

LA CONTRIBUTION DES NTIC DANS LA FLEXIBILITE DE L'ENTREPRISE

LEKHAL Amel, Université Djilali Liabès sidi bel Abbes
 LACHACHI Wassila, Université Abou bakr Belkaid Tlemcen
 GAOUAL Zouaouia imen, Université Djilali Liabès sidi bel Abbes

Résumé : Le travail développé dans cette étude concerne la problématique de la nouvelle technologie de l'information et de la communication, son rôle au sein de l'organisation, sa contribution et son impact dans la flexibilité de l'entreprise.

L'introduction des NTIC au sein de l'entreprise est perçue comme un moyen de gérer l'organisation et de la rendre plus flexible : la GRH a connue des profondes transformations dans son contenu, de sa structuration et de son positionnement au sein de l'organisation, l'interaction entre le SI et l'organisation et l'émergence des nouvelles formes organisationnelles qui ont des caractéristiques favorisant l'accroissement de la flexibilité de l'entreprise.

Mots clés : les NTIC, la flexibilité, SI, GRH,

المخلص: تتناول هذه الدراسة إشكالية التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال داخل المؤسسة مساهمتها و أثرها على مرونة المؤسسة.

يعتبر إدخال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال في المؤسسة وسيلة لإدارة المنظمة و تطويرها و جعلها أكثر مرونة: حيث عرفت وظيفة تسيير الموارد البشرية تحولات عميقة في مضمونها، هيكلها و موقعها داخل المنظمة، بالإضافة إلى التفاعل بين نظام المعلومات والمنظمة و ظهور أشكال تنظيمية جديدة ساهمت في زيادة مرونة المؤسسة.

الكلمات المفتاحية : التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال، المرونة، نظام المعلومات، تسيير الموارد البشرية.

Introduction :

La nouvelle technologie de l'information et de la communication : dans notre perspective, une technologie c'est d'abord un ensemble d'équipement, d'outil, une infrastructure mise en place pour permettre aux individus d'accomplir leur tâche. Mais cet ensemble est construit et organisé selon une certaine finalité, une certaine logique d'emploi qui va, en pratique, supporter et contraindre les actions des individus dans l'organisation.

Les NTIC sont donc des technologies qui permettent de transformer l'information, de la communiquer, de la stocker (pour la plus part, sur la base du codage numérique : informatique, bureautique, télématique). Elles apparaissent dans l'organisation sous forme de systèmes d'information : « ensemble de ressources organisé et finalisé »¹, système de travail au service d'autres systèmes de travail. « Ces technologies (TIC) automatisent les processus de manipulation de l'information (calcul, stockage, diffusion...) et informent (produisent des représentations) simultanément »².

Elles peuvent être, selon les cas, un simple outil amplificateur (accroissant notre capacité à faire quelque chose), un substitut à notre action (elles nous remplacent), une innovation pure (permettant de faire des choses que l'on n'avait jamais faites). Elles sont utilisées, via un mode opératoire, qui correspond à la mobilisation de leurs fonctionnalités (ressources) mais qui structure le processus de travail en raison de contraintes spécifiques liées à leur usage.

Les caractéristiques spécifiques des technologies de l'information et de communication sont la base de leur potentiel d'impact dans l'organisation ; elles sont de quatre types :

- Compression du temps : rapidité des opérations de traitement de l'information par l'automatisation.
- Compression de l'espace : multiplicité des réseaux de communication avec diminution drastique des coûts de l'échange distant.
- Augmentation exponentielle de volume de l'information stockée et traitée : capacité de mémorisation accrue.
- Flexibilité potentielle d'usage inhérente à l'usage de programmes enregistrés (la séparation du matériel et du logiciel permet d'offrir de larges gammes de fonctionnalités et de les faire évoluer).

« Les technologies de l'information, comme toute technologie de communication sont un artefact qui guide de l'action humaine pour sa capacité à créer, transformer, diffuser des représentations, elles sont, en même temps, un réservoir de connaissance, construit sous forme durable mais modifiable (logiciel en particulier). Elles font désormais partie de l'environnement avec lequel on interagit en même temps qu'elles transforment la nature de notre travail (distanciation et abstraction). Elles rendent possible la désimbrication des relations sociales et leur extension au-delà du contexte locale ; la vie sociale peut, par suite, être détachée partiellement de ses codes habituels et de ses traditions »³.

Les TIC appelés souvent NTIC (nouvelles technologies de l'information et de communication) dans la littérature, les colloques scientifiques ou même le monde de l'entreprise. Les expressions « NTIC », « TIC » fleurissent abondamment, ces différentes appellations font référence à des applications qui mettent l'accent sur des aspects d'innovation, d'information ou de communication.

Ces NTIC sont de plus en plus présentes dans les entreprises elles sont la dernière étape d'une transformation commencée depuis plusieurs années.

