



UNIVERSITE D'ORAN 2
Faculté des sciences sociales
Département de sociologie
Mémoire
Pour L'obtention de Magister
En sociologie du Travail et D'organisation

**L'IMPACT DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA
COMMUNICATION SUR L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE**

Réaliser par :
OSMANI Zakaria

Encadré par le professeur :
M^r : Pr. DERRAS Omar

Membre du jury

A/Malek adda Boudjlel	Maitre de conférences A	Président	Université d'Oran 2
Derras Omar	Professeur	Encadreur	Université d'Oran 2
ABD EL ILLAH Abdelkader	Professeur	Examineur	Université d'Oran 1
MEDKOUR Mustapha	Maitre de conférences A	Examineur	Université d'Oran 2

Année universitaire
2016/2015

REMERCIEMENTS.

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont aidé à l'élaboration de ce modeste travail, à leur tête mon encadreur DERRAS Omar pour ses orientations et observations méthodologiques.

Mes remerciements vont aussi à :

Tous le personnel et cadres du complexe RAZ1 qui m'ont donné toutes les données nécessaires pour enrichir ce travail.

Enfin je remercie ma famille, mes amies, pour leur soutien au long de cette période de travail.

Sommaire.

Introduction générale.

1-	Contexte et positionnement du problème.....	1
	a. Problématique.....	2
	b. Hypothèses de travail.....	4
2-	Le choix du sujet est basé sur un fond tripartite.....	6
3-	Les difficultés de la recherche.....	7
4-	Les techniques et les outils de recherche.....	8
5-	Explication du plan de la recherche.....	11

Chapitre I : Sonatrach, TIC et la problématique d'interception du phénomène.

Introduction du chapitre.....		13
I-	Première Section : l'activité aval de Sonatrach et les technologies de l'information et de la communication.....	14
1-	L'Entreprise Publique Economique Algérienne.....	14
2-	La Société nationale de transport et de commercialisation des hydrocarbures.....	16
3-	L'ETUDE DE CAS (complexe (RAZ1)).....	18
	a. Historique.....	18
	b. L'Organisation générale de l'entité de recherche.....	20
	c. Effectif de l'entité de recherche.....	21
4-	Situation de l'entité de recherche en matière des technologies de l'information et de la communication.....	22
II-	Deuxième Section : l'interaction systémique entre les technologies de l'information et de la communication et l'entreprise.....	25
1-	Qu'est-ce que les technologies de l'information et de la communication ?.....	25
2-	Les Perspectives des TIC pour l'entreprise.....	28
	a. La Performance.....	28
	b. Innovation, optimisation et développement.....	29
3-	L'intranet, une dérivée de l'internet.....	30
4-	Les fonctions de l'intranet dans l'entreprise.....	31
5-	Qu'est-ce qu'une entreprise.....	32
6-	L'Entreprise, un système hybride (social et technologique).....	33
7-	L'information, un facteur d'organisation et une source de pouvoir.....	34
8-	le pouvoir une notion central dans l'organisation.....	35
9-	Qu'est-ce qu'un changement organisationnel ?.....	36
Conclusion du chapitre.....		38.

Chapitre II : L'organisation et les TIC entre l'expérimentation et l'application.

Introduction du chapitre.....	39
I- Première Section : lecture critique des théories d'organisations et d'approches des TIC.....	40
1- Les Théories classiques des organisations.....	40
1-1- Taylorisme, et le principe de la rationalité.....	40
1-2- L'école des relations humaines.....	42
1-3- le principe organisationnel de Fayol.....	45
1-4- La bureaucratie une rationalité wébérienne.....	46
1-5- La théorie de la contingence environnementale.....	48
1-6- Approche systémique.....	50
1-7- L'approche de l'analyse stratégique.....	55
II- Deuxième Section : L'intranet à l'épreuve dans l'organisation de l'entité de recherche.....	57
1- Le rôle de l'intranet comme une technologie d'information et de communication dans l'organisation.....	57
2- L'intranet au service de l'organisation.....	65
3- La logique fonctionnelle de l'intranet.....	66

Chapitre III : L'impact des TIC sur l'organisation de l'entreprise publique économique, Sonatrach activité aval.

Introduction du chapitre.....	70
I- Première Section : L'intranet un levier du changement organisationnel dans l'entreprise.....	71
1- L'intranet une nouvelle manière de s'organiser.....	71
2- L'intranet un outil d'autonomie.....	73
3- L'intranet un moyen d'inverser les jeux du pouvoir formel.....	74
II- Deuxième Section : L'intranet un imposteur dans l'organisation de l'entreprise.....	84
1- L'intranet un outil de deshumanisation.....	84
2- L'intranet, un déterminisme technologique.....	87
3- L'intranet un facteur de flexibilité.....	90

4- Les limites d'engagement de l'intranet dans l'organisation fonctionnelle de l'entreprise.....	93
Conclusion générale.....	95
Les Annexes.....	
1- Guide de Questionnaire.....	
2- Guide d'entretien.....	
3- Récit de vie.....	
4- La charte informatique Sonatrach.....	
Bibliographie.....	

INTRODUCTION GENERALE.

1- CONTEXTE ET POSITIONNEMENT DU PROBLEME :

Pendant une période de transition, de rupture entre deux mondes, la modernité et le monde de la postmodernité, l'avènement du phénomène de l'informatisation fera son émergence comme une conséquence.

Alors, la plus parts des entreprises économiques optent pour une dotation technologique avancée. La nécessité de tel engagement de la part de celle-ci est prouvée par la fiabilité, la performance et l'utilité de l'informatique d'un côté et une adaptation au nouvelles règles du monde concurrentiel de l'autre.

Les technologies de la communication et de l'information cités sous une abréviation des (NTIC) se présentent comme des parties intégrantes, des pratiques informatisées qui font aujourd'hui le sujet de plusieurs débats « *cherchant à mesurer les changements induits par leurs introduction et analyser sur quoi ils portent* »¹.

La modernité et la dynamique des organisations contribuent dans une seule et unique sphère environnementale qui réalise l'effet interactionniste entre les TIC et les caractéristiques organisationnelles survoltées comme des variables de mesure. D'un côté autant qu'une « *proposition de sélection : c'est en fonction de leur capital social que les salariés se voient attribuer des TIC ; ou proposer des postes de travail aux caractéristiques organisationnelles innovantes* »². D'un autre coté la même étude incite à redonner la forme de « *la complémentarité* entre les TIC et les caractéristiques organisationnelles qui se situent dans le *capital social* »³.

En effet, les TIC sont en relation directe « cause à effet » avec l'organisation de l'entreprise. Cette argumentation est mentionnée par plusieurs études comme une « *évolution de l'espace et du temps de travail* » (Henri ISAAC, 2006), d'autre l'ont sélectionné dans la sphère communicationnelle de l'entreprise, (Nabila BOUKEF CHARKI et Michel KALIKA, 2006), dans une autre étude les TIC s'applique comme un facteur stratégique, (Hajer KEFI et Michel KALIKA, 2006). Même les TIC ont eu leurs empreintes d'influence sur la nature de l'entreprise avec leur mode numérique (Henri ISAAC, 2006).

¹David MUHLAMAN, « des nouvelles technologies a l'image des vieilles organisations », *Sociologie du travail*, vol 43, N° 03, 2001, p327.

² Nathalie GREENAN et Emmanuelle WALKOWIAK, « informatique, organisation du travail et interactions sociales », *Economie et statistique*, N° 387, 2005, p 40.

³ *Ibid.* p-41

En outre, dans l'acquisition des TIC par l'entreprise un phénomène est révélé, désarmé de sa discrétion : c'est le « *phénomène du changement* » considéré comme un phénomène systémique dont rien ne reste identique (Michel CROZIER, Erhard FRIEDBERG, 1977) et la « *résistance au phénomène est une attitude rationnelle* » (Frédéric DE KONINCK, 2000).

Cependant, toute cette vague d'études qui portent sur le sujet des technologies de la communication et de l'information et sa relation avec l'organisation ne laisse aucune différence sur l'étendu d'évolution et des pratiques de ces technologies qu'ils sont devenus ainsi un facteur de la différence concurrentielle entre les entreprises, (Michel KALIKA ; 2006),

Notre problématique se positionne dans une question principale « **en quoi et comment les technologies de l'information et de la communication peuvent-elles avoir une multitude d'impacts sur l'organisation de l'entreprise ?**, plus précisément, « **en quoi et comment l'intranet entant qu'une technologie de l'information et de la communication peut –il avoir une multitude d'impacts sur l'organisation de l'entreprise** ».

Dans un contexte social, économique et politique, les entreprises publiques économiques algériennes ne sont pas aussi à l'abri du phénomène des technologies de l'information et de la communication. A titre informatif dans le monde arabe, l'Algérie occupe la position « *à l'avant-dernière place suivie de la Libye. Le voisin marocain devance l'Algérie en se classant à la 89e place* »⁴. En même source nous informe que « *l'Algérie a perdu 13 places dans le classement mondial 2013 dans le domaine des technologies de l'information et de la communication (TIC) publiée par World Economic Forum (WEF) comparativement à l'année 2012 durant laquelle elle avait occupée le 118ème rang* »⁵.

Si aujourd'hui l'Algérie continue à investir dans le domaine des technologies de l'information et de la communication surtout au niveau de ses institutions publiques ainsi que les entreprises publiques économiques ; c'est par ce qu'elle trouve un profil à double niveaux : Le premier se positionne au niveau de l'adaptation avec l'environnement externe et la concurrence international. Le second niveau est de s'occuper par ces technologies pour faire face à la variable du temps et d'espace.

⁴ <http://www.algerie1.com/actualite/tic-lalgerie-a-131eme-place-dans-le-classement-mondial-de144-pays/>. 23/11/2013 à 23h57.

⁵ Loc.cit.

Parmi les entreprises publiques économiques algériennes qui sont concernées par ce phénomène, la société nationale de transport et de commercialisation des hydrocarbures (Sonatrach) qui tend à investir dans le domaine des technologies d'information et de communication compte parmi eux.

Ainsi, la Sonatrach est la première source économique avec son activité de la rente pétrolière. Cette ressource est à l'échelle internationale de ce qui fait de Sonatrach une entreprise représentative nationale et internationale et que le sujet de la concurrence internationale n'est pas récent dans le langage de cette entreprise.

Alors, la mise à niveau de l'entreprise (Sonatrach) en matière de technologies d'information et de communication reste un investissement naturel, tant que ces technologies sont présentes à ce niveau.

C'est parmi les caractéristiques des technologies de l'information et de la communication, la notion d'universalité fait une partie intégrante dans la définition de celle-ci. Alors que le point en commun entre la Sonatrach et les technologies reste celle de l'universalité. Une fois Sonatrach introduit les technologies de l'information et de la communication au sein de son organisation, la notion d'universalité fait elle aussi son entrée, et le principe du déterminisme et du changement devient des notions principales dans le langage de l'entreprise.

A cet égard, les critères de mesure selon la source précédemment cité pour calculer le classement et la performance en matière de TIC sont : « *l'Aptitude d'un pays à exploiter pleinement les TIC en termes respectivement d'infrastructures des TIC, du coût d'accès et de disponibilité des compétences requises pour un usage optimal, de l'utilisation des TIC par les gouvernements et le milieu des affaires, du contexte économique et du climat pour l'innovation, du cadre politique et réglementaire et de l'impact économique et social des TIC* » (loc.cit).

Dans cette phase de mesure par le critère d'appropriation de technologies d'information et de communication, les notions d'impacts sont mentionnées au premier degré sociologiquement. L'implication des autres facteurs ne sont qu'au second degré qui servira à cerner notre orientation vers le problème qui nous incite à prendre en considération la Sonatrach comme organisation et les technologies de l'information et de la communication comme un facteur porteur de changement.

Dans ce cadre la, la question principale est devisée en deux pôles : les TIC d'un côté et l'organisation de l'entreprise de l'autre côté. Pour répondre à cette dernière hypothèse principale se met en question suivie d'un ensemble d'hypothèses explicatives secondaires.

1-2- Hypothèses de travail :

1.2.1 Hypothèse Principale. - les TIC en particulier « **l'intranet** » implique une multitude d'impacts sur le pouvoir formel lié aux acteurs sociaux ainsi que sur la structure fonctionnelle de l'organisation de l'activité aval de Sonatrach, précisément le complexe de la raffinerie d'Arzew.

1.2.2 Hypothèse explicatif :

H.S.1 / l'impact est défini à partir d'identification de **la place** et **le rôle** qu'occupe l'intranet dans le tissu organisationnel du complexe de la raffinerie d'Arzew. (Sonatrach, activité aval).

H.S.2 / la Communication et les relations entre les acteurs sociaux reflètent la multitude d'impact induit par l'intranet.

H.S.3/ le changement organisationnel défini par les acteurs sociaux est le résultat d'une multitude d'impacts de l'intranet sur la morphologie structuro-fonctionnelle de l'organisation de la (raffinerie d'Arzew).

