrue? 19% des entreprises ont répondu oui et 75% non 06 sans réponse. Est-ce que la communication est facilitée grâce aux TIC 45% des entreprises ont répondu oui 20% non et le reste sans réponse. Une question très importante est-ce que les résultats issus des travaux sont accessibles en ligne? 10%

oui 86 % non et le reste est sans réponse. La performance organisationnelle : est-ce que la productivité s'est améliorée 35% oui 65% non. La capacité d'innovation s'est accrue 19% oui 75% non et le reste est sans réponse. les souhaits des clients sont pris en compte 45 % oui 25% non 25% sans réponse.

L'utilisation des TIC dans les entreprises algériennes (Saida) se limite à l'acquisition des outils informatiques avec un usage très limité. Les grandes entreprises comme la Sonatrach, la Sonelgaz l'ERCO possèdent un site web pour l'échange instantané d'informations avec leurs environnements et l'archivage. L'introduction des TIC dans les entreprises résulte d'une bonne volonté d'accroître l'efficacité de la gestion et du fonctionnement de l'entreprise. On a remarqué que bon nombre de chefs d'entreprises considèrent que les TIC ont un impact sur la performance de l'entreprise. Mais les PME sont en retard qui constituent l'essentiel du tissu économique. Les TIC constituent le seul garant de la survie et du développement de l'entreprise algérienne à l'heure de la mondialisation ce qui permet d'entretenir des relations avec ses partenaires. L'enquête ne relève que 60 % des entreprises utilisent d'une façon continue les applications des TIC. Les utilisateurs des TIC sont nombreux 65% ont un niveau universitaire, 30 % d'un niveau secondaire et technique et 5 % ont un niveau moyen.

### **Conclusion :**

Les entreprises algériennes sont au début de l'utilisation des TIC. La majorité des PME sont des TPE, des entreprises à taille humaine qui ne s'informatiseront pas de la même manière parce que chaque filière a des besoins et des contraintes spécifiques. L'usage de l'Internet comme TIC se généralise de plus en plus mais son application dans le développement économique reste très limitée. Les TIC n'ont de sens que si elles s'accompagnent d'une stratégie économique de développement qui supposerait des transformations structurelles nécessaires à leur adoption. Alors que ces TIC apporteront des gains de temps et de productivité, elles permettent à l'entreprise d'innover et d'augmenter sa réactivité dans son activité, de s'aligner sur les normes internationales de management et de travail et de pouvoir rivaliser si c'est possible avec la concurrence. Nombreux sont les chefs d'entreprise qui sont aujourd'hui conscients et concernés à la fois par l'arrivée des TIC et s'interrogent sur la façon d'en tirer le meilleur parti et être performant. Face à ces enjeux induits par les mutations profondes et permanentes à travers le monde de l'entreprise, elles s'imposent comme outils incontournables pour tout développement économique à la hauteur des défis de la mondialisation. Malheureusement les différentes applications TIC ne sont pas répandues dans la majorité des entreprises surtout les TPE qui constituent l'essentiel du tissu économique algérien. Elles induisent la création de valeur grâce à la baisse des coûts, l'augmentation des bénéfices, une meilleure motivation du personnel, la satisfaction de clients et l'instauration de bonnes relations avec les partenaires et enfin à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

---

## BIBLIOGRAPHIE

- Armand E; Pateyron A; Salomon R, 1995. Les NTIC et l'entreprise, Ed. Economica, Paris.
- Batazzi C, 2000. L'impact des NTIC dans l'entreprise, CRIC.
- Bounfour A, 1998. Le management des Ressources Immatérielles, Dunod.
- Cattant M, (2001). L'entreprise et ses données techniques, AFNOR.
- Charpentier P, 2000). Economie et gestion de 'entreprise, Nathan.
- Cohen E, (1994), Dictionnaire de gestion.
- Helper J.P, Kalika M, Orsoni J, 1966, Management stratégique et organisation, librairie Vuibert.
- David A, Sutter E. 1985, La gestion de l'information dans l'entreprise, Afnor, Paris.
- Ennadjar F, 1999, L'administration des affaires économiques et financières, établissements des jeunes universitaires.
- Hellriegel D, Slocum J.R, Woodman R.W, 1993, Management des organisations, Editions De Boeck Université, Bruxelles.
- Henriet B; Imbert M, 2000, D.R.H : Tirez parti des technologies : Communication interne, Knowledge management formation Intranet, éditions d'organisation
- Maurice M, 2000, les T.I.C et les problèmes de travail et de l'emploi, LEST CNRS Aix en Provence.
- Mazerolle F, 2001, l'impact des NTIC dans l'entreprise, Dunod.
- Morin E, 1990, Science avec conscience, Paris, Seuil (points sciences).
- Porter M, juin 2001, "Internet : La stratégie plus que jamais », L'expansion Management Review.
- Reix R, mai 1999, "Les technologies de l'information, facteurs de flexibilité » revue française de gestion.
- Saadoun M, 2005, La technologie de l'information et management, Hermès sciences
- Simon H, 1996, L'information dans l'organisation
- Stacke E, (2000), Coaching d'entreprise, édition Village Mondial, Paris.
- Westphalen M.H, 2000, Communication: Le guide de la communication d'entreprise, éditions Dunod.