« A titre d'exemple en 1995 les TIC ont représenté 6,8 % du PIB du Canada et leur production entre 1990 et 1995 a augmenté de plus de 50 % représentant une croissance six fois plus forte que celle de l'économie canadienne dans son ensemble. Des Etats-Unis d'Amérique, le Japon et les pays de l'UE occupent la première place dans ce domaine grâce aux différentes politiques et actions qu'ils ont engagées pour la promotion des « autoroutes de l'information » pour les uns et « société de l'information » pour les autres. L'étude de quelques indicateurs sur le secteur des TIC dans ces pays montre l'importance que les pouvoirs publics accordent à la promotion de ce secteur, à travers des actions engagées au niveau et à travers également une vision commune soit dans le cadre de l'union européenne soit dans le cadre du G8 »⁴.

Le secteur des TIC en Algérie ne représente aujourd'hui que 1% du PIS, le tissu industriel est fortement concentré et la stratégie de développement reste basée sur les hydrocarbures. Cet état des lieux montre que les retombées des TIC sur les tissus industriels algériens s'avèrent encore limitées.⁵ En Algérie, les NTIC se sont accompagnées du développement de cyber espaces publics mais n'ont pu être le vecteur de la symbiose TIC /économie, fondement de la nouvelle économie. Cette symbiose qui résulte de l'intégration parfaite de TIC à l'économie industrielle, est le moteur de l'économie moderne.

Autrement dit, cette application des NTIC à l'économie industrielle devrait entraîner une symbiose TIC /économie qui générera une nouvelle économie, prenant appui sur l'économie industrielle et reposant sur l'utilisation des technologies d'information et de communication.

Or, les applications des TIC en Algérie n'ont pas concerné le secteur industriel algérien, ils ont fait office de divertissement, au lieu de devenir des moyens de rattrapage économique dans la stratégie de développement des pays⁶. La symbiose TIC /économie a alors avorté car l'adoption des TIC sans leur intégration aux stratégies et à la culture des organisations du pays, se traduit quasiment toujours par un échec. Les TIC n'ont de sens que si elles s'accompagnent d'une stratégie économique de développement supposerait des transformations structurelles et sociétales nécessaires à leur adoption.

En gros, on change l'organisation ou bien le fonctionnement de l'organisation pour s'adapter aux réalités du marché, pour cibler les besoins de notre clientèle ou encore pour s'adapter à la compétition.

Le développement des nouvelles technologies de l'information et de communication obligent les entreprises à se questionner sur leur modèle de travail. Elles accusèrent le manque de flexibilité d'être la source de leurs problèmes et notre problématique, donc, pour que l'entreprise redevenir compétitive et rentable, elle devrait accroître leur flexibilité.

L'usage des TIC contribue à changer la nature de travail et des compétences mises en œuvre pour l'exercer. La pratique de la lecture, et de l'écriture et plus largement l'abstraction dans le travail se développent : le commercial ne voit pas le client, le vendeur ne voit plus le stock. Cette transformation du travail aboutit à modifier les notions de temps et d'espace, le travail à distance est devenue possible et il façonne aussi les relations collectives de travail dont les dimensions culturelles peuvent influencer ces usages.

En effet, comme l'affirme Dominique Tessier « nous sommes aujourd'hui dans une époque de mutation où les entreprises se préparent, expriment, apprennent à utiliser les nouvelles technologies pour les affaires, le business pour rendre les liens avec les personnes plus forts, de e-systèmes internes, le e-compétences »⁷, ce qui renforce le thème de flexibilité dans les entreprises et particulièrement l'entreprise Algérienne ; Avec tous ces concepts, on voit émerger le débat de la flexibilité de l'organisation et de la nouvelle génération des NTIC.

Notre problématique porte sur le rapport entre les NTIC et la flexibilité des formes d'organisation, les pratiques flexibles de gestion, le système d'information performant et la transition vers une économie compétitive, dynamique et fondée sur la connaissance.

L'articulation de ces éléments théoriques nous a permis de proposer un cadre conceptuel et de décliner notre problématique en deux questions de recherche :

Quel est l'apport de l'introduction des nouvelles technologies de l'information et de communication dans l'organisation algérienne en ce qui concerne la flexibilité de l'entreprise ?

Certaines questions méritent d'être posées pour permettre de cerner les différentes dimensions qui sous-tendent les notions NTIC, et flexibilité et d'éclairer notre positionnement.

On peut en effet se demander :

- Comment est perçue la flexibilité de l'entreprise relative à l'introduction des NTIC dans l'organisation algérienne ?

Les facteurs expliquant l'évolution de la flexibilité de l'entreprise consécutive à l'introduction des NTIC :

Etude théorique :

Depuis les années 70-80, dans les pays développés, les NTIC ont progressivement pris de l'ampleur pour être désormais omniprésentes dans le fonctionnement des entreprises et des organisations. L'objectif de l'introduction des TIC était la recherche de l'efficacité et de la rapidité dans l'accomplissement des tâches classiques de l'organisation.

La diffusion des NTIC au sein de la société est devenue un objet central d'analyse pour les sciences sociales. D'une part, ces technologies accompagnent et sont porteuse de changements sociétaux. D'autre part, autour d'elles, s'organisent des phénomènes d'apprentissage, de coordination, de réorganisation et d'innovation.