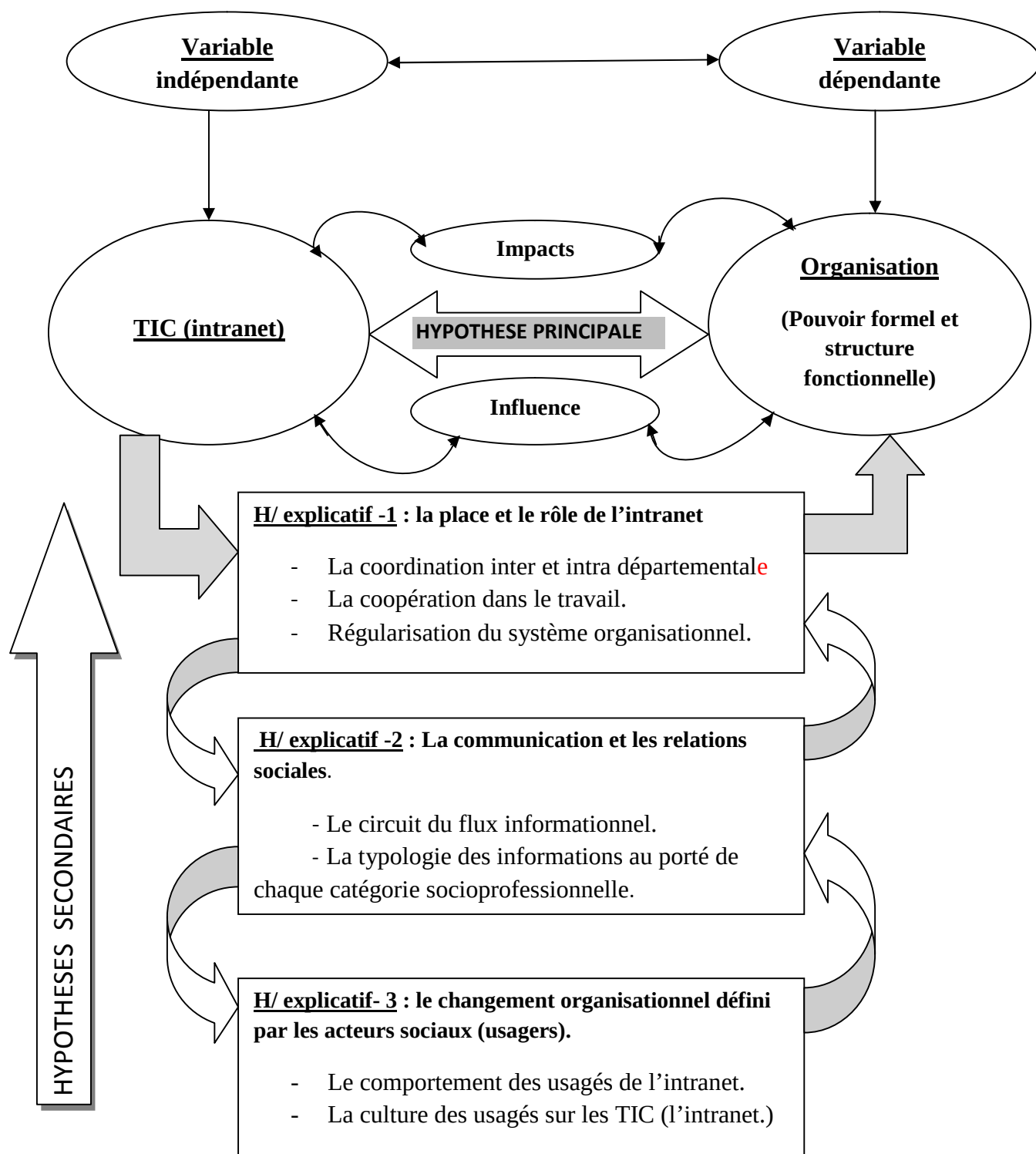
Encadré 1-

C'est depuis l'articulation entre les deux pôles « TIC et l'organisation de l'entreprise » que se révèle que les individus à leurs tours jouent un double rôle « acteurs sociaux et usagers en même temps » (jouet JOSIANE, 2000) en construisant un point de liaison entre les deux pôles. Cette analyse interactionniste émerge le terme de pouvoir comme une variable dominée par chacun des pôles (TIC, organisation et acteurs sociaux) et qui explique l'influence triangulaire fermé entre les trois pôles.

A l'introduction des TIC un changement est induit à partir de ce que portent ces dernières comme « rôle, utilité et fonctions » ; Et pour ce faire une place « intégrer » la structure fonctionnelle, les TIC restent liés au poste de travail occupé par les acteurs sociaux. C'est-à-dire une analyse structuro – fonctionnelle portée sur la communication et les relations entre les acteurs sociaux et les éléments structurels de l'organisation prouvent l'existence du changement que les acteurs toute fois stratège font toujours face.

Schéma explicatif des relations entre les variables des hypothèses

(- édité par le chercheur).



2- Le choix du sujet est basé sur un fond tripartite :

En premier: C'est depuis avoir investi des efforts de recherche et après avoir avéré que le thème des TIC a aussi investi le champ de la sociologie contemporaine avec ses différents dérivés (sociologie des organisations, sociologie du travail, sociologie de l'usage et sociologie du changement, sociologie de l'innovation) que notre choix a pris forme dans l'intention d'appréhender le thème de son côté sociologique qui s'inscrit dans notre spécialité.

En second: C'est qu'après que les technologies de l'information et de la communication sont sorties de leurs sphères du cas isolé et ont acquis la forme du phénomène ce qui interprète que: les technologies de l'information et de communication ont acquis une place parmi les sujet à prendre en considération dans le 21^{ème} siècle.

En dernier: Ce thème est inspiré à partir d'une étude pour l'obtention d'une licence en Management intitulé (les TIC et la performance de l'entreprise) cas de Sonatrach /activité aval de l'année 2007/2008, université d'Oran.

Le but principal de cette recherche est d'essayer de révéler l'impact inattendu des technologies de l'information et de la communication sur l'organisation de l'entreprise Economique Publique Algérienne, ce qui constitue le comment et le pourquoi ces technologies sont devenues les préoccupations des sociologues, des dirigeants des entreprises ainsi que les usagés de ces dernières au sein de leurs milieux organisationnels.

La réponse sur la question du champ d'intervention de cette recherche qui est (Sonatrach/Activité-Aval) de l'année **2012/2013** plus précisément le complexe RAZ1⁶s'annonce la question : pourquoi cette entreprise ? C'est pour trois critères : « la taille de l'entreprise, son importance dans le tissu économique algérien, sa dotation avancée en matière de TIC selon le témoignage de l'étude d'inspiration mentionnée préalablement dans le dernier point du choix du thème.

Comme il est mentionné dans toute recherche scientifique que la question sur la rencontre des difficultés dans la construction de l'objet est évidente⁷.

⁶ Voir premier chapitre, première section, « la définition de l'entité de recherche ».

⁷ Madeleine GRAWITZ, *Les méthodes des sciences sociales*, 10^e édition, Dalloz, 1996, Paris, pp-344-348..

C'est après avoir procédé aux filtres selon ces caractéristiques qu'il s'est avéré que l'échantillon de recherche est **d'un taux de 15% de l'ensemble d'effectif théorique de (1381 salariés arrêté au 31/12/2011)** dispersés sur les départements de (Ressources Humaines, Administration Général, Organisation, Sécurité, Approvisionnement , Moyens Généraux, Finance et Juridique) un nombre de **207** enquêté , devisé entre 53 enquêtés appartenant a la catégorie socioprofessionnelle des **(cadres)** et **102** autres appartenant a la catégorie socioprofessionnelle des **(maitrises)**.

Alors comme il est mentionné dans toutes recherche

3- Les difficultés de la recherche :

Pendant le processus de la recherche il s'est apparu deux catégories de difficulté :

La première catégorie été comme attendue apparu dans la phase de la mesure de la faisabilité d'objet de recherche, Cependant, cette dernière est du :

- ✓ Au manque d'une approche global impliquant les TIC comme une variable d'un changement organisationnelle ainsi au manque d'une banque bibliographique qui inscrit les TIC dans le champ disciplinaire de la sociologie.

- ✓ A la difficulté de recueille des informations spécifiques sur l'entité de recherche ainsi qu'auprès des salariés concernés. (La sensibilité du sujet, mal information sur le sujet de la part des enquêtés).

La deuxième catégorie de difficultés s'est révélée comme inattendu est qui se résume dans :

- ✓ La difficulté de suivre les étapes de la méthode systémique en restant toujours dans le champ disciplinaire de la sociologie.

- ✓ La difficulté de coordonner entre les différentes méthodologies d'analyse en respectant toujours l'approche principale suivie dans cette recherche.

4- Les techniques et les outils de recherche :

Il est tout à fait rationnelle de procéder avec technique de recueil d'informations pendant la phase d'exploration d'une recherche scientifique pour une thématique⁸. Le choix de ces techniques dans cette recherche est comme suite :

a. **L'observation directe** : cette technique est le point de départ de toute recherche scientifique, comme elle est aussi le début de chaque formulation de sujet. Pour ce travail elle constitue une phase très importante depuis le commencement de l'enquête sur le terrain jusqu'à la fin en respectant les conditions et « *les règles au quel se soumettre des techniques à appliquer* »⁹

b. **Le questionnaire**¹⁰ : est réputé par son importance comme « *le moyen de communication essentielle entre l'enquêteur et l'enquêté* »¹¹ avec le caractère quantitatif. Cependant, cette technique est élaborée dans la recherche sous forme de chapitre coordonner successivement en relation avec les variables des hypothèses, constituer par une typologie de question « fermé- ouverte et semi-ouverte » dans l'intention d'enrichir, « *d'augmenter les réponses et délimité le problème de non réponses* »¹² ciblant une catégorie socioprofessionnelle des (cadres) et des (maîtrises).

c. **L'entretien**¹³ : ce type de technique n'est pas entamé dans sa totalité, il y a juste un choix d'une typologie partisane c'est « *l'entretien ciblé* », « *comme son nom l'indique il est pour but de centré l'attention sur une expérience et les effets d'un ou plusieurs stimuli particuliers* » ce genre d'entretien procède d'une façon plus objective impliquant les enquêtés d'une manière plus **restreinte** « *qui ont été impliqué dans la situation que l'on veut analyser* ». cette technique a été élaborée dans cette recherche à l'intention de cibler la catégorie socioprofessionnelle des (cadres), portant une typologie de question « *directe, indirecte et indirecte interprété d'une façon directe* »¹⁴.

⁸ Raymond QUIVY et Luc van CAMPENHOUDT, *Manuel de recherche en science sociale*, Dunod, 2^e édition, Paris, 1995, p-63.

⁹ Madeleine GRAWITZ, *op.cit.* p- 342

¹⁰ Voir annexe N° 05 pour plus d'information sur le modèle du questionnaire.

¹¹ Madeleine GRAWITZ, *op.cit.* p 344-348.

¹² *Ibid.* p-613

¹³ Voir annexe N° 06 pour plus d'information du contenu des questions constituant le guide d'entretien.

¹⁴ Madeleine GRAWITZ, *op.cit.* pp 694-695.

d. **Le récit de vie**¹⁵ : cette technique de recueillement d'informations à caractère qualitative est aussi impliquée dans cette recherche malgré sa disqualification par plusieurs chercheurs en sciences sociales pour cause de non fiabilité des informations mentionnées par l'enquêté « *vers une interprétation qui risque également de fausser la réalité* »¹⁶ Ce qui veut dire « *n'est pas non plus à l'abri des projections idéologique ou affectifs* »¹⁷ .

Mais dans cette recherche cette technique est utilisée pendant la phase de la pré-enquête a partir d'une tournure de ces faiblesses pour stimuler une orientation et les choix des questions pour l'élaboration des deux techniques précédemment mentionnées (l'entretien et le questionnaire).

Le retour sur la question des technologies de l'information et de la communication est un acte de déterminisme, peut-être qui fait l'objet d'influence sur l'organisation, le travail et la structure de l'entreprise? , ou peut dire que ces technologies sont devenu une parties intégrante dans l'organisation, la structure, et le travail atypique de chaque entreprise, ce qui traduit la légitimité technologique qui à gagner du terrain dans les sphères organisationnelles.

Selon la rationalité méthodologique de la recherche scientifique, parmi les conditions de validité des hypothèses c'est qu' « *elles doivent être vérifiables, pour cela utilisé des concepts communicable, c'est-à-dire que les deux termes mis en relation par l'hypothèse doivent être définis* »¹⁸ . Alors, pour cette phase « *la conceptualisation est plus qu'une simple définition ou convention terminologique. Elle constitue une construction abstraite qui vise à rendre compte du réel. A cet effet, elle ne retient pas tous les aspects de la réalité concernée mais seulement ce qui en exprime l'essentiel du point de vue du chercheur. Il s'agit donc une construction – sélection* »¹⁹ .

Dans ce contexte, il est bien nécessaire de répondre aux questions formulées à partir de cette approche comme suite²⁰ :

- Qu'est-ce que les technologies de l'information et de la communication ?
- Qu'est-ce que l'organisation de l'entreprise ?
- Quelle est la relation entre les TIC et l'organisation de l'entreprise ?

¹⁵ Voir annexe N° 07 pour plus d'information sur la technique du guide de récit de vie

¹⁶ Patrick BRUN, «Le récit de vie dans les sciences sociales». *Revue Quart Monde*, N°188 - L'écriture de la vie Année 2003..

¹⁷ *Loc.cit*

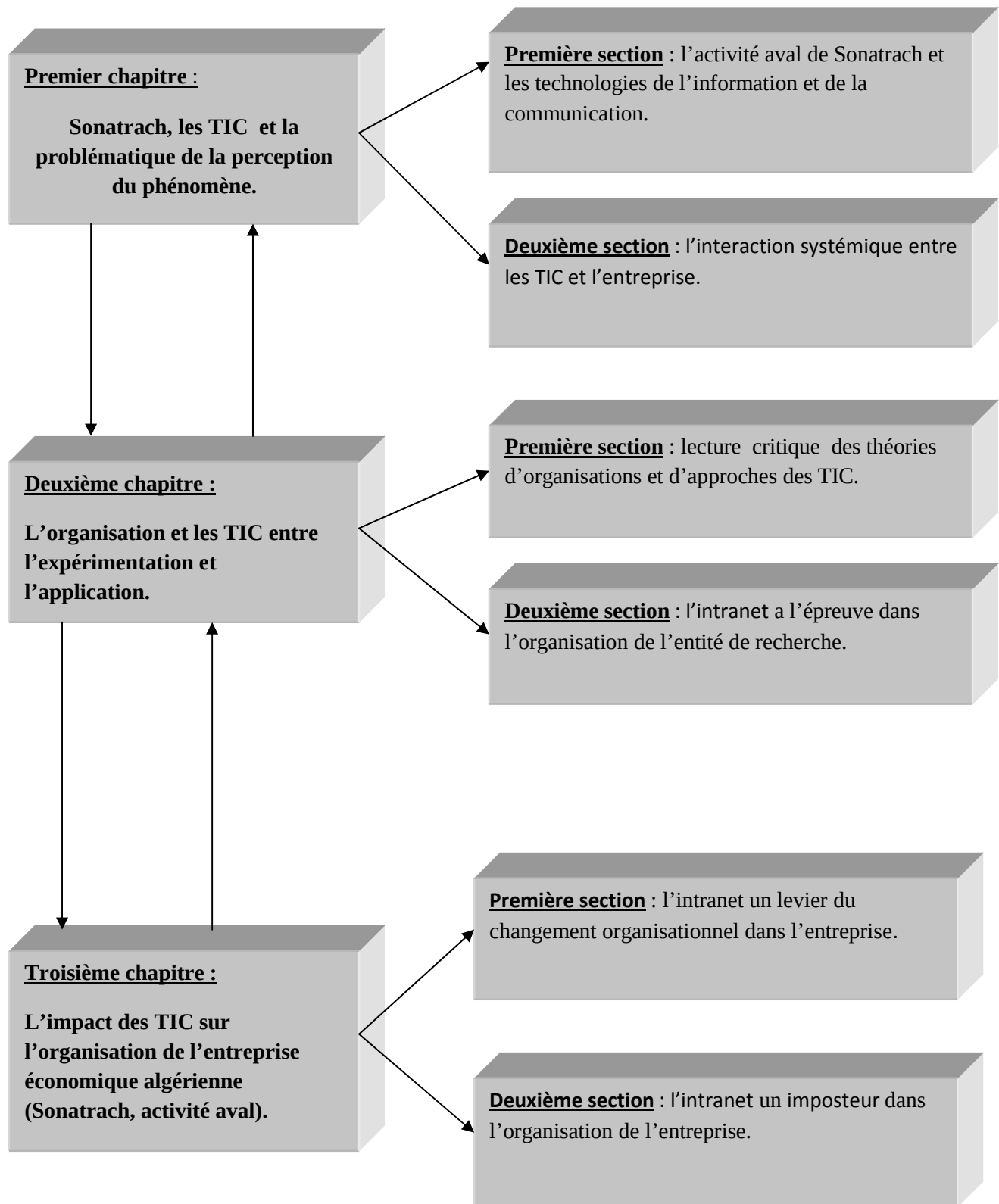
¹⁸ Madeleine GRAWITZ, *les méthodes des sciences sociales*, 10^e édition, Dalloz, 1996, paris, p-362-363.