NTIC , système d'information et le concept de l'organisation «Les technologies de l'information et de la communication regroupent l'ensemble des techniques qui contribuent à numériser et à digitaliser l'information, à la traiter, à la stocker et à la mettre à la disposition d'un ou plusieurs utilisateurs »⁸. On peut résumer l'apport immédiat des NTIC en quatre points essentiels : Compression de temps ; Compression de l'espace ; Compression de l'information stockée et Flexibilité d'usage ; « Un système d'information est un système qui utilise des technologies de l'information pour saisir, transmettre, stocker, retrouver, manipuler ou afficher de l'information utilisée dans un ou plusieurs processus de gestion »⁹

L'interaction entre SI et organisation : Selon Davis et al, « une information représente les données transformées sous forme significative pour la personne qui le reçoit ; elle a une valeur réelle pour ses décisions et ses actions »¹⁰. Selon Kéfi et Kalika (2004) qui s'appuient sur les travaux de Galbraith (1973) dans un contexte d'incertitude et de besoin en information , le traitement de l'information est une activité organisationnelle essentielle qui peut être accomplie par la mise en place de systèmes d'information , considérés comme des sous système organisationnels en interaction avec d'autres sous systèmes et actionnés par différents acteurs organisationnels¹¹.

L'impact de certaines caractéristiques organisationnelles sur l'utilisation des SI :

Selon cette perspective, la manière dont les SI sont utilisés dans les organisations peut être déterminée par certaines caractéristiques organisationnelles touchées par les besoins en traitement de l'information. C'est donc « l'impératif organisationnel ». Les travaux de Galbraith ont par ailleurs mis en évidence un autre élément déterminant dans la relation entre SI et organisation : la nature de la tâche ou de la fonction à effectuer¹², ces travaux montrent que les tâches les moins routinières supposent des besoins en traitement de l'information plus importants et donc une utilisation plus intensive des outils informationnels .

SI et organisation des interactions imprévisibles : Cette nouvelle perspective stipule que l'usage des SI dans les organisations et les conséquences qui s'ensuivent devraient être étudiées dans le cadre d'un ensemble complexe d'interaction sociales où la recherche de

déterminismes, de facteurs explicatifs et de facteurs expliqués serait inutile. Ce qui est pertinent pour la recherche est en effet l'appréhension de ces interactions, à savoir d'identification des composants, des interactions, le rôle des acteurs et la prise en compte de la variable temps. Concernant cette perspective, Sampler assure que les impacts organisationnels de SI ne sont pas prévisibles à cause de la complexité des relations. Aussi, chaque cas nécessite l'investigation des différents composants du problème. Nous reviendrons un peu plus bas sur les travaux qui s'inscrivent dans cette perspective. Cette perspective s'inscrit dans ce que Markus et Robey appellent « la perspective émergente »¹³ ;

Le SI facilite l'émergence de nouvelles formes organisationnelles : La dernière perspective identifiée par Sampler correspond au fait que de nouvelles configurations organisationnelles voient le jour. Celles-ci utilisent intensivement des systèmes d'informations et de communication inter-organisationnels, permettant de supprimer les barrières du temps et de l'espace¹⁴. Pourtant comme le constate Sampler, les perspectives précédentes considèrent l'organisation comme un système clos, ou les variables environnementales ne sont pas explicitement prises en considération, ou alors à titre de facteurs de contingence.

NTIC, fonction et gestion des ressources humaine :

I. L'impact des NTIC sur la fonction et la gestion des ressources humaines :

M. Kalika affirme que : « c'est aujourd'hui dans le fonctionnement des entreprises, dans leur organisation et leur processus que les NTIC produisent leurs effets »¹⁵.

L'on s'interroge sur l'ampleur des changements dans la FRH (fonction des ressources humaines) suite à l'introduction des NTIC, sur les conditions de ces changements et sur leur impact en termes de flexibilité, nous aborderons les relations entre les NTIC et la GRH dans la perspective de la flexibilité. Les questions qui se posent sont :

- Les NTIC améliorent-elles la gestion et la fonction des ressources humaines ?
- Les NTIC permettent-elles d'améliorer la flexibilité de la GRH ?
- Les objectifs ressources humaines sont-ils atteints plus facilement ?

Nous souhaitons appréhender les liens entre NTIC et GRH de manière stratégique. Nous souhaitons mettre en évidence un lien entre NTIC et la flexibilité de l'organisation, et plus particulièrement la fonction et la gestion des ressources humaines.

a- Approche de GRH par ses finalités stratégiques et NTIC :

Les ouvrages classiques sur la GRH associent à cette fonction un ensemble de tâches ou mission technique. Les activités qui définissent le périmètre d'intervention de la GRH (organisation de travail, recrutement, gestion des emplois ou des compétences, gestion de formation.....) font souvent l'objet de regroupement. Elles sont par exemple associées en fonction de ce sur quoi elles portent, c'est à dire leur objet principale : l'emploi, l'individu, les relations collectives. Suivant cette perspective, la gestion de l'emploi concerne les besoins et renvoie aux aspects relatifs à la définition des postes, à la gestion anticipé des besoins en termes d'emplois et des compétences, ainsi qu'aux conditions de travail, la gestion de l'individu concerne les ressources et renvoie aux activités de recrutement, de formation, de gestion de rémunérations et des carrières.

La gestion des relations collectives renvoie, quant à elle, aux activités telles que la négociation collective, la gestion des ERP, la gestion participative, la gestion de la communication interne, la gestion du climat social, la gestion des conflits collectifs.

On distingue sept finalités stratégiques de la fonction et leur lien avec la santé de l'entreprise qui selon les auteurs ont un impact fort sur la compétitivité de l'entreprise et la création de valeur. Chacune de sept finalités est susceptible d'être affecté par les NTIC via les outils et les activités de la GRH¹⁶ :

1- Attirer les compétences requises : la compétitivité d'une organisation et la création de valeur sont largement conditionnées par cette attraction, qui passe par les missions de la GRH : recrutement, gestion de rémunérations, de l'emploi, de la formation, des carrières et de la communication. les NTIC ont eu un impact rapide sur le recrutement et l'e-recrutement et aujourd'hui une pratique courante, notamment dans les grandes entreprises et pour le recrutement des cadres.

2- Développer les compétences requises : une des missions de la FRH est de permettre aux nouveaux employés (à l'aide de la formation de la communication, de la gestion des itinéraires professionnels) de s'adapter à la spécificité de l'entreprise et de connaître ses dimensions stratégiques, organisationnelles et technologiques. Il s'agit aussi d'adapter les savoirs, savoir-faire et savoir être de l'entreprise aux évolutions de l'environnement.

A ce niveau, la gestion de l'emploi et de l'individu est cruciale. Ici aussi, les NTIC sont de plus en plus présents. Par exemple, le e-Learning peut permettre d'accélérer l'acquisition de compétences à moindre coût.

3- Mobiliser les compétences disponibles : le seul fait de disposer en permanence des compétences requises n'assure pas la performance de l'entreprise. Il faut en effet s'assurer de l'utilisation de ces compétences dans la direction souhaitée et en temps utile.

Ici, l'apport des NTIC se situe au niveau des outils de pilotage (pour mesurer en temps réel certains facteurs émotionnels de l'entreprise tels que le climat de travail, la confiance, la satisfaction des salariés, ainsi que des facteurs comportementaux tels que la productivité, les efforts....) ;

4- Conserver les seules compétences requises : l'organisation doit renforcer l'attachement des salariés à leur travail et à ses objectifs et valeurs, de même, elle doit favoriser la fidélité de ceux dont elle a besoin. Des activités telles que la gestion anticipée des emplois et des effectifs, les outils de la flexibilité (organisation du temps de travail, mobilité, précarité) sont utilisées pour y parvenir, les ERP (entreprise ressource planning) jouent un rôle important de part leur capacité à centraliser l'information.

Les NTIC, qui favorisent l'externalisation de certaines activités, peuvent contribuer à accroître la flexibilité.

Ces quatre finalités sont en situation d'interdépendance et doivent se combiner avec trois missions.

➤ La contrainte réglementaire : les NTIC peuvent être mobilisés en tant qu'outil de veille informationnelle ;

- La contrainte d'efficience que l'on peut mesurer à travers la maîtrise de la masse salariale au sens large. Les NTIC peuvent ici aussi être mobilisées par exemple pour faciliter le comparatif de salaires ;
- La contrainte éthique, qui dépasse le cadre de la loi.

b- La contribution des NTIC à une meilleure maîtrise des finalités stratégiques de la GRH :

Il est souvent dit que les NTIC contribuent à une meilleure maîtrise des finalités stratégiques de la GRH, mais cette affirmation n'est pas si évidente qu'elle paraît.

Les NTIC semblent avoir des effets positifs sur la maîtrise de la masse salariale, l'attraction, la mobilisation, le développement des compétences et l'employabilité.

Concernant la maîtrise de la masse salariale, il est vrai que l'e-recrutement permet de faire des économies sur le coût de RH puisque les annonces publiées sur le web reviennent moins chères que celles publiées dans un journal ou un magazine. Toutefois, si des gains sont obtenus pour la diffusion de l'offre, à côté de cela, il faut consacrer un certain budget à ce type de recrutement, et cela entraîne donc d'autres types de coûts.

De plus ces sites renforcent la mise en concurrence des entreprises et celles dont les politiques RH sont les plus attractives, sont susceptibles de bénéficier de l'accroissement de visibilité et de transparence.

Ainsi, l'internet et plus généralement les NTIC semblent avoir un impact positif sur le pouvoir d'attraction des compétences requises. Mais on pourrait aussi dire qu'elles ont plus un rôle révélateur qu'attracteur, étant donné qu'elles permettent plus de visibilité concernant les opportunités de développement, d'évolution des métiers. Par ailleurs, selon Hervé Andorre, responsable du développement de RH, de l'entreprise Dassault systèmes, « Les sites de recrutement en lignes apparaissent au premier abord comme une solution économique rapide et efficace pour faire remonter les candidatures, mais le temps passé à les traiter diminue la rentabilité de cet outil, qui ne se montre finalement aussi performant que les formes dans les écoles ou la cooptation pour les embauches définitives »¹⁷.

En réalité, les sites de recrutement entraînent un afflux très importants de candidatures qui ne correspondent pas forcément à ce qui est recherché et qui nécessitent un surcroît de travail et un coût de traitement pouvant être élevé.

Finalement, l'attraction ne concerne pas toujours les compétences recherchées.

Concernant la mobilisation du personnel, l'intranet aurait un impact positif en tant qu'outil de diffusion de la culture de l'entreprise (éventuelle idéologie dominante, croyances des salariés).