¹⁹ Raymond Quivy et Luc Van CAMPENHOUDT, *Manuel de recherche en science sociale*, Dunod, 2^e édition, 1995, paris, p-120.

²⁰ Voir premier chapitre, deuxième partie intitulé « TIC et 'l'entreprise une interaction systémique» pour avoir les réponses a ces question que nous avons préféré de les enveloppé dans une section spécifique qui traduit l'approche d'analyse conceptuel.

Cette recherche est divisée en trois chapitres, chaque un des deux enveloppes deux sections :

Figure N° 1 -schéma du plan de recherche -



5- Explication du plan de la recherche :

Le premier chapitre est présenté comme une démarche méthodologique à l'aspect analytique, dans **la première section** l'entité de recherche (Sonatrach activité aval) est présentée dans sa démentions organisationnelle, cela est observable depuis une lecture de son organigramme général. A suivre dans la même section l'analyse s'enchaîne avec une présentation de l'entité de recherche en matière de technologies d'information et de communication. La deuxième section sera comme support de soutien pour la première section dont elle consistera de structurer les concepts composante sous une approche qui correspondra à la nature de l'objet de recherche (l'approche systémique).

Après un survole sur le premier chapitre Il vient à l'idée de poser la question Pourquoi cette démarche à l'entrée de la recherche ? La réponse pour cette question réside dans le principe de mettre sur la table de travail l'objet de recherche avec un maximum d'informations générales et spécifiques sur la thématique dans le but de tracer les limites en laissant un point de input et un point de output avec un recours au système feedback qui renversera le rôle des points.

Le deuxième chapitre sera comme un approfondissement cognitif pour le premier chapitre dont il enveloppera en **première section** une lecture critique des théories classique et contemporain qui ont abordé les problèmes des organisations ainsi que les diverses approches qui ont été attiré par le phénomène des technologies de l'information et des communications. Autrement dit c'est de Voyager au cœur de cette section à l'aide des théories et des études qui ont précédées avec leurs visions interactionniste entre les technologies de l'information et de la communication.

La deuxième section de ce chapitre sera dédiée à la coordination des résultats obtenus sous forme de graphique et de diagramme (ce que dicte l'approche systémique) dans le but de faciliter la vérification de la première hypothèse secondaire qui est « le rôle de l'intranet » depuis les variables de la coordination entre et à l'intérieur des départements. La coopération dans le travail entre les acteurs sociaux et la régularisation du système organisationnel. Cette logique est en parallèle avec la logique fonctionnelle de l'organisation qui déduit un certain reflet de miroir l'une vers l'autre.

Le dernier chapitre représentera le fond de la thématique (**l'impact des TIC sur l'organisation de l'entreprise**), les résultats attendu, toujours avec un principe systémique. **La première section** sera dédiée aux résultats attendus de cette recherche dont elle reflètera la deuxième hypothèse secondaire (La communication et les relations). Cette hypothèse dissimule une autre hypothèse qui est la vérification de la suppression d'une des sources du pouvoir qui est liée à l'information (celui qui détient l'information détient le pouvoir). Dans la même section, la troisième hypothèse sera la conclusion de cette dernière et qui est dédié aux résultats obtenu sur le changement dans la morphologie structuro-fonctionnelle.

La deuxième et la dernière section de ce chapitre est dédié aux résultats inattendu de cette recherche depuis une lecture croisée des résultats de chaque hypothèse secondaire. Cette section sera comme une question qui se positionnera comme un feedback de la question du départ. Ces résultats seront formés de l'impact négatif de l'intranet sur l'organisation de l'entreprise.

Premier chapitre :
Sonatrach, les TIC et
la problématique de la perception du phénomène.

Introduction.

*Il n'est pas nécessaire- ni d'ailleurs, plus souvent,
possible- de toute lire sur un sujet car, dans une certaine mesure,
Les ouvrages et articles de référence se répètent mutuellement.
(R.QUIVY et L.C.CAMPENHOUDT, 1995).*

Les technologies de l'information et de la communication restent le levier perfectionniste de chaque entreprise qui opte pour des stratégies et des politiques de dépassement du seuil de la performance vers l'excellence.

Il n'est pas inutile d'essayer de comprendre et d'analyser comment ce genre d'entreprises qui (s'organisent différemment) interprète-t-elle le phénomène des TIC.

Les études qui ont précédés et qui ont portés sur la même thématique dans les champs pluridisciplinaires optent pour une vision interrogative similaire. Alors le choix des variables qui reflètent une réponse à cette question restent lié à la spécificité des champs disciplinaires (sociologie des organisations et du travail), même ces technologies d'informations et de communications portent des caractéristiques de l'entreprise (*taille, secteur d'activité, type d'organisation, culture technologique, expérience⁽¹⁾*).

L'Entreprise économique publique Algérienne n'est pas à l'abri de cette formulation d'interaction avec les technologies de l'information et de la communication tant qu'elle est heurtée avec la mondialisation. Un environnement concurrentiel très accru qui opèrent avec les facteurs temps et lieux ne prendra pas le recule devant l'utilisation des technologies d'information et de communication, avec leurs glossaires de définition.

Chaque technologie d'information et de communication est modelée à partir de la culture technologique organisationnelle de l'entreprise. A l'instar de ces dernières, la Sonatrach autant qu'une entreprise économique publique qui présente ainsi une construction d'un modèle spécifique à son organisation, secteur d'activité, type de structure avec un intérêt visible devant la scène de l'utilisation des TIC n'est pas aussi éloignée du phénomène.

⁽¹⁾ Frédéric ALIN, Xavier AMOROS, Marc SALIOU, *L'entreprise intranet*, Eyrolles, Paris, Mai 2010, p34.

I- Première Section : l'activité aval de Sonatrach et les technologies de l'information et de la communication.

1- L'Entreprise Publique Economique Algérienne :

Dans les écrits et les études sur la tourmente historique de l'Entreprise Economique Algérienne, plusieurs témoignent que cette dernière est passée par trois principales phases différentes l'une de l'autre.

- La première phase entre (1962 – 1966) est marquée par la réforme de l'autogestion qui est survenue directement après le départ colonial. Cette réforme est proposé par « *les travailleurs pour assurer la continuité économique et aussi d'assurer la continuité de l'activité économique. Le but était de sauvegarder les entreprises abandonnées par les colons* »².

Ce modèle est fondé sur le principe de la contradiction dualiste sur le pouvoir entre « *celui détenu par le directeur nommé par l'état et celui du président du comité de gestion élu par les travailleurs* »³, au moment de cette confrontation déséquilibrée s'émerge « *un phénomène de rejet C'est en fait le début de la bipolarisation qui va caractériser les relations de travail au sein de l'entreprise* »⁴.

- Ensuite, la deuxième phase est au début de 1966 d'où l'idiologie de la nationalisation domine le modèle de la gestion des entreprises avec plusieurs principes. « *Tout d'abord, celui de l'intervention directe de l'Etat dans la gestion des affaires économiques, et cela pour instaurer le socialisme ; ensuite la réduction de la puissance du secteur autogéré* »⁵.

Ce modèle est basé sur une gestion autocratique dont « *le Directeur Général détient des pouvoirs de décisions de type administratif dans des structures organisationnelles encore très rigides* »⁶. Cette notion sur la détention du pouvoir par un seul et unique pôle créa à son tour un environnement hostile dont « *les rapports conflictuels entre cadres et travailleurs* »⁷ seront les caractéristiques de cette phase. De l'autre côté, c'est autour des travailleurs d'investir leur « *imagination et leur potentiel de mobilisation ailleurs 'dans la recherche des moyens pour en faire le moins à leurs postes de travail et échapper à la vigilance de la hiérarchie'* »⁸.

² Mohamed BOUHEZZA, « la privatisation de l'entreprise publique algérienne et le rôle de l'état dans ce processus », *revue des sciences économique et de gestion*, N°3, 2004, page 80-.

³ Mounir HADJ –MOURI, « évolution de l'entreprise publique et question d'identité », *Crasc*, Avril 1997, p 133

⁴ *Ibid.* p 133.

⁵ *Loc.cit.*

⁶ Mohamed BOUHEZZA, *op.cit.* p 80.

⁷ Mounir HADJ –MOURI, *op.cit.* p 134

⁸ *Loc.cit*

- Enfin, la troisième phase de 1971- 1974 est mentionnée par (la gestion socialiste des entreprises) / GSE, que certain auteurs la décrit comme la phase de *transformation*, c'est-à-dire le passage du « *statut de Sociétés Nationales à celui d'entreprises socialistes* »⁹.

Ce mode de gestion fait face aux conflits entre travailleurs et l'état par « la notion égalisant », ainsi que par le principe de « *l'intégrisme* ». C'est-à-dire faire « *participer les travailleurs à la gestion de l'entreprise* »¹⁰.

Parmi les entreprises qui ont vécues cette expérience du processus, la Société nationale de transport et de commercialisation des hydrocarbures fait partie.

⁹ Mohamed BOUHEZZA, *op.cit*, p 80.

¹⁰ *Ibid.* p 80

2- La Société nationale de transport et de commercialisation des hydrocarbures¹¹ :

Crée le **31 décembre 1962** sur décision N° **63/49131** portant l'abréviation de la Société National de Transport et de Commercialisation des hydrocarbures.

A la marge concurrentielle internationale, Sonatrach est classée parmi les 12 compagnies pétrolières mondiales et le 1^{er} leader en Afrique.

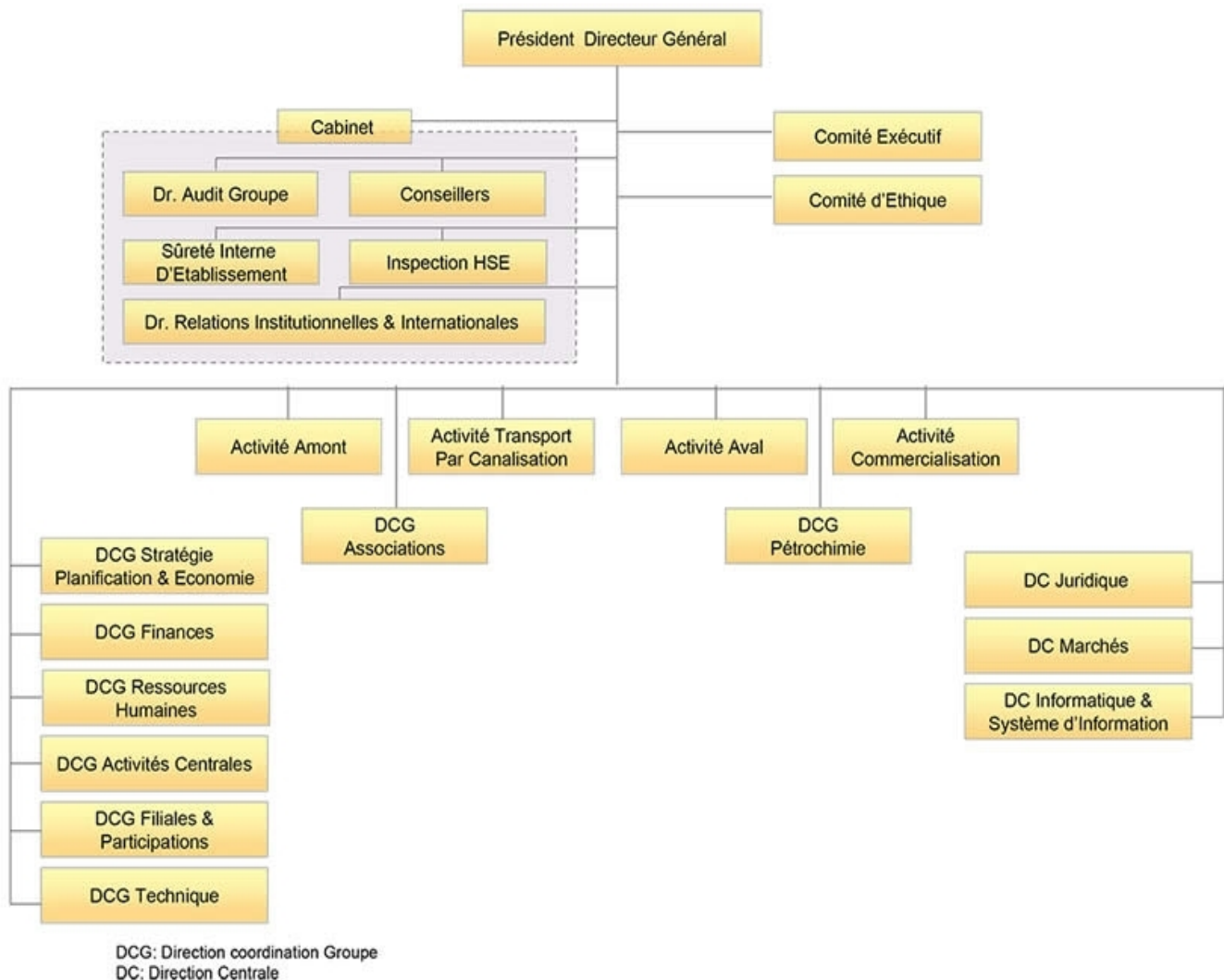
Elle a pour mission l'exploration, la production, le transport par canalisations, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivés qui sont organisés et filtrés sous plusieurs branches :

- **Amont** : représente l'activité de recherche, l'exploration, le développement et la production d'hydrocarbures.
- **TRC** : assure l'acheminement des hydrocarbures (pétrole brut, gaz naturel, GPL et condensat).
- **COM** : a pour missions l'élaboration et l'application de la stratégie de Sonatrach en matière de commercialisation des hydrocarbures sur le marché intérieur et à l'international par les opérations de trading et des shippings.
- **AVAL** : couvre le développement et l'exploitation des complexes de liquéfaction de gaz naturel, de séparation de GPL, de raffinage et des gaz industriels.

¹¹ [www. Sonatrach .com](http://www.Sonatrach.com)

L'entreprise est organisée sous forme de groupe en trois sphères¹² :

- La présidence ;
- Les structures fonctionnelles ;
- Les structures opérationnelles



Organigramme générale de Sonatrach

¹² Voir annexe N° 02.

¹³ [Www. Sonatrach-dz.com](http://www.Sonatrach-dz.com).

3- L'ETUDE DE CAS (complexe (RAZ1)¹⁴ :

a. Historique :

L'implantation de l'usine a été réalisée sur un site d'une superficie de **150 ha** située sur le plateau d'EL MOHGOUN de la Daïra d'ARZEW, à **40 Km** de la ville d'ORAN.