L'intranet, qui permet aussi la disponibilité de l'information sur les formations accessibles, les postes à pourvoir et les ressources mobiles serait à la fois un vecteur de développement de compétences, d'employabilité et de mobilisation au sens large. Cependant, si l'accès à l'information est plus facile, cela ne signifie pas qu'elle est mieux maîtrisée et que les employés sauront l'utiliser de manière optimale par exemple dans la gestion de leur carrière.

c- Les ressources humaines et le changement technologique (NTIC) :

Nous avons évoqué précédemment le nécessaire alignement entre la stratégie de la FRH et la stratégie organisationnelle. De plus, la direction des ressources humaines (DRH) et la mieux placée pour observer l'interaction entre la technologie et l'organisation du travail.

Elle est donc la plus à même de prévoir les répercussions d'ordre organisationnelles et humaines résultant de l'introduction d'une nouvelle technologie et par conséquent elle peut prévoir les aménagements organisationnels nécessaires à mettre en place afin de permettre une utilisation efficace des NTIC. Elle peut aussi envisager les programmes de formation appropriés et mettre en place des programmes d'apprentissage et de formation continue.

Chaque organisation étant unique et soumise à un contexte spécifique de l'organisation et de la fonction. Ainsi Jacob R et Ducharme J soulignent à ce sujet que « chaque organisation doit découvrir sa propre démarche pour établir ce fragile équilibre entre la technologie et l'humain, entre la technique et le social »¹⁸.

Au sujet du rôle de GRH dans le changement technologique, Jacob et Ducharme indiquent que le gestionnaire doit adopter le « paradigme anthropocentrique en matière de changement technologiques puisque le développement et l'utilisation de la connaissance sont applicables à chacune des ressources humaines. Elle réunit l'homme et la technologie en un tout, celui du patrimoine génétique de l'organisation. Enfin, elle justifie la nécessité de considérer la formation et le développement des ressources humaines comme un investissement et non comme une dépense »¹⁹. Nous considérons dans cette optique la connaissance comme capital et la technologie comme moyen. Dans cette optique, la FRH doit jouer un rôle essentiel dans l'efficacité organisationnelle, la FRH joue, a priori, un rôle dans le déplacement de l'autorité vers plus d'autonomie apparente.²⁰

Ainsi, il faut dire que les NTIC participent à l'anticipation et à la mise en œuvre des changements nécessaires à la structuration et au bon fonctionnement de la FRH. Par ailleurs, l'introduction des NTIC dans les entreprises offrent aux RH des possibilités d'innovation de leurs pratiques et des opportunités de repositionnement stratégique dans l'entreprise.

Etude empirique : l'organisation -Algérie Télécom -Sidi Bel Abbes.

La question centrale à laquelle nous souhaitons répondre dans la présente recherche est si l'utilisation de NTIC incite l'entreprise à adopter un changement organisationnel et de rendre l'entreprise plus flexible au sein de l'organisation algérienne particulièrement l'entreprise Algérie Télécom Sidi Bel Abbés.

Dans la partie théorique, nous avons essayé de mettre en exergue l'importance des NTIC dans la démarche du changement organisationnel tout en précisant les différentes méthodes et outils nécessaire à cette relation.

Et en dernier lieu on a essayé d'utiliser une enquête à l'aide de sondage par logiciel SPSS pour déterminer l'importance et la contribution des NTIC dans le changement organisationnel.

On a choisi l'entreprise Algérie Télécom –Sidi Bel Abbés, en raison d'utilisation des NTIC dans la gestion de l'entreprise et ainsi pouvoir donner quelques éléments de réponse à notre problématique.

1) Présentation de l'entreprise :

Algérie Télécom est une société par actions à capitaux publics opérant sur le marché des réseaux et services de communications électronique. Sa naissance a été consacrée par la loi 2000/03 du 5 août 2000, fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications ainsi que les résolutions du conseil national aux participations de l'Etat (CNPE) du 1^{er} Mars 2001 portant création d'une entreprise publique économique dénommée « Algérie Télécom ». Algérie Télécom est donc régie par ces textes qui lui confèrent le statut d'une entreprise publique économique dans la forme juridique d'une société par action au capital social de 50000000000 Dinars et inscrite au centre de registre de commerce le 11 mai 2002 sous le numéro 02B0018083..

2) Enquête par questionnaire sur l'impact des NTIC sur la flexibilité de l'entreprise :

L'objet de cette étude, menée auprès du groupe Algérie Telecom, est de mettre en lumière les pratiques des entreprises Algériennes en matière des nouvelles technologies de l'information et de communication et leurs apports à la flexibilité de l'entreprise.

Nous exposerons, dans cette partie, un questionnaire administré à un échantillon composé d'une vingtaine de cadres et responsables au niveau du groupe Algérie Telecom sidi bel abbés (direction opérationnelle des télécommunications).

Les résultats obtenus à travers l'analyse et l'interprétation des points suivants, soumis à l'appréciation des différents responsables et personnels auront pour but de démontrer :

L'importance des nouvelles technologies de l'information et de communication(NTIC) au sein de l'entreprise ;

L'implication de la direction et du personnel ;

La définition des objectifs et des sujets de la flexibilité de l'entreprise ;

L'impact des NTIC (définition des besoins, collecte, traitement, diffusion et mémorisation de l'information) ;

Le rôle du système d'information et des NTIC dans l'augmentation de la flexibilité de l'entreprise ;

Description du questionnaire :

Le questionnaire utilisé dans cette étude se compose de deux thèmes, chaque thème contient plusieurs questions :

Thème 01 : l'importance de l'utilisation des NTIC contient sept questions ;

Thème 02 : la flexibilité de l'entreprise contient deux sous thèmes et chaque sous thème se compose de plusieurs questions.

Les sous thèmes :

1. Système d'information ;

2. polyvalence et dynamique des salariés ;
3. La flexibilité des personnels.

Interprétation et analyse des résultats

On a utilisé le logiciel SPSS pour analyser les données collectées à l'aide des méthodes statistiques suivantes :

- **Le coefficient alpha de Cronbach ;**
- **Tableau des fréquences ;**
- **La moyenne arithmétique ;**
- **L'écart type ;**
- **Les pourcentages ;**

La fiabilité de l'étude :

Les résultats recueillis du logiciel SPSS nous ont montré l'évaluation de coefficient alpha de cronbach pour tester la cohérence interne et la fiabilité des questions posées des deux thèmes (l'impact et l'importance de l'utilisation des NTIC, la flexibilité de l'entreprise) et mesurer aussi la corrélation des réponses aux questions qui portent le même sujet.

D'après ces résultats , les coefficients alpha de cronbach indique la fiabilité des trois thèmes mesurés et la corrélation des réponses qui ont le même thème ,le tableau suivants confirme ces résultats :

Les thèmes	Alpha cronbach
L'impact et l'importance de l'utilisation des NTIC	0,693
La flexibilité de l'organisation	0,877

Thème 01 :l'impact et l'importance de l'utilisation des NTIC :

On a exercé les moyennes arithmétiques et les écarts type pour vérifier l'impact et l'importance de l'utilisation des NTIC au sein de l'organisation étudiée.

Les résultats nous montrent que :

❖ L'utilisation des NTIC a une moyenne arithmétique très élevées 0,83 et un écart type faible **0,36**, ce qui signifie une utilisation forte des NTIC de la part des cadres questionnés. on remarque aussi que l'utilisation de l'ordinateur prend la première classe avec une moyenne arithmétique 0,90 et un écart type **0,30** et on trouve aussi l'utilisation de l'internet dans la deuxième classe (**0,85 -0,36**) et pour la troisième classe on a l'utilisation du courrier électronique (**0,75 -0,44**). N'oublie pas de dire que les moyennes arithmétiques des trois outils (l'ordinateur, l'internet, le courrier électronique) sont très rapprochés (**0,90- 0,85-0,75**).

❖ Dans l'organisation étudiée, on constate qu'elle a des canaux de communication diversifiés avec une valeur de moyenne arithmétique 0,52 et un écart type 0,43. L'importante remarque dans ce cas c'est que le canal le plus utilisé par les employeurs est un canal très développé (**e-mail 0,80-0,41**) avec un autre moyen de communication **le courrier**

(0,70-0,47) qui est un moyen classique et indispensable pour l'entreprise Algérienne parce qu'elle est toujours un otage à la bureaucratie qui dépend sur le fichier de papier. Pour les moyennes et les écarts types du reste des canaux reste non négligeables (**par téléphone** (0,50-0,51), **contact direct** (0,50-0,50)).

❖ Concernant la collecte des informations, l'étude montre qu'elle a plusieurs objectifs et sert principalement à l'évolution technologique avec une moyenne arithmétique **0,75** et un écart type **0,44** et porte sur les consommateurs (**0,65-0,48**) plus que les concurrents (**0,60-0,50**), ce qui signifie la stratégie de l'entreprise actuellement qui cherche toujours à développer leur moyens et outils de travail et de satisfaire leur consommateurs .

❖ Les cadres questionnés considèrent que l'internet est une source d'information essentielle (**0,80-0,41**). Les autres sources comme les bases de données internes (**0,75-0,44**) et les revues spécialisées (**0,70-0,47**) ne sont pas de tous négligeables,

❖ Les employeurs cherchent des informations actuelles et faciles à trouver (l'internet) et ils évitent les rumeurs (**0,10-0,30**) et les autres moyens (**0,20-0,41**).

❖ cette organisation stocke ses informations dans les supports informatiques et sur papier c'est-à-dire les deux à la fois avec une moyenne arithmétique **0,65** et un écart type **0,48**. Mais on constate que les informations collectées sont stockées sur le support informatique (**0,65-0,74**) plus que sur papier (ce qui signifie que l'organisation Algérie télécom veut numériser sa direction).

❖ La majorité des cadres de l'entreprise voient que la nouvelle technologie de l'information et de communication est un créateur de valeur pour l'entreprise (**0,75-0,44**) et un ensemble des outils développés (**0,65-0,48**) plus qu'elle est un stock des données (**0,55-0,44**). Ces résultats nous montrent que les cadres questionnés savent très bien l'importance de les NTIC dans l'organisation.