La raffinerie a été conçue pour :

- Valoriser le pétrole brut de HASSI MESSAOUD par son traitement local.
- Satisfaire les besoins de consommation en carburants pour la région Ouest et en lubrifiants et bitumes pour le marché national.
- Permettre des rentrées devisées grâce à l'exportation des produits excédentaires (naphta, kérosène, fiouls).

La construction du complexe fût confiée à la société japonaise JapanGasoline Corporation. La pose de la première pierre a eut lieu le 19 juin 1970. Le démarrage des unités a été lancé par la mise en exploitation des utilités, à partir du mois de juillet 1972.

L'ensemble des unités de la Raffinerie était en service en mars 1973. La réception provisoire eut lieu le 17 juin 1973. La raffinerie a connue une évolution importante:

- En 1975, pour répondre à la demande du marché, les travaux d'extension des unités de production de bitumes ont été lancés et ont durés (02) années.
- La capacité des unités de production de bitumes direct et oxydé fût augmentée respectivement de 65000 TjAN à 120 000 TjAN, et de 5000 TjAN à 20000TjAN.

En 1978, suite aux besoins importants en lubrifiants, la réalisation d'un ensemble intégré de production de 120000 T/ AN d'huiles de base a été lancée.

Cet ensemble entré en production en 1984 comprend les unités suivantes¹⁵

- - Utilités;
- - Huiles de base;
- - Graisses;
- - Paraffines;
- - Mélange et conditionnement;
- - Réception d'additifs en vrac;
- - Réception et expédition d'huile de base.

La construction de cet ensemble a été confiée à un consortium européen composé des sociétés suivantes:

- Voest Alpine (Autriche Klockner),
- SGP-Simmering Graz Pauker
- (Allemagne) et Foster Wheeler
- (France).

En 1997, a été lancée la construction d'une nouvelle unité d'emballages divisionnaires des huiles finies. La réalisation a été confiée à la firme allemande BATTENFELD GMBH.

¹⁴Département des Ressources Humaines, RAZ1.

¹⁵ Voir annexe N°03.

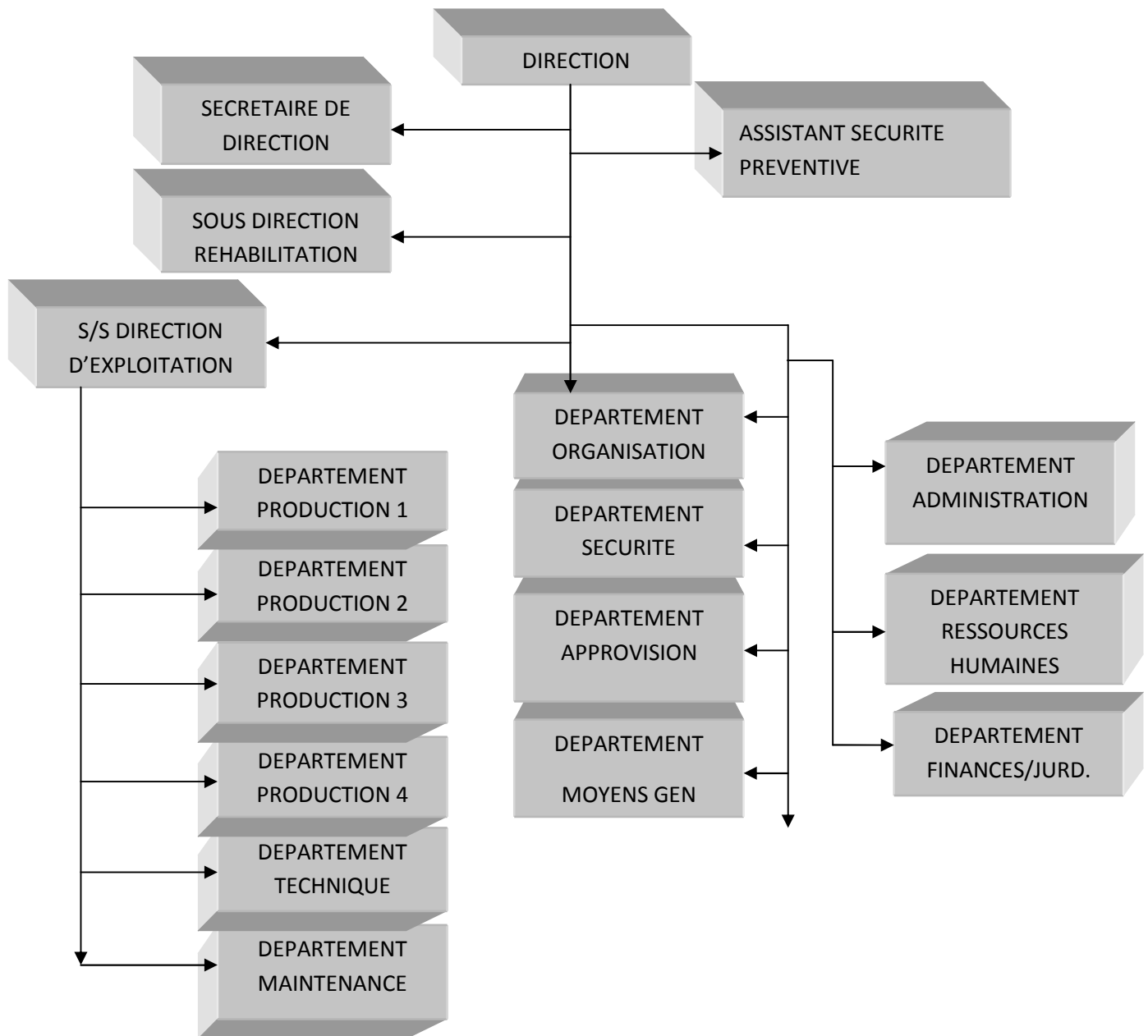
La Raffinerie traite 2,75 millions de tonnes/an de pétrole brut saharien sur une capacité de 2,5 millions de tonnes/an et de 280 000 tonnes par an de brut réduit importé pour la Production de bitumes.

En 2009, la raffinerie comme Société Par Action est absorbée dans sa totalité par Sonatrach, « *elle deviendra ainsi la quatrième division de l'activité Aval* »¹⁶.

¹⁶ Lies SAHAR, la filial Sonatrach cède ses activités « Sonatrach absorbe Naftec », *El watan*, édition 07/05/2009, p07.

b. L'Organisation générale de l'entité de recherche :

Le complexe Raz1 est organisé généralement et fonctionnellement comme suite :



Organigramme général du complexe Raz1

¹⁷ Département Ressources humaines, RAZ1.

c. Effectif de l'entité de rechercher :

Cette organisation comprend un effectif théorique général de **1381** arrêté au **31/12/2011**¹⁸ répartie selon les départements et les catégories socioprofessionnelles comme il est designé dans le tableau suite au schéma ci-dessous :

Figure N° 3 – Effectif selon les Départements

Département	Nombres Effectifs (31/12/2011)
Approvisionnement	40
Commerce	39
G	233
HSE	139
Moyen généraux	94
Production (1.2.3.)	605
Administration général	29
Technique	49
Ressources humaines	18

Figure N°4 - Effectif selon les Catégories Socioprofessionnelles

Catégories socioprofessionnelles	Nombre	Echelles Convention collectif (SH 1992) ¹⁹
Cadre	409	20-24
Maitrise	833	14-19
Exécution	139	07 -12

Encadré.1

L'observation portée sur la figure n°2, est de constater qu'il ya une concentration de nombre d'effectif dans la catégorie socioprofessionnelle par rapport aux autres catégories des (cadres et exécution).

Cette mention est déjà abordée par le sociologue **Omar DERRAS** dans son étude préalablement citée en caractérisant cette mention comme « *des déformations des qualifications suite à la mauvaise application du SGT* »²⁰, ainsi à partir d'une comparaison entre le système organisationnelle. Selon la convention collectif de 1970 dont il qualifie la structure de cette dernière comme « *plus en moins pyramidal et classique* » par rapport à la structure du SGT qui la présente « *sous forme d'une toupie* » dont les caractéristiques sont préalablement mentionnés dans l'observation et la lecture du tableau, et en dernière phase l'auteur implique un troisième critère dont il mentionne que : caractéristiques du système organisationnel après la SGT qui « *tente d'y remédier par l'augmentation des catégories et le prolongement des échelons dans chaque catégorie afin de ralentir l'évolution rapide des salariés dans l'échèle socioprofessionnelle* ».

Cette qualification est mentionnée dans les propos des enquêtés concernés par l'entretien quand la question leurs a été posé du « comment est le style organisationnelle de l'entreprise ? ». (Centralisée, hiérarchique et pyramidale).

Ce qualificatif est ainsi observable depuis la lecture du plan d'organigramme. Evidemment, la direction est positionnée dans le sommet hiérarchique délivrant un ensemble de départements et de services dans une division vertical et horizontal.

¹⁸ Sonatrach RAZ1, Département ressources humaines,.

¹⁹ Omar DERRAS, *mobilité professionnelle et mobilité sociale en Algérie* 'essai d'analyse des différenciations et des inégalités sociale', thèse de doctorat d'état en sociologie du développement, université d'Oran, aout 2007, page- 39.

²⁰ Ibid. p39.

En vue de cette présentation, restons toujours dans la même logique d'analyse fonctionnelle mais sur une orientation vers le comment et en quoi est équipée la Sonatrach en matière des Technologies d'informations et de communications. Alors faire appel aux autres études similaires à notre thématique de recherche ne fait que condenser les champs cognitif et informationnel sur la Sonatrach autant qu'une organisation et les TIC, autant qu'un moyen et outils d'organisation.

4- Situation de l'entité de recherche en matière des technologies de l'information et de la communication :

Nos recherches nous ont orientés vers une étude intitulé « l'apport des TIC en matière de performance des entreprises » qui nous renseigne que : Sonatrach est *prête à investir dans les technologies d'information et de communication, si ces dernières lui permettent d'améliorer le fonctionnement interne de ces unités et lui procurer "la performance organisationnelle" dont elle a besoin* ».

La politique qu'adopte Sonatrach en matière des technologies d'information et de communication est visible à partir des *tâches et missions qui sont attribuées au département ISI/INF*²¹ dans le siège aval et qui se présente comme suit :

- *Le Suivi des mises en œuvre et de l'exploitation des logiciels spécifiques acquis en veille à leurs intégrations au système d'information de l'Aval.*
- *Le développement et le suivie des mises en œuvre des normes et standard et procédure d'exploitation des applicatifs*²².
- *L'intégration des données des systèmes externes (DCS, contrôle d'accès, système multimédias ou autres) avec celle des systèmes informatique de gestion.*
- *L'administration des applicatifs, des bases de données et l'infocentre Aval et leur intégrations avec ceux de l'entreprise.*
- *L'administration des systèmes spécifiques tels que le contrôle d'accès.*
- *Le développement et le suivie de mise en œuvre des standards et normes de hardware et software des ressources informatiques (postes et périphériques).*
- *La gestion de la maintenance du parc informatique ainsi que l'assistance et conseil aux utilisateurs pour l'optimisation optimale des outils informatiques.*
- *Le développement et le suivi de mise en œuvre des standards et normes en matière de site web.*
- *L'administration du site web au siège aval.*

²¹ Hadj Mohamed OSMANI, *L'apport des TIC a la performance des entreprises*, mémoire de licence en science de gestion : option management, université d'Oran, 2008, Page 55.

²² Voir Annexe N° 04.

Dans l'analyse des tâches et les missions attribuées au département chargé des Tic, il s'est avéré que cette politique est multidimensionnelle touche aux finalités de « gestion de l'information, la communication interne et externe,

De notre part, pendant notre séjour au sein de notre entité de recherche nous avons effectués un recensement de technologie d'information et de communication et le résultat c'est avérés que, depuis longtemps la Sonatrach utilise des technologies d'information et de communication avancés qui se présente comme suit :

- **Micro-ordinateur fixe de bureau** : cet outil recouvre les **85%** des postes de travail recensé depuis l'organigramme précédemment exposé. un **nombre de 509 (pc fixe) en 2012/2013**²³ ce qui veut dire, une moyenne de **(01 pc)** par poste. Ce moyen de travail, de communication et d'information contient des pro-logiciels et des logiciels de communication et de gestion d'information avec un répertoire spécifique à l'organisation de l'entreprise comme suit :

Figure N°5 (Tableau) Définitions et l'utilité spécifique de chaque Pro-logiciel (développé par le personnel de siège Sonatrach) !

Pro logiciel	Définition
GESSOR	Tout ce qui est relatif aux ressources humaines
SYSPRO	Tout ce qui est relatif à la production.
SYGEF	Tout ce qui est relatif aux finances.
SYSAO	Tout ce qui est relatif appel d'offre.
GATIOR	Tout ce qui est relatif à la consommation.
OUTLOOK	Tout ce qui est relatif à la communication entre les services et les départements par fichier (Word, PDF, power point, Excel).

²³Département Ressources Humaines, Sonatrach RAZ1.

²⁴Hadj Mohamed OSMANI, *op.cit.* pp 64-68.

a. Téléphonie : IP phone²⁵ ; Téléphone portable, talkie-walkie, fax.....

Toujours dans le contexte cognitif de cette étude qui informe que ces pro-logiciels sont intégrés dans une typologie de technologie d'information et de communication appelés « l'intranet » spécifique à la Sonatrach²⁶ et qui est à son tour devisé en trois catégories :

b. Intranet informatif : *c'est un intranet qui contient des informations relative à l'entreprise et à son activité, il contient même des formulaires et documents nécessaires aux tâches administratives et d'après l'enquête auprès du siège, l'accès à ce dernier est à la majorité des personnes qui travaillent avec l'outil informatique.*²⁷

c. Intranet informatif (collaborateur) et intranet applicatif : *ces types d'intranet sont en cour de développement, le premier est une future révolution pour les tâches administratives et va mettre fin aux conflits qui existent aux niveaux des différentes directions et départements mais, pour le deuxième est purement managérial c'est-à-dire qu'on trouve le e-management dont l'entreprise à besoin pour un gain de temps considérable et pour une prise de discision en terme d'information fournis en temps voulu.*²⁸

Toute cette représentation de l'entreprise Sonatrach en matière d'organisation et de technologies d'information et de communication enveloppe un ensemble de termes structurant un principe de conception méthodologique qui sera présenté dans la section qui suit avec une vague d'interrogation enchainé sur les termes structurant l'objet de recherche.

²⁵ Cet outil fait la référence d'un terminal téléphonique fonctionnant sur le réseau LAN IP à 10/100 ou directement sur votre connexion Internet, cf. (<http://www.dicodunet.com/definitions/internet/telephone-ip.htm> , 27/05/2014 , 23h10.

²⁶ Voir Annexe N°08.

²⁷ Hadj Mohamed OSMANI, *op.cit.* p60.

²⁸ *Loc.cit.*

II. Deuxième Section : l'interaction systémique entre les technologies de l'information et de la communication et l'Entreprise.

1- Qu'est-ce que les technologies de l'information et de la communication ?.

Tout d'abord la diversité bibliographique sur la définition des technologies de l'information et de la communication est pauvre ce qui veut dire le « *le vocable recouvre un ensemble de technologies dont le contour n'est pas véritablement défini et dont l'utilisation abusive diminue la portée exacte* »²⁹, à ce sens nous retenons en premier, la forme étroite qui expose les technologies de l'information et de la communication comme des technologies qui « *résulte de l'adoption du numérique comme mode unique de codage des données (texte, son, image) pour leur utilisation informatique* »³⁰, cette définition reflète l'aspect technique qui caractérise les TIC comme des nouvelles technologies dont Michel Germain le précise dans deux points structurant : le premier, c'est la facette *numérique* qui « *consiste à transformer du son, du texte ou d'une image* »³¹, le second, c'est la facette du *multimédia*, parmi « *les manifestations les plus connues de cette facette sont, outre celle d'internet, les applications du CD-ROM* »³².

Il est de même pour Josiane Jouët que ces technologies « *présentent une grande diversité dans leurs composantes techniques et dans leurs fonctions. Certaines sont informatiques, comme le microordinateur et le Minitel, tandis que d'autres demeurent des appareils analogiques, mais leurs modes d'emplois se fondent souvent sur des commandes numérique* ». ³³ L'auteur précise que dans cette définition « *La terminologie de « technologies informatisées » a été retenue ici pour désigner l'ensemble de ces nouveaux outils de communication* ». ³⁴

Si cet usage de ces définitions nous a été autorisé, alors on dirait simplement que ces dernières planent toujours sur la sphère de l'ambiguïté. Faire sortir cette terminologie de cette sphère complexe nous oblige de poser cette question suivante :

²⁹ Michel KALIKA, *Management et TIC*, Liaison, 2006, page 37.

³⁰ Michel GERMAIN, *l'intranet*, economica, 1998, p 13.

³¹ *Loc.cit.*

³² *Ibid.* p14

³³ Jouët Josiane. *Pratiques de communication et figures de la médiation. Des médias de masse aux technologies de l'information et de la communication*. In: *Sociologie de la communication*, 1997, volume 1 n°1. P 293, http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/reso_004357302_1997_mon_1_1_3843.

³⁴ *Loc.cit.*

Quel est l'origine des TIC ? :**Tableau (petite histoire des NTIC et d'internet (fait et dates)³⁵**

Dates	Faits
1960	- Première approche du travail coopératif (Workgroups) par Douglas ENGELBART.
1962	- Invention du concept du « net » par Paul BARAN .
1962	- Expérimentation par l' ARPA (Advanced resaerch project agency) du concept de Paul BARAN .
1965	- Le principe d'hypertexte est inventé par Ted Nelson ainsi que le logiciel Xanadu.
1969	- L'RAPA expérimente Arpanet entre 4 universités.
1970	- Expérimentation sur Arpanet du protocole NCP.
1971	- Vingt site échange sur Arpanet.
1972	- Naissance de l'internetwoking groupe (INWG).
1972	- Première application e-mail sur Arpanet.
1973	- Connexion internationales (Angleterre et Norvège).
1979	- Le protocole TCP/IP est inventé par Vinton cerf.
1981	- Deux- cent sites échangent sur Arpanet.
1982	- Adoption du protocole TCP/IP sur Arpanet .Apparition du vocable « internet ».
1983	- Arpanet se départage en Arpanet et Milnet. Début de l'inter-Networking.
1984	- Mille serveurs sont reliés au réseau Arpanet.
1986	- création de NSFNet (National science foundation net), première application civiles sur internet.
1988	- première liaison française avec internet.
1989	- Travaux de Tim Berneers Lee sur le Net ; au CERN
1990	- Arrêt d'Arpanet, transfert vers internet.
1992	- Création d'internet society (ISOC).
1992	- Tim Berneers Lee associe serveurs http et navigateurs HTML , il invente le word-wide web.
1993	- Marl ANDERSSON invente Mosaic , le 1 navigateur.
1994	- Marl ANDERSSON crée Netscape.
1995	- Bill GATES crée MSN et produit MS explorateur.
1995	- Lancement de Netscape Navigator 2.0
1995	- Développement du premier intranet aux USA.
1995	- Développement du premier intranet.
1996	- Emergence du concept de « full service Intranet »
1997	- Bill GATES lance internet explorer 4.0
1998	- Bill GATES integer l'explorateur dans windows 98.

³⁵ Michel GERMAIN, op.cit.p-34

L'origine des technologies de l'information et de la communication regroupe un ensemble d'évènements qui se sont précédés les uns après les autres et qui ont conduit à l'émergence du terme **NTIC** « Nouvelles Technologies de L'information et de la Communication ».

En date de 1960 l'auteur Américain Douglas ENGELBART forme « *la première approche du travail coopératif (Works group)* » qui fait l'objet de plusieurs observations dont la mise en cause est l'utilisation des NTIC qui pousse dans un sens unique de faire changer la façon et la manière de s'organiser et de travailler dans un but (optimisation organisationnelle). En 1962 Paule BARAN « *inventera le concept du net* », après avoir été inspiré par l'approche de Douglas ENGELBART.

En dépit des événements mentionnés préalablement, l'(ARPA) – *Advanced Research projet Agency*- prend les deux notions de (Douglas Engelbart, Paul Baran) en *expérimentation*.

Trois années plus tard, en **1965** Ted Nelson fut l'auteur de l'émergence du principe « *l'hypertexte ainsi que le logiciel xanadu* », la même agence expérimente « *ARPANET entre quatre université* » ce qui correspond à un réseau de collaboration et de coordination dans un but de communiquer et d'échanger l'information à distance. En allant jusqu'à **1971** l'étendue de ces expérimentations affiche un résultat de « *vingt sites échangent sur ARPANET* ». Ces principes, ces découvertes ainsi que cette expérience ont donné naissance à une importante expansion terminologique dans les années qui suivent (**1972-1982**). D'abord la naissance de *l'internet working groupe* (INGW), qui expose toujours le principe du travail coopératif d'une certaine façon de faire apparaître la notion de ***l'internet*** (**1982**). Cette notion enveloppe plusieurs applications et logiciels dont l'application *E-mail* fait partie. Cette dernière ensuite donnera lieu à une extension internationale de communication et d'échange informationnel entre les pays et communautés dont *la première connexion internationale fût entre l'Angleterre et la Norvège en 1973*.

en **1983**, un événement troublant fut son apparition c'est *le départage de ARPANET en MILNET*, le but de cette départage est de faire relier plus de serveur à *APRANET* où en 1984 mille serveurs fûts connectés à cette dernière ce qui a obligé en **1990** l'arrêt de ARPANET et le transférer vers internet ,1995 développement du premier intranet aux Etats-Unis qui va-être la cause de l'émergence du concept de « *full service intranet* ».

Enfin, Suivre la succession des événements historiques sur les technologies de l'information et de la communication, les interrogations se poursuivent en posant la question, le but et les perspectives de ces technologies.

2- Les Perspectives des Technologies d'information et de communication pour l'Entreprise :

Il n'est pas inutile de consacrer un développement spécifique pour la question des technologies de l'information et de la communication qui sont devenu une partie intégrante dans l'organisation de l'entreprise contemporaine³⁶, si le terme de technologie signifie au sens large la modernité, alors nous y sommes au centre des interrogations sur les rapports des TIC.

a) **La Performance** : les technologies de l'information et de la communication sont porteuses de cette qualité avec un sens multidimensionnelle. la première est consacrée au facteur « **temps** » que certaines études se dirigent vers cette orientation par conséquence les « *Entreprises qui sont confrontées à la réduction de leurs délais : conception, fabrication, logistique, maintenance* »³⁷. selon la variable du temps, cette conséquence enchaîne deux principaux axes. Le premier se positionne dans « *la volonté de réduire les stocks (le zéro stock) afin de réduire les coûts* »³⁸; pour la deuxième, elle est focalisé sur l'investissement dans le développement des TIC qui « *favorisent le développement de l'information et sa diffusion* »³⁹. « *ainsi, ce qui s'appliquait aux transformations de la matière concerne également l'information qui va pouvoir elle aussi être reçue et traitée en temps réel, sans décalage* »⁴⁰.

Encadré -2

Les dérives potentielles sont dangereuses. « Ainsi, les conséquences de la gestion du temps réel avec les décalages horaires ; quand il est 5 heures du soir à Tokyo, 7 heures du matin à paris et 2 heures du matin à boston, l'organisation du travail doit rester compatible avec la vie personnelle du salarié (et bien évidemment avec le droit du travail). Ainsi, cette nouvelle façon de travailler doit-être accompagnée de règles compatibles avec une éthique de l'homme, afin que , les salariés soient en situation de maîtriser leur travail etleur vie »⁴¹.

³⁶ François SILVA, *être e-DRH*, Liaison, 2008, page-28.

³⁷ Loc.cit.

³⁸ Loc.cit.

³⁹ Loc.cit.

⁴⁰ Loc.cit.

⁴¹ Loc.cit. cité par Silva .F, « la Matrix ou le travail coopératif avec des objets virtuels », *le monde initiatives*, janvier 2004, p.25.

La deuxième dimension est dirigée par la variable de « l'espace », qui a vu une nouvelle ère d'analyse et d'approche à base des Tic qui « *permettent avec la virtualité l'ubiquité. De plus l'hyperespace crée un espace en expansion infinie. Mais la virtualité ne rejoint elle pas les règles de la relativité générale qui est un bouleversement des concepts même de temps et d'espace ?* »⁴². Cette interrogation ne reste pas sans aucune réflexion, **J-P LUMINETTE Astrophysicien à l'observatoire de paris - Meudon** explique que : « *l'univers n'est plus une structure d'espace (euclidien) immuable, dans lequel se déroule des phénomènes mus pas des forces ; il devient un espace –temps 'déformable', ce que les mathématiciens nomment une variété à quatre dimensions (trois pour l'espace, une pour le temps), déformé par la présence de la matière* ». ⁴³

A cette égard, ces technologies ont un objectif à atteindre avec leur contexte c'est « *d'affranchir l'espace en rendant possible un travail en temps réel à distance* »⁴⁴ cette notion de la distance qui renversera la logique est qui positionne une autre logique qui adopte que « *ce n'est plus la matière qui est à la base de l'organisation du travail, mais c'est un travail sur et autour de l'information* » ⁴⁵cette logique résume la fin d'une limite « *l'espace et le temps, n'existe plus et ne sont plus des obstacles* »⁴⁶.

b) **Innovation, optimisation et développement** : ces caractéristiques fondent la nature des TIC, c'est avec la notion du développement durable « *qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* »⁴⁷. cette notion domine un concept essentiellement définis par les entreprises et les organisations dans le cas d'adopter ce genre de développement : c'est la notion du « besoin » qui fait la centralité de ces caractéristiques en s'appuyant sur une « *Grande priorité, et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir* »⁴⁸.

La relation entre l'innovation et le développement que portent ces technologies s'inscrit dans une analyse systémique, c'est avec un principe du feedback entre ces deux variables que cette équation est résolue.

⁴²François SILVA, *être e-DRH*, Liaison, 2008, p-30.

⁴³Loc.cit..

⁴⁴Ibid. p 31

⁴⁵Loc.cit.

⁴⁶Loc.cit.

⁴⁷Ibid. p 30.

⁴⁸Loc.cit.

Le cas de la communication reflète une réflexion sur mesure de ces caractéristiques, dans le sens d'apprendre que les TIC « *ont pour objectif de développer et d'optimiser les capacités communicationnelles et informationnelles des organisations* »⁴⁹.

Cette argumentation explique que dans l'identification des limites de la fonction communication et information, ces dernières optent pour une stratégie d'optimisation pour la régulariser de cette problématique d'une façon naturelle et cela à partir du « *mode de fonctionnement sur lequel s'appuient les NTIC est un système qui propose des informations qui ne peuvent pas être ignorées des utilisateurs* »⁵⁰.

Une telle interprétation sur l'origine des technologies de l'information et de la communication et leurs perspectives nous a conduit à aborder un terme qui se présente comme héréditaire de ces technologies. C'est la notion de ***l'intranet***, qui attire l'intention de plusieurs chercheurs et professionnels sur son fait utilitaire dans l'entreprise contemporaine.

Dans l'analyse descriptive de cette notion une invitation vers un exercice d'argumentation sur la notion de l'intranet fait apparition.

3- **L'intranet, une dérivée de l'internet :**

L'accumulation des définitions terminologiques et d'informations cognitifs incite à rechercher la causalité explicative permettant de systématiser cette diversité.

L'intranet est considéré comme une technologie d'information et de communication, qui en elle-même selon (Michel GERMAIN, 1998) « *se manifeste sous la forme d'un ensemble de solutions technologiques appliquées à l'entreprise, qui ont toutes pour caractéristiques communes d'être dérivées d'internet* », à titre de cette dimension macro-analytique l'auteur fait une confirmation sur l'existence d'une relation proche entre l'internet et l'intranet. Cette analyse de l'auteur sur la technologie de l'intranet pousse dans un champ systémique qui révèle la renaissance du principe de l'intranet depuis une vague de principes d'internet. Même si l'auteur le récuse à cause de son caractère *complexe*⁵¹, il aborde le terme à partir de son aspect fonctionnaliste qui fait d'elle une démarche réductible.

⁴⁹Ibid. p-31

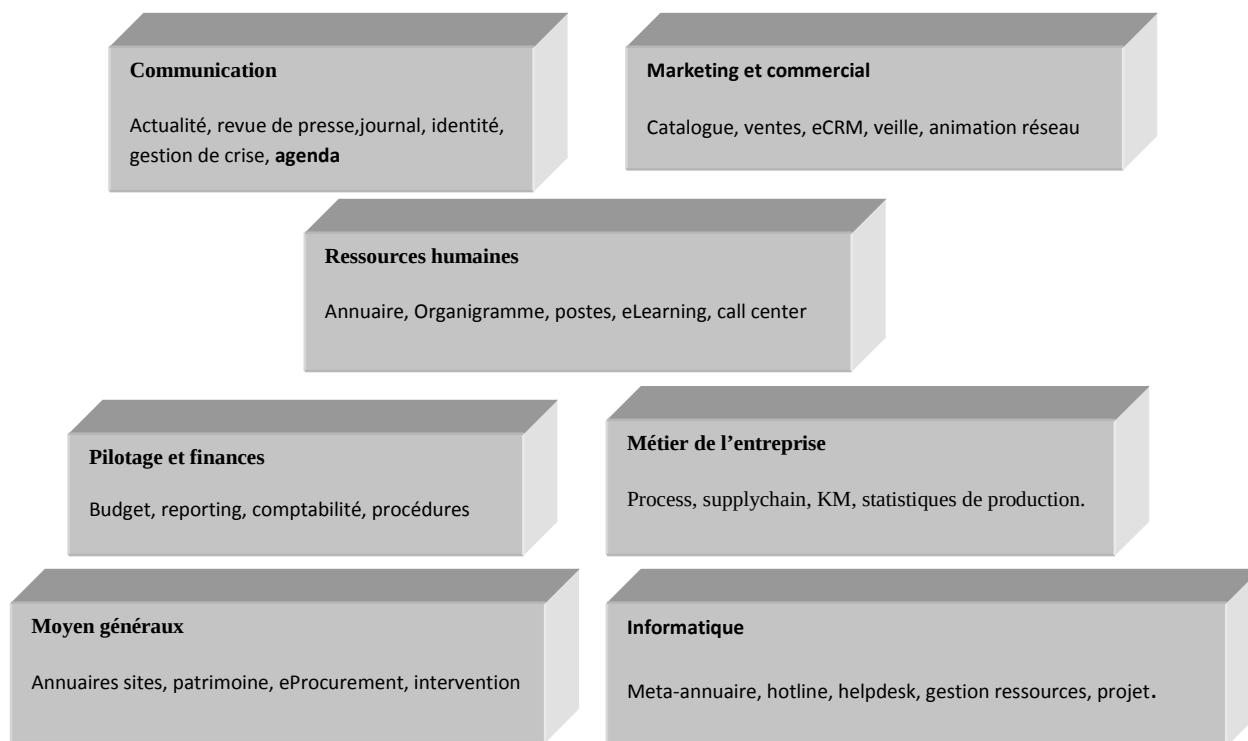
⁵⁰Ibid. p-37.