1. La diffusion des informations :

Malgré que Les entreprises publiques algériennes souffrent jusqu'à maintenant de l'économie planifiée, du socialisme et de la centralisation des décisions, on trouve dans cette étude qu'il y a une diffusion systématique des informations au sein de l'organisation avec un pourcentage de 70%, on peut dire aussi que cet ratio est un résultat d'une stratégie de l'organisation de rendre l'information accessible et facile à acquérir. On n'oublie pas que 25% voient le contraire c'est-à-dire les informations sont pas diffusées au sein de l'organisation.

2. L'apport souhaité des NTIC :

Comme Cette étude nous montre la nécessité de l'utilisation des NTIC, elle nous affirme aussi leurs apports à l'organisation. Les cadres de l'organisation souhaitent que cet apport soit principalement sur le plan de flexibilité de l'entreprise (**0,80-0,4**) car la flexibilité de l'entreprise est un objectif très important pour les dirigeants de l'Algérie Télécom, puis sur l'image de l'entreprise (**0,65-0,48**), Sur le plan de l'organisation (**0,60-0,50**) et enfin sur le plan de structure de l'entreprise (**0,55-0,50**).

Thème 02 : La flexibilité de l'entreprise

A. Système d'information :

L'analyse :

Ce questionnaire étudie le système d'information comme un moyen de flexibilité. Dans cette étude, on a posé plusieurs questions concernant le système d'information son rôle, son but, la formation du personnel aux pratiques du système de l'information et sa définition

1. Le rôle du système d'information : les personnes questionnés s'accordent à dire que le Système d'information sert à simplifier les tâches et à gagner du temps et à gérer efficacement l'information **(0,75-0,44)** et aussi à rendre l'information accessible **(0,70-0,47)**.
2. La définition du système d'information : pour l'échantillon de cadres ayant répondu à ce questionnaire, le système d'information est un ensemble d'équipement, de programme informatique et un outil de gestion **(0,70-0,47)**,
3. Les informations collectées ont plusieurs objectifs et servent presque autant à effectuer des analyses **(0,85-0,41)**, évaluer une décision **(0,80-0,41)**, assister à une prise de décision **(0,75-0,44)** et à la fin à établir des prévisions **(0,65-0,48)**.
4. Le but de l'identification de la collecte et la structuration de l'information : les cadres questionnés s'accordent pour la deuxième fois à dire que le but de l'information dans l'organisation c'est, premièrement l'amélioration du fonctionnement globale de l'organisation **(0,85-0,36)**, deuxièmement l'amélioration de la performance de l'organisation **(0,75-0,44)** et finalement rendre l'organisation flexible avec une moyenne arithmétique non négligeable **(0,70-0,47)**.
5. La formation des personnels aux pratiques du système d'information : en réfèrent aux résultats de ce tableau, on constate qu'il y a une formation sous forme de stage et cours au sein de l'organisation **(0,70-0,47)**, et elle est soit interne soit externe **(0,60-0,50)**.

B. polyvalence et dynamique des salariés :

1. les résultats nous montrent que **65%** des travailleurs ont la possibilité d'effectuer des tâches différents et **35%** n'ont pas cette possibilité.
2. **60%** des travailleurs peuvent changer de poste, **40%** ne peuvent pas changer leurs postes.
3. la moitié des travailleurs peuvent prendre des initiatives **55%**, et **45%** n'ont pas cette possibilité (prendre des initiatives). En référant aux réponses de ces trois questions, on peut dire qu'il ya une certaine flexibilité dans l'organisation concernant les tâches, les postes et l'imitativité.
4. **55%** des salariés sont prêts à fournir un effort qui dépasse la simple réalisation à la lettre de leurs obligations au travail.
5. **55%** des cadres questionnés ne disposent pas d'une certaine mobilité et presque la moitié des employés **45%** sont mobile et en mouvement dans l'organisation.
6. **65%** des travailleurs peuvent facilement remplacer par un autre, en cas de besoin. Et **35%** des travailleurs sont irremplaçables à cause de la sensibilité de poste ou bien la difficulté des tâches liés au poste.
7. L'entreprise peut recruter et libérer facilement les travailleurs, cette réponse choisie par **50%** des cadres sondés et les **50%** restés voient le contraire.

8. **90%** des employés confirment que l'entreprise a insérer des nouvelles activités par rapport à sa vocation première, depuis sa création. c'est-à-dire il ya un changement remarquable et presque radicale au niveau des activités.

C. la flexibilité du personnel :

1. selon les cadres questionnés, les formations faites par l'organisation ont un effet positif et des résultats satisfaisants pour l'entreprise comme pour les employés.

2. **50%** des cadres sondés voient que la variation de l'effectif en fonction des besoins se fait facilement et les **50%** déclarent le contraire ça veut dire la variation se fait difficilement.

3. **55%** des cadres ont la possibilité de faire varier le temps de travail du personnel par contre pour **45%** des cadres restés n'ont pas cette possibilité.

4. Pour le changement de poste de travail sans cout supplémentaire, **55%** n'ont pas cette aptitude et **45%** peuvent changer leurs postes de travail sans cous supplémentaire.

5. après l'analyse du tableau ci-dessus, les cadres déclarent qu'il y a un apprentissage soit interne ou externe dans l'organisation (**55%**).

6. A travers ces réponses, on constate que l'entreprise recrute les jeunes (**75%**), on trouve que c'est tout à fait logique pour une entreprise algérienne.