⁵¹La différence entre la complexité et complexification c'est que : « *une réalité complexe reste toujours inachevée et incomplète. On ne peut jamais prétendre la comprendre ou la maîtriser entièrement ou définitivement. Dès que l'on pense avoir trouvé des schémas explicatifs globaux, ils se modifient, laissant place à d'autres modèles tout aussi éphémères.* cf. (Génelot. D, 1992)¹ la systémique (penser et agir dans la complexité¹

4- Les fonctions de l'intranet dans l'Entreprise :

Ce dérivé de technologie d'information et de communication intervient dans l'ensemble des services de l'entreprise dans les champs disciplinaires de la gestion. Mais « ces besoins peuvent prendre différentes formes selon le contexte de l'entreprise »⁵².

Figure- N° 6 : pénétration de l'intranet dans les domaines de gestion de l'entreprise⁵³



Dans le contexte méthodologique, le passage vers le rôle et la fonction de l'intranet nous incite à voyager d'abord au centre du milieu vital de cette technologie « *l'entreprise* » dont des interrogations cerclent le sens pour la satisfaction de la demande explicative.

⁵² Frédéric ALIN ; Xavier ARMOS ; Marc SALIOU, *L'entreprise intranet*, Eyrolles, 2002, p 34

⁵³ *Ibid.* p- 33.

5- Qu'est-ce qu'une Entreprise ?

Dans un sens large l'entreprise est un ensemble de capitaux technologiques, sociales, économiques, en articulation interactive dans un but de production des biens et des services sous la demande environnementale⁵⁴.

Dans la définition que nous propose Christian THUDEROZ, il en va semblablement que l'entreprise est « *un ensemble articulé de trois sous-systèmes autonomes : le système productif, le système organisationnel, le système institutionnel, en interaction étroite avec un écosystème, l'environnement* ». ⁵⁵ L'auteur induit une différente appellation de l'entreprise en se référant au concept de base de « l'approche systémique » ainsi que d'après Alain TOURAINE « *l'entreprise se caractérise par son autonomie, son organisation, son but économique* » ⁵⁶. Dans l'accoisement de ces deux définitions une incitation nous invite à dépêcher deux caractères fondamentaux d'une entreprise : le premier l'interprète comme une organisation et le deuxième la modélise comme un système. Le départ analytique à base de ces deux caractères nous fait reconnaître une définition à caractère structurée systématiquement dont la conception de l'entreprise est « *comme un ensemble cohérent d'actions visant à atteindre un ou plusieurs objectifs par la mobilisation des moyens dans le cadre d'une structure plus ou moins hiérarchisée* » ⁵⁷. D'autres auteurs interprètent l'entreprise « *comme des réponses techniques et rationnelles aux contraintes extérieures* » ⁵⁸.

Lorsqu'ont s'interrogent sur ces terminologies (Système, structure, hiérarchie, moyens, organisation, technologies.....) utilisées par des différents auteurs, la première observation sur le conceptuel nous orientes vers la question structurante de la conception terminologique de l'entreprise sous la peine du pluridisciplinaire.

Cependant sous la dimension sociologique ces définitions restent liées à l'être humains, qui fait de sa présence dans l'entreprise un phénomène à caractères complexe. L'individu est considéré comme la centralité des *organisations* des *entreprises* dans le cas où l'interprété de cette dernière est comme une *organisation* à caractères *systémique sociale répondant à un certain nombre de fonction* ⁵⁹.

⁵⁴ La source de cette définition est diverse elle est constituée de plusieurs est différent mot clé dont nous avons rassemblé dans une seule et unique définition au sens large.

⁵⁵ Yves ALPE, Alain BEITONE et autres, lexique de sociologie, Dalloz -2^{em} Edition, 2007, p105.

⁵⁶ *ibid.* p105

⁵⁷ *Ibid.* p212

⁵⁸ *Loc.cit.*

⁵⁹ *Loc.cit.*

L'organisation de Michel CROZIER et Erhard FREIBERG est différente, selon ces deux auteurs « *elle est une construction sociale fondée sur des relations de pouvoir entre les acteurs* ». En ce moment, nous y voilà face aux principes du complémentarisme idéologique pour faire valoir ces définitions à base de l'approche systémique.

6- L'Entreprise, un système hybride (social et technologique).

À la lumière des préceptes du courant systémique, l'entreprise est l'une des préceptes désigner par les auteurs partisan. Selon Ludwig Von BERTALANFFY « *partout autour de nous des systèmes* »⁶⁰ et pour l'économiste Jacques LESOURNE interprète les systèmes qu'il y a « *rien de plus facile que de trouver des exemples :, un ordinateur, un dinosaure, le fois, un homme, une entreprise.....* »⁶¹, Cette perception n'est pas négligé dans le moment où elle permet d'identifier et d'instaurer d'autres courants tels que le structuralisme et le fonctionnalisme.

La représentation de l'entreprise sous le processus systémique, alimente l'émergence d'autres termes tels que *le système* qui fait sa centralité, qui est selon V.L. BERTALANFFY « *un ensemble d'unités en interrelation mutuelles* »⁶² et pour J. LESOURNE, « *le système est un ensemble d'éléments liées par un ensemble de relation* » ainsi que selon E. MORIN *le système « est une unité globale organisées d'interrelations entre éléments, action ou individus.* »⁶³

La compréhension de cette vague de terminologies et de visions qui fait la spécificité de chaque auteur, elle est soumise à l'effet systémique pour faire ressortir la valeur de chacune d'elle. De même, le passage d'un principe à l'autre, d'une définition à l'autre implique l'émergence d'autres terminologies telle que (***l'interaction***) qui relie chaque élément à d'autres par un flux (***d'information***) pour un tout (***organiser***), (***complexe***) avec un (***sens définie***), c'est à partir de ce dernier que naît l'hybridité de l'organisation.

⁶⁰ Ludwig VON BERTALANFFY, *Théorie générale des systèmes*, Dunod, 1972, p1.

⁶¹ J. Lesourne, *les systèmes du destin*, Dalloz Economie, 1974.

⁶² Daniel DURAND, *la systémique*, puf ; 6^{em} édition, 1994, p-9.

⁶³ Daniel DURAND, *Op-cit.* p10.

7- L'information, un facteur d'organisation et une source de pouvoir :

C'est depuis le raisonnement de Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG dont ils affirment que « *l'organisation crée du pouvoir simplement par la façon dont elle organise la communication et les flux d'information entre ces unités et entre ces membres* »⁶⁴ c'est depuis un principe d'analyses systémiques qu'il est nécessaire de poser la question du comment.

Dans le sens linguistique le dictionnaire Larousse cite *l'information* comme « *renseignement, nouvelle* ». Selon René MAHEU « *l'information, c'est la communication de nouvelles, c'est-à-dire de connaissance qui se rapportent proprement au présent* »⁶⁵ l'auteur départage précisément entre le sens de l'information, de l'éducation, de la science et de la culture « *c'est précisément l'actualité de son projet qui distingue l'information du sens stricte de l'éducation qui est avant tout un héritage de savoir, d'idée sous de valeurs acquises par les générations précédentes ; qui la distingue de la science, laquelle ramène les faits aux constantes de la loi, qui la distingue enfin de la culture qui, précise de tradition, réflexion critique ou invention rebelle,..... L'information s'en différencie donc par l'actualité* ».

Quoi qu'il en soit il est difficile d'identifier les repaires de la notion d'information dans le sens de communiquer, informer ou pour être le bouclier contre l'incertitude. Selon Henri LABORIT « *les flux d'informations échangées avec le milieu extérieur et entre composants du système ont une nomination d'information circulante du système (d'autre auteur parle d'information message) ; de plus il contribue, en longue période, à enrichir l'information structure du système, c'est-à-dire celle qui repère son niveau de complexité et fonde son identité profonde et sa spécificité* »⁶⁶.

Ce raisonnement sur la typologie de l'information cité par H.LABORIT caractérise l'information à priori comme le facteur commun qui fait le lien entre l'acteur et le système. Mais rester sur les fronts de ces réflexes ne suffit pas, encore faut-il que la démarche méthodologique prend le cap de sa diversité pour une cause explicative et compréhensive.

⁶⁴ Michel CROZIER, Erhard FRIEDBERG, *L'acteur et le système*, Seuil, 1977, p74.

⁶⁵ Philippe DETRIE et Catherine BROYEZ, *la communication interne au service du management*, Liaison, 2^{ème} édition, p 23.

⁶⁶ Gérard DONNADIEU ; Michel KARSKY, *la systémique : penser et agir dans la complexité*, Liaison, 2002, p33.

Certain comme Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG ont soutenu avec raison cette ensemble de caractéristiques sur l'information et cela à partir de leur notion sur les sources du pouvoir dont ils « *distingue quatre grandes sources de pouvoir correspondant aux différents types de sources d'incertitude particulièrement pertinent pour une organisation : celle découlant de la maîtrise d'une compétence particulières de la spécialisation fonctionnelle ; celles qui sont liées aux relations entre une organisation et son environnement ou, mieux , ses environnements ; celles qui naissent de la maîtrise de la communication et des informations ; celles enfin qui découlent de l'existence de règles organisationnelles générales* »⁶⁷. Chacune de ses sources sont attachées avec les noyaux de chaque organisation qui se résume dans la notion du pouvoir.

8- le pouvoir une notion central dans l'organisation :

La notion du pouvoir selon Henri MINTZBERG dans son livre (le *pouvoir dans les organisations*) est le « *comment étant tout simplement la capacité à produire ou à modifier les résultats ou effets organisationnelles* »⁶⁸.

De même l'ouvrage de Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG la notion du pouvoir est en fréquence importante, il fait de la notion un lien entre les acteurs eux mêmes dans une dimension collectives sous forme de (réseau) ainsi qu'il formule la substance de l'interaction entre les *acteurs et le système*⁶⁹.

Tout d'abord le pouvoir selon Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG « *est un rapport de force, dont l'un peut retirer davantage que l'autre, mais où, également, l'un n'est jamais totalement démunie face à l'autre* »⁷⁰cette notion résulte dans l'interaction entre les acteurs, elle n'est pas neutre, c'est à partir d'une vagues de critères que cette notion reprend ses valeurs. Les auteurs citent trois facteurs déterminant, le pouvoir comme un résultat d'interaction et qui sont : (les atouts, les ressources et les forces) selon leur détention et la finalité de chaque acteur pour favoriser une *action*.

⁶⁷Michel CROZIER; Erhard FRIEDBERG, *op.cit.* p71.

⁶⁸Henry MINTZBERG, *le pouvoir dans les organisations*, Edition d'Organisation, 2003, p-39.

⁶⁹ Voir chapitre2, partie 1 « *approches et théories* ».

⁷⁰Michel CROZIER ; Erhard FRIEDBERG, *op.cit.*p59

Le champ d'exercice de cette action n'est pas aussi libre de même d'où les auteurs fragmentent cette complexité par l'identification de résidence du pouvoir « *qui est donc dans la marge de liberté dont dispose chacun des partenaires engagés dans une relation de pouvoir, c'est-à-dire dans sa possibilité plus ou moins grande de refuser ce que l'autre lui demande* »⁷¹. Le jalonnement de ces principes ne fait qu'accroître la marge compréhensive et analytique du raisonnement de la notion du pouvoir d'un point de vue des acteurs.

Continuer dans la version corrézienne, le pouvoir reste « *donc une relation, et non pas un attribut des acteurs* » c'est-à-dire pour donner naissance à la notion du pouvoir il suffit de maintenir une relation, une interaction entre les acteurs ; pour le développer essayez de l'alimenter par l'action d'échange et cela pour le maintenir en évidence à l'aide de la négociation. Cette tourmente de raisonnement dans le principe CROZIEN nous fait guère à la pensée systémique à caractère individuelle et collective.

Dans l'échelle de mesure d'équilibre ou déséquilibre du pouvoir entre les détenteurs, une notion est à l'origine de cette stimulation, et qui est ainsi la cause de la nature d'organisation étant comme dynamique : c'est le changement organisationnel.

9- **Qu'est-ce qu'un changement organisationnel ? :**

Le terme du changement organisationnel comporte différent orientation terminologique, d'une première lecture cette notion est plus étroite, c'est le changement qui est : « *tout passage d'un état a un autre qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable* »⁷², pour une deuxième lecture plus large du concept, le changement organisationnel est : « *toute modification relativement durable dans sous-système de l'organisation , pourvu que cette modification soit observable par les membres ou les gens qu'ils sont en relation avec ce système* »⁷³.

A priori, cette définition sème les principes de la systémique dans l'utilisation du terme technique spécifique à ce courant «les sous-systèmes » composant une organisation autant qu'un système.

⁷¹Loc.cit

⁷²Pierre COLLERETTE, Gilles DELISLE, Richard PERRON, *le changement organisationnel : « théorie et pratique »*, Presse universitaire Québec, 1997, p -20

⁷³Loc.cit.

Les auteurs de cette définition proposent une classification des variables composante du changement organisationnel dont le premier consiste à ce qu' « *une modification soit observée, donc observable Ce n'est pas que la modification en cause soit plus en moins grande, c'est plutôt qu'elle soit observée, c'est-à-dire qu'elle oblige à une modification dans les perceptions modifications de celui qui vit dans l'environnement* »⁷⁴.

La deuxième variable pour la concrétisation du concept réside dans « *l'intérêt du changement qui n'appartient pas à sa définition, mais plutôt au jugement de celui qui l'observe* »⁷⁵.

Alors, toute cette conception terminologique du changement organisationnel exprime que « *l'expression changement fait référence une modification observable qui s'est produite dans le système sociale* »⁷⁶. Le facteur humain dans le processus de changement organisationnel est l'interprète principale de chaque modification perçu dans le système par des changements de comportement, de relation et le type d'interaction avec le système.

⁷⁴Loc.cit.

⁷⁵Loc.cit.

⁷⁶Loc.cit.

Conclusion

Cette présentation cognitive de l'entité de recherche (Sonatrach, activité Aval, complexe RAZ1) et la perception conceptuelle des variables explicatifs sur l'interaction entre l'entreprise et les TIC s'inscrivent dans un principe systémique « *qui est des modélisations et des présentations relatives à ce qui est reconnu comme trop complexe pour pouvoir être abordé d'une façon réductionniste* ». ⁷⁷

Cette démarche méthodologique n'exclut pas une pluralité de vision d'interception. De même que des approches, théories et études sont sur la même longueur d'aborder cette problématique à partir d'une simple interception structuro-fonctionnelle qui abordent le phénomène comme des interactions entre les différents sous-systèmes constructives dans l'objet de recherche (Entreprise, Organisation, TIC, Intranet, Acteurs sociaux, Pouvoir, Information).

Au sens plus large (les théories classique et contemporain) ainsi que les approches qui ont abordé le concept de l'organisation et le concept des technologies de l'information et de la communication font guère d'approfondir l'analyse d'interaction cause à effet entre ces deux principaux concepts.

⁷⁷Daniel DURAND, *la systémique*, puf, 1979, p- 49

Deuxième chapitre : L'organisation et les TIC entre l'expérimentation et l'application.

Introduction.

Dans le principe de la systémique, l'interaction entre deux variables reste à conquérir d'autre pour faire de celle-ci ce que doit être dans le principe de la rationalité. La dépendance des variables dans n'importe quelle étude est définie par d'autres variables. C'est à la première que la deuxième prendra du sens.

Le champ disciplinaire sociologique prend contact avec d'autres disciplines-t-elle que la psychologie, la philosophie, le management, science politique..... Etc. ce qui autorise à cette discipline d'intervenir dans des sujets en confusion avec d'autres. Ce principe est le même dans la discipline t-elle est considérée comme autonome, la sociologie des organisations, la sociologie du travail, la sociologie des usages ; sont tous dans la même sphère pour étudier le phénomène des technologies, l'information et de la communication.

De début avec les théories classiques des organisations qui cite (l'organisation scientifique du travail, l'école des relations humaines ou l'organisation wébérienne...) jusqu'à la fin qui réfèrent les approches tel que (la systémique, la cybernétique et l'analyse stratégique) sont une construction qui a été faite avec le temps. Comment les organiser, les intercepter et quand les aborder restent les questions de tout un principe d'approchement déterminisme régit par les principes et les normes de la méthodologie de la recherche scientifique.

Tout d'abord chaque théorie suscite une multitude d'appréhensions, ce qui est le cas dans cette recherche, dont il est très difficile de modéliser les théories des organisations et d'autres sur la thématique des technologies de l'information et de la communication en spécifique l'intranet. C'est la question de ce chapitre de faire une certaine fusion entre (ce qui est théorique et de ce qui est réel). L'aspect épistémologique reste le seul lien sous forme de transition entre ces deux mondes dont se pose la question sur ce qu'il est l'intranet dans la sphère théorique est qu'est-ce qu'il est dans l'autre sphère du réel ?

Si on se réfère au livre de Philippe Bernou intitulé la sociologie des organisations dans la page 17, On trouvera un principe cité qui se présente sous forme d'interrogation c'est (*que recherchons nous à expliquer*), c'est à partir (*d'une question et non d'une définition*) que le principe de la fusion entre la théorie et la recherche trouvera le sens.

De point de départ de ce principe, d'autres principes suivront comme l'utilité et le rôle de ce qu'on cherche, la cause et la question du pourquoi on cherche ce qu'on cherche.

I- Première Section : lecture critique des théories d'organisations et d'approches des TIC.

1- Les Théories classiques des organisations :

1-1- Taylorisme, et le principe de la rationalité :

Frédérique Winslow Taylor (1856-1915)¹, leader et fondateur de l'organisation scientifique du travail qui a choisis comme élément de base la *rationalisation*. Dans la saisis des principes de ce courant la description fait l'objet que : « *rationaliser signifie traiter rationnellement, conformément à la raison et plus précisément, adapter des moyens à des fins* »².

Il appartient à l'OST que la logique de l'efficacité est induite par un modèle organisationnel à partir des principes suivants :

- L'Organisation scientifique et la standardisation des tâches« *il faut confier à des expert le soin d'analyser le travail pour en déduire le **On Best Way**, les modes opératoires les plus efficaces en un temps limité* »³.
- Prendre en considération le facteur *temps* comme le générateur central de l'efficacité dont « *l'étude des temps sert en outre d'instrument d'analyse des mouvements* »⁴.
- Division du travail (penseurs, exécuteurs), dont « *elle est l'affaire des spécialistes 'ingénieurs de méthode', il ne s'agit pas d'une intervention permanente mais d'un service permanent à promouvoir dans l'entreprise* »⁵.
- La réalisation du concept 'négociation' que « *Taylor insiste beaucoup d'ailleurs sur la collaboration et le dialogue entre les ouvriers et la direction* »⁶.

Depuis la régénération des principes taylorien, notant que ce courant dégage un ensemble d'excès et des points faibles critiqués par la suite par plusieurs penseurs qui adoptent des théories et des approches au sens additive de combler les défaillances existantes dans la pensé taylorienne.

¹Marcelle STROOBANTS, *Sociologie du travail*, Armand colin, paris, 2007, p-25.

²*Loc.cit.*

³*Ibid.* p-26.

⁴*Ibid.* p-27.

⁵*Loc. cit.*

⁶*Loc. cit.*

Toujours en partant des principes taylorien, ce survol permet d'adopter des observations comme suite :

En premier lieu, le taylorisme ignore l'aspect humaniste de l'individu. Le salarié n'est guère qu'une machine productive qui fait qu'exécuter les ordres, a l'introduction systématique des tâches répétitives, la notion de *routine* fait son émergence dans un climat tendu qui s'explique par des *«points de vue très différents. Les premières ont rendu justice aux réticences ouvrières dénonçant les effets d'oppression des normes tayloriennes. Les secondes se sont faites l'écho des modèles managériaux qui, depuis le milieu des années 80 entendent tirer les leçons d'une organisation trop rigide »*⁷.

En second lieu le principe taylorien régénère des réactions sur la *flânerie* systématique.... dont l'OST en USA a contribué à affaiblir une forme particulière de ***l'autonomie ouvrière*** »⁸. La nostalgie de faire accroître le scepticisme de la productivité opère à l'éclosion d'un changement organisationnel considéré comme : *« des outrances du taylorisme, les excès de la standardisation, l'arbitraire des agents de maîtrise et les normes bureaucratiques »*⁹.

Au niveau de La contribution du taylorisme dans le changement organisationnel, le facteur technologique reste une centralité antagoniste entre les bouleversements apparus avant l'émergence de l'organisation scientifique du travail et l'apport de celle-ci avec l'alchimie du changement organisationnel et comportementale dans l'esprit des ouvriers spécialiste, les ouvriers qualifiés et le travail de masse que *« Taylor ne voit pas pourquoi des ouvriers qualifiés sont chargés de déplacer ces masses de fonte pesant une quarantaine de kilos. Un manœuvre doit pouvoir accomplir cette besogne, selon lui digne d'un bœuf »*¹⁰. Est-elle une rationalité porteuse de valeur ajoutée pour l'entreprise ? Ou c'est juste une question de principe qui met en évidence un équilibre organisationnel hiérarchique.

⁷Ibid. P-29

⁸Loc. cit.

⁹Loc. cit.

¹⁰Ibid. P-27

1-2- L'école des relations humaines

Toujours dans la tourmente de savoir comment les écoles classiques interceptent t'elle le phénomène sociale, et comment sont-ils devenus ainsi ? L'école des relations humaines à tenter de répondre à ces questions, mais aussi a d'autre-t-elle que le développement des phénomènes perçu comme le point critique qui est à l'origine de l'émergence d'autres approches successive .

L'importance qui enveloppe cette école est méthodologique, dont elle est « *souple (entrevue non structurée et observation)* »¹¹, la réponse se trouve dans son « *étude à l'usine de Hawthorne par Elton MAYO* »¹², penché sur le choix d'intercepter les phénomènes depuis leur nature « *t'elles qui apparaissent dans le milieu du travail* »¹³. Au-delà de cette étude à caractère explicatives sur les anomalies qui freinent le rendement où la productivité chez les individus, il est avéré que la réponse à cette question de productivité ne réside pas dans la satisfaction des salariés par l'objet matériel, mais elle se manifeste dans l'individu lui-même dont « *le salaire aux pièces à l'échelle d'un petit groupe est certainement un meilleur incitant au rendement que la prime collective à l'échelle de l'atelier* »¹⁴.

Sans refaire toute l'histoire, l'expérience de cette recherche est perçue dans son contexte méthodologique d'où la vision des partisans de ce courant se reforme à partir d'une analyse sociologique pointé sur l'individu et le groupe, autrement dit selon l'école des relations humaines le départ analytique pour appréhender un phénomène dans le milieu organisationnel, c'est depuis la micro-analyse qu'il fait « *sa concentration sur l'individu et le groupe plutôt que sur l'organisation globale* »¹⁵ sous le principe d'interaction de l'individu avec d'autrui.

¹¹ Francise SEGUIN et Jean François CHANTLAT, l'analyse des organisations « *une anthologie sociologique* », Tome 1, les théories de l'organisation, Gaëtan Morin, 1992, p-159.

¹² *Ibid.* p-160.

¹³ *Ibid.* p-159.

¹⁴ *Ibid.* p-37

¹⁵ *Ibid.* p-162

Cette méthodologie individualiste au sens de *Reymond BOUDON* « où nous apprenons beaucoup sur l'individu lui-même que sur l'environnement »¹⁶ Incite à avoir un développement sur les interactions individuelles, ce qui fait la régénération des critiques sur les illustrations méthodologiques dans l'appréhensions et la résolution des problèmes à caractère organisationnel dont « *elles sont étudiées uniquement autant que variables influençant la situation perçue par l'individu ou le système sociale* »¹⁷.

Dans un sens ou d'un autre, ce choix méthodologique engendre des conséquences dissimilés,

- « *Premièrement : les limites et les hypothèses implicites que nous faisons quant nous réduisons notre champ d'activité* »¹⁸ ;
- « *Deuxièmement : que nous ne pouvons pas appliquer automatiquement les très importantes découvertes de la théorie du petit groupe aux groupes organisationnels sans prendre en considération leurs contextes organisationnels* »¹⁹ ;
- « *Troisièmement : que lorsque nous obtenons des résultats valable au niveau du groupe, ces derniers ne s'appliquent pas nécessairement au niveau de l'organisation* »²⁰ ;

A partir de ce qui a été porté comme critique dans l'approche préconisé par les chercheurs dans les relations humaines, il s'avère que cette méthodologie n'est pas aussi paralysée face aux problèmes à caractère organisationnels , dans un sens meilleur, si cette méthodologie permet de rendre liberté à la notion de l'organisation après avoir été incarcéré par ces critiques, la compréhension de la logique, de pensée du courant humaniste touche à la finalité que « *d'une part , les chercheurs de l'école des relations humaines ont négligé l'organisation , mais d'autre part il parlent toujours d'elle* »²¹. Cela peut être visible à partir du comment « *le problème de conflit et de pouvoir est traité* »²²

¹⁶Yves ALPE, Alain BEITONE et d'autre, *lexique de sociologie*, 2^{em} Édition, Dalloz, paris, p 155.

¹⁷ Francise SEGUIN ; Jean François CHANTLAT, *op.cit.* p-163

¹⁸*Ibid.* p-167

¹⁹*Loc.cit.*

²⁰*Loc.cit.*

²¹*Ibid.* p-164

²²*Ibid.* p-165

Analyser les problèmes des conflits et de pouvoir dans leurs contexte individuel est semblable de les analyser à partir de leur aspect psychologique (*loc.cit*), ce qui fait le but de cette théorie humaniste que ces conflits sont « *un cas pathologique qui doit être guéri* », alors elle prescrit le remède de cette dernière dans « la meilleure communication où quelques schémas similaires »²³

Rester dans cette logique réductible, l'étude de cas du conflit fait un acheminement vers une autre orientation contradictoire qui mentionne que « *tous les conflits ne peuvent être réduit à des problèmes de communication et de son application dans les organisations. Mais ils impliquent que la recherche future doit spécifier et distinguer les conditions dans lesquelles les découvertes en communication sont applicables, et les conditions où les communications ne font pas défaut mais où les groupes d'intérêt poursuivent, d'une façon rationnelle et consciente, des stratégies antagoniste* »²⁴.

Cette théorie des relations humaines a franchi une grande tranche dans l'histoire des pensées et des idéologies. Pour son caractère humaniste qui porte sur l'individu et les groupes à servies de résoudre les problèmes, mais la question qui sauvegarde toujours son aspect interrogatif c'est en « *passant rapidement d'un niveau à l'autre, les manuels d'administration ont-ils présentés les bonnes relations humaines comme le remède universel à nos maux industriels* »²⁵, la réponse se limite a que « *l'inopportunité de tels sauts acrobatiques d'un niveau à l'autre atteint son sommet dans les écrits philosophique de MAYO et Whitehead. Là, tout les problèmes de notre civilisation industrielle sont résolus à partir de résultat obtenus d'études sur le groupe informel* »²⁶. Les organisations sont soumises dans leurs résolutions des problèmes à prendre en considération la notion de l'individu et le groupe dans leurs rationalités et principe intéroceptif des phénomènes.

²³*Loc.cit.*

²⁴*Ibid.* p-166

²⁵*Ibid.* p-165

²⁶*Loc.cit.*

1-3- le principe organisationnel de Fayol :

Dans la rationalité de HENRI FAYOL, le facteur humain a pris d'autres dimensions, certes il est la centralité des problèmes, mais c'est la fonction administrative qui reflète son agissement, cela est apparent depuis les principes suivants :

- **La division du travail** : ce principe se manifeste comme la logique qui intervient dans le but d'émerger une densité hiérarchique « *d'objet sur lesquels l'attention et l'effort doivent se comporter* », avec un principe d'exploiter le facteur humain dans son contexte individuel et collectif, mais le rôle principal de la division du travail ne reste pas limité seulement à cette dernière dimension, il est aussi présent depuis l'introduction de la notion « *de la spécialisation des fonctions et la séparation des pouvoirs* ».

- **Autorité, responsabilité et discipline** : la triangulation de ces principes assume une lecture interactionniste fonctionnaliste. A suivre la définition de l'autorité comme « le droit de commander et le droit de se faire obéir », il se manifeste dans un sens ou d'un autre qu'il y a une certaine distinction entre deux types d'autorité, (*l'autorité statutaire et l'autorité personnelle*). la première tient à la fonction occupée par l'individu quand à la seconde tient à son intelligence. (*loc. cite*).

Bien que dans l'acquisition de l'autorité la responsabilité fait son émergence elle représente « *sa conséquence naturelle, sa contrepartie nécessaire. Partout où une autorité s'exerce, une responsabilité prend naissance* ». Cette interdépendance complémentaire est naturelle.