7. Les ratios de l'étude de cette question sont égaux (**45%-45%**) ça veut dire **45%** des cadres déclarent que l'organisation peut recruter les seniors et les **45%** restés voient le contraire.

8. Cette fois aussi on a des ratios presque égaux **55%** des cadres ne gardent pas le contact avec les travailleurs libérés dans le but de pouvoir les réintégrer et **45%** garder le contact avec eux pour les réintégrer s'il faut.

Conclusion :

L'entreprise étudiée se situe sur la problématique et la relation entre l'utilisation des NTIC, la flexibilité de l'entreprise

La confrontation des construis théoriques à notre étude empirique met en relief les conditions de création de valeur organisationnelle (la flexibilité) consécutives à un investissement ou une introduction des NTIC.

Nous avons essayé de voir à travers ce cas d'étude si l'introduction d'une NTIC au sein de l'organisation génèrait automatiquement de la flexibilité de l'entreprise et reconfigurait l'organisation de l'entreprise.

La NTIC revêtent une importance considérable dans le changement organisationnel .en effet, il ressort du cas étudié que l'ensemble des personnes interrogées sont favorables à l'utilisation des NTIC.

Ce résultat nous amène à la conclusion que l'organisation algérienne doit être incitée à mettre en place de telles pratiques. de plus, ces pratiques nécessitent une réorganisation au niveau de plusieurs fonction et structure, qui doivent être décloisonnées afin de favoriser des modes de

communication transversaux propices à mise en place des nouvelles configurations organisationnelles et à l'augmentation de degré de flexibilité.

Le niveau de flexibilité au regard des travaux académiques est approprié à l'environnement dynamiques, complexe mais prédictibles.

Les scores illustrent le caractère relativement faible et inégal de flexibilité atteint par l'entreprise sur les trois dimensions : système d'information, l'organisation de travail et la flexibilité du personnel. la tension entre ses quatre dimensions de concept de flexibilité serait relativement maîtrisé par l'entreprise répondante.

Ainsi, le niveau globale de flexibilité de l'entreprise est relativement homogène et semblerait refléter une exigence de l'environnement.

Nos managers doivent être sensibilisé à travers des formes sur la flexibilité de l'entreprise, ne dit-on pas « réussi celui qui s'intègre vite » .

BIBLIOGRAPHIE :

¹ Robert Reix, « changements organisationnels et technologies de l'information », Conférence à l'université saint- joseph, Beyrouth, Liban, 28 /10 /2002 ;

² Zuboff. S, « In the age of the smart machine : the future of work and power », oxford University press, Oxford, 1988 ;

³ Barrett .M, Sahay S, Walsham G, « understanding IT and social transformation : development and illustration of conceptual sheme », proceeding of the 16th ICIS (International conférence on information technology change ;

⁴ Moussa Benmahdi, « l'Algérie et la société de l'information », 2000 ;

⁵ Djeflat Abdelkader, « dette et flux technologique : bilan et perspective pour les pays du Maghreb », CNES- ISPRON-PUBLISUD, 2003 ;

⁶ Chettab .N, « Etat, entreprise et marché mondiale : retrait fictif de la puissance nationale et intensification de la mondialisation », CREAD , N°58, 4^{ème} trimestre 2001 ;

⁷ Dominique Tessier cité par Sanaa Elaji, « commerce électronique et management de projet Internet, analyse de potentiel du développement de E- learning au Maroc », mémoire de fin d'étude DESS, 2005 ;

⁸ Yannick Chatelin et loick Roche, « Cyber gagnant », Maxima, Paris, 2000, P31 ;

⁹ S. ALTER, « Information Systems : a management perspective », Benjamin Cummings Publishing company, 2^{ème} édition, 1996, P2 ;

¹⁰ Davis G.B, Olson M.H, Ajenstat J, Peaucelle J-L, « système d'information pour le management », economica, 1986 ;

¹¹ Thèse de doctorat, Benabderahmane Yasmina, « Management des connaissance, déploiement des TIC et GRH des organisations cas de l'Algérie », université PAUL Valéry , Montpellier III, 2012, p125 ;

¹² Galbraith J , « Designing complex organizations », Reading MA : Addison Wesley , 1973;

¹³ Markus et Robey , « Information technology an organizational change : causal structure in theory and research », management science , vol 34, Issue 5 , may ; p 586;

¹⁴ Baile serge et Trahand Jacques, « Les systèmes d'informations inter –organisationnels, contribution et cadre des recherche », systèmes d'information et management, Vol 4 N° 02, Avril ;



¹⁵ M.Kalika , « e-GRH : Révolution ou évolution ? » éditions liaison, 2002, p11

¹⁶ Thèse de doctorat, Benabderahmane Yasmina, op.cit, P157 ;

¹⁷ Hervé Andorre, Le monde, 18 Septembre 2001 ;

¹⁸ Jacob R, Ducharme. J, « Changement technologique et GRH », Montréal, Gaëtan Morin, 1995, P329 ;

¹⁹ Op, cit , P339;

²⁰ Benabderahmane Yasmina, « Management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations cas de l'Algérie » , Thèse de doctorat, université PAUL Valéry , Montpellier III,2012 ;