Tandis que la discipline reste liée à ces deux derniers principes dans un sens interactionniste rétroactif. Ce principe désigne « *essentiellement l'obéissance, l'assiduité, l'activité, la tenue, les signes extérieurs de respect réalisés conformément aux conventions établies entre l'entreprise et ses agents* ».

- **Unité de commandement, unité de direction et la subordination de l'intérêt particulier à intérêt général** : l'introduction du principe de la subordination enveloppe une logique de hiérarchisation des intérêts vis-à-vis de l'individu dans l'organisation dont l'intérêt de ce dernier ne « *doit pas prévaloir contre l'intérêt de l'entreprise* »²⁷ , l'individu fréquente un ensemble d'environnement (famille, école, entreprise, groupes) alors qu'il doit faire un choix de prendre quelques intérêts en priorité des autres que l'intérêt de la famille doit passer avant celui de l'un de ses membres.

²⁷ Ibid. P-102.

Dans une organisation ces intérêts se rattachent avec le principe de l'unité de commandement et d'unité de direction.

1-4- La bureaucratie une rationalité wébérienne :

À titre de l'analyse Taylorienne l'obéissance aux ordres de la pratique des tâches et missions sous l'aspect procédurales fait de l'OST une organisation rationnelle.

Selon Max WEBER (1864-1920), la bureaucratie est une organisation rationnelle, comment ? L'auteur fait une perception analytique depuis le critère des formes de domination qui se résume en trois types :

- Le premier type de domination est « *la domination légale-rationnelle* » : cette dernière est fondée sur « *la croyance en légalité des règlements arrêtées et du droit de donner des directives* »²⁸ . cette typologie explique que chacun des acteurs sociaux dans une organisation est face à des règles qui sont dans l'obligation de les respecter quelque soit sa position hiérarchique .cette obéissance « *repose donc sur la croyance en légalité des décisions prise selon les procédures juridiques en vigueur et en la compétence reconnue de celui qui prend la décision* »²⁹. c'est depuis ce principe que Max Weber aperçoit le fondement de la rationalisation du système bureaucratique.

- Le deuxième type de domination est « *la domination traditionnelle* » qui repose sur le même principe de l'obéissance des individus aux règles, sauf que la typologie de ces derniers prendra une autre forme qui se positionne dans un principe que : « *celui qui détient le pouvoir n'est pas considéré comme un supérieur mais comme « un seigneur personnel* »³⁰. Dans le même parcours, l'auteur donne un exemple de cette typologie qui le résume dans le « pouvoir monarchique » et cela à cause du système fonctionnel de cette dernière.

- Le troisième et le dernier type de domination c'est « *la domination charismatique* » : cette typologie de domination se penche essentiellement sur les caractéristiques personnelles de l'individu qui sont définis comme « *des qualités surhumaines, 'inaccessibles au commun des mortels'* »³¹. Mais le problème de ces caractéristiques est de savoir si les « adeptes croit les connaître » dans l'individu et si il ya vraiment un lien de confiance entre ces deux derniers (adepte, personne charismatique).

²⁸ Henri MENDRAS, Jean ETIENNE, *les grands auteurs de la sociologie*, Hatier, paris, 1996, p-167

²⁹ Loc.cit

³⁰ Loc.cit

³¹ Loc.cit.

C'est depuis l'articulation entre ces trois dernières typologies de domination que Max WEBER intercepte le phénomène de la bureaucratie. Selon l'auteur, cette dernière est un idéal type d'organisation qui « *désigne à la fois un mode particulier d'administration mais aussi le groupe des agents qui exercent leurs professions dans les bureaux et qui, en tant que tels, sont soumis à un certain nombre de droit et devoir spécifiques* »³². Ce phénomène se caractérise par (la personnalisation de la compétence du salarié qui occupe le poste, la neutralité du salarié dans le travail '*sans haine ni passion*'). (ibid.171).

Dans un sens unidirectionnel H. MENDRAS et J. ETIENNE revient à plusieurs reprises sur la question du phénomène de la bureaucratisation wébérienne où il interpelle le rattachement spécifique de ce dernier à la typologie administrative que les employés remplissent ainsi aux points critique dont Max WEBER le mentionne dans « *deux effets en sens contraire : d'un côté il contribue au nivellement des conditions sociales dans le recrutement de l'administration les principes liés à la naissance ; d'un autre côté , il contribue à créer une nouvelle catégorie privilégiée en raison du niveau d'étude de plus en plus élevé nécessaire pour entrer dans l'administration* »(ibid.173).

Dans la sphère compréhensive des principes de rationalisation des écoles classiques abordées préalablement, il s'est avéré que ces dernières reflètent une certaine dimension mécanique constituée à partir des variables suivantes :

- La notion du **pouvoir** qui se résume dans une typologie bureaucratique avec un processus de prise de décision « *autocratique* » qui circule dans un type d'organisation hiérarchique centralisé impactant le processus d'accomplissement des tâches et des missions par les individus.
- La notion de **la communication** dont elle se présente dans son contexte formel déterminé par la typologie de l'organisation (pyramidale centralisée) qui reflète les caractéristiques de la circulation descendante du flux informationnel.
- La notion de **l'individu** qui représente la centralité et le point de départ des problèmes organisationnelle-t-elle qu'ils sont perçues par les auteurs de chaque théorie et approche (F.W.TAYLOR, E. MAYO, H. FAYOL et M .WEBER).

³²Ibid. 170.

D'autres théories et approches ont abordés les problèmes organisationnels différemment de ce qui est présenté par les théories classiques. La succession fait appel à une autre interception de ces problèmes depuis un autre angle de vue, qui laissent toujours le facteur humain la centralité des problèmes organisationnels mais liée à d'autres facteurs influents.

1-5- La théorie de la contingence environnementale

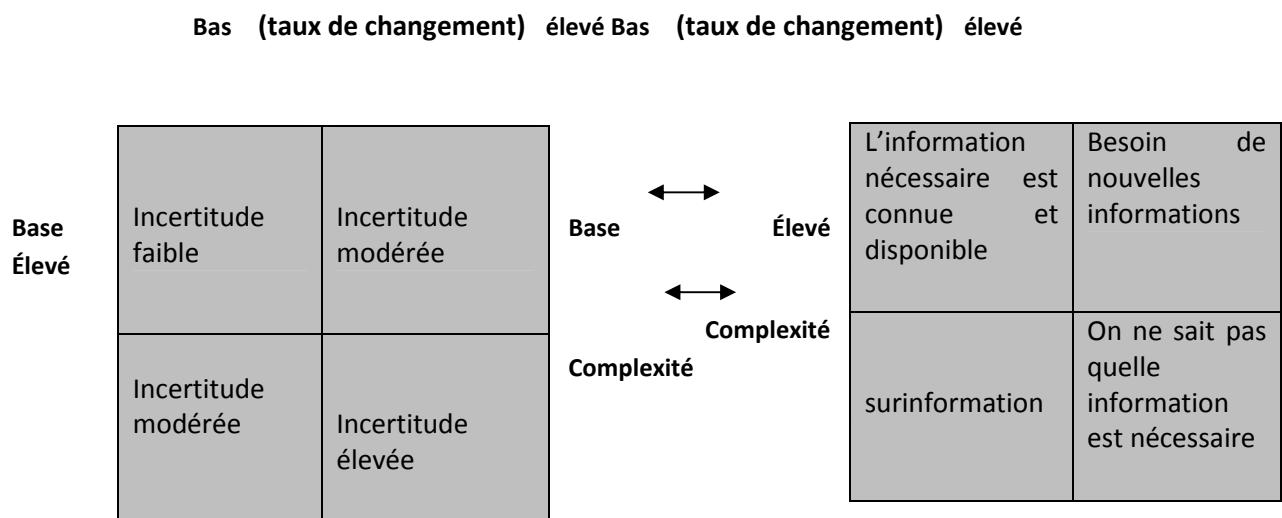
Tom BURNS et **George STALKER** exposent la perception que les organisations opèrent avec un environnement. Cela est observable depuis l'analyse distinctive entre les organisations qui opèrent dans un environnement stable dont elle « *prospère, se spécialise dans des activités routinières, emploie des structures linéaires d'autorité très strictes et sépare les sphères de responsabilité* »³³ et l'organisation dynamique qui adopte la notion du changement comme une notion centrale. Cela sera visible au moment où ces organisations essayent de se débarrasser des caractéristiques et « *des atouts de l'organisation mécanique.....la logique et la profitabilité de la routinisation s'effondrent dès lorsque l'organisation doit constamment modifier ses activités pour s'adapter aux changements intervenus dans son environnement* » (même page).

Dans cette perception contingente la notion de **l'incertitude** prend le devant de l'analyse, elle est considérée comme une variable de mesure pour le changement. Cette notion n'est pas neutre ou sans appuis, elle s'appuie à son tour sur d'autres notions-t-elle que la notion de la **complexité** et le **taux de changement**.

³³ Mary JO HATCH, Ann L. CUNLIFFE, *théories des organisations*, de Boeck, Paris, 2009, p-111

Pour la première notion, elle reflète le facteur numérique des éléments composant de l'environnement. C'est autour de la deuxième notion de faire le reste de travail qui se constitue de mesurer la fréquence de temps pour l'évolution et le changement environnemental. (T.BURNS et G.STALKER, 2009).

Figure N° 7 : Représentation des variables de mesure de l'incertitude environnementale en lien avec l'information.³⁴



Retour au schéma, l'organisation fait face à la variable de l'incertitude avec une stimulation de diverses stratégies dont elle fait ainsi l'utilisation d'une variété de concept. Cette formulation est appelée selon les partisans du courant systémique ' **la loi de la variété** ', elle est adoptée par l'approche de la contingence, « *elle stipule qu'un système ne peut entrer en relation avec un autre que s'il présente un degré équivalent ou supérieur de complexité* »³⁵.

C'est de cette équation que la logique de **l'isomorphisme**³⁶ fait son apparition à l'égard interactionniste entre l'organisation et son environnement. Autrement explicité, si l'environnement est simple, l'organisation prendra une forme analogue. Dans un environnement complexe, l'organisation le sera également.

³⁴Ibid. p-113.

³⁵Loc.cit.

³⁶ Cette notion est dévisée entre deux termes : le premier est « iso » signifie « le même », le deuxième est « **morphe** » signifie la « **forme** ». Loc.cit.

Cette approche incite l'interception d'une organisation comme un système ouvert à un environnement qui est en relation permanente dont la volonté d'adaptation et de changement est de poursuivre son cycle de vie sans complexification. Alors qu'elle aborde le problème organisationnel dans sa totalité dépendant à un certain nombre de variable qui est en interaction de cause à effet et d'influence à base du flux informationnel (Organisation information environnement).

1-6- Approche systémique :

Selon **Daniel Durand** cette approche a fait sa première apparition dans les années 50 aux Etats Unis, c'est ainsi qu'elle opte pour l'extension de son étendue vers la discipline des sciences humaines et sociales. L'auteur intercepte cette approche depuis son caractère de globalité fondé sur « *les concepts de structure, d'information, de régulation et de totalité* ». ³⁷

Entre **1970** et **1980** cette approche rajoute deux autres notions déjà excitent, c'est celle « *de la communication et celui d'auto-organisation* » (*loc.cit*). L'auteur représente cette approche en s'appuyant sur le principe d'intercepter les organisations comme des systèmes ouverts à un environnement.

Dans la recherche des racines théoriques qui ont participé à l'émergence de cette approche, il s'est avéré une multitude de courant que cette dernière utilise comme appuis de principes.

a. Le structuralisme : manifestement ce courant dégage un certain principe d'appréhender les phénomènes depuis leurs généralités d'une façon intelligible sous la modalité d'autorégulation.

La systémique s'oriente vers la typologie du **structuralisme linguistique** que selon les partisans de ce courant tel que (Nikolaï TROUBETZKOY, Noam CHOMSKY, léonard BLOOMFELD, Edward SAPIR) « *ils présentent notamment le langage comme une double implication de deux structures indépendantes, celle de l'expression et celle du contenu* » ³⁸. Cette typologie réunit la caractéristique de l'unification entre différents systèmes ; cela est définit à partir de la nature du contextuelle d'intervention qui se résume dans la complexité cognitive.

Ainsi que la systémique s'oriente secondairement vers **le structuralisme anthropologique** dont le français (Claude levis Strauss) fût le fondateur et qui s'engage à

³⁷ Daniel Durand, *la systémique*, puf, 1979, p-46.

³⁸ *Ibid.* p35.

s'intéresser sur des phénomènes dans les sociétés primitives répondus d'une façon universelle dont la conclusion de ses recherches informe que « *son structuralisme la conduite à élaborer un des modèles explicatifs les plus riches dans le vaste domaine des sciences humaines* »³⁹ qui s'appuie sur le *processus d'équilibration*.

Le troisième model du structuralisme qui inspire la systémique, c'est la typologie du **structuralisme psychologique** : cette typologie a déjà était utilisé dans « *la théorie de la gestalt de l'école allemande de psychologie sociale* »⁴⁰. Le principe reste à appréhender les phénomènes toujours dans leurs totalités. Jean PIAGET fût l'auteur de ce courant dont il abord avec ce principe le phénomène de l'intelligence juvénile dont il dégage les mêmes fondements de base pour l'appréhension d'un phénomène où d'un problème sous la vision systémique qui se résume dans la variable d'équilibre et d'autorégulation.

Le point commun entre ces trois typologies dernièrement présenté et l'approche méthodologique dont elle est élaborée par ces dernières dans le traitement, l'étude des problèmes et des phénomènes et qui se focalise sur la généralité, l'interaction entre les éléments pris dans le sens systémique et la construction de l'autorégulation.

b. La cybernétique : les travaux de J. PIAGET font la mèche d'introduction conceptuelle de la cybernétique dans les éléments principaux constructifs de la systémique. Cette notion à la source est d'origine grec (*kubernisis*) qui signifie « *l'action de manœuvrer un navire et au sens figuré l'action de diriger, de gouverner* »⁴¹.

Le rapprochement entre les partisans de la cybernétique et la systématique est loin d'être réalisable dont la question sur la manière d'intercepter les phénomènes reste lié par le nombre numérique supérieur des points des différences et les points en commun.

Après une présentation analytique et conceptuelle de l'approche cybernétique, il est évident d'avoir réussi à maintenir l'éclairage sur cette complexité d'intégration et de différenciation entre les principes de la systémique et le champ d'intervention de cette approche cybernétique que dans l'ouvrage de **Daniel DURANT** intitulé (la systémique) préfère de le résumer sous deux formes en s'appuyant sur la définition de (**Norbert Wiener**) qui affiche deux contextes différents mais complémentaires qui feront à leurs tours le travail explicatif sur les apports de la cybernétique .

³⁹*Ibid.* pp35-36.

⁴⁰*Loc.cit.*

⁴¹*Ibid.* p-38.

Le premier contexte, l'auteur classe la cybernétique comme une science de la machine et qui prend le traitement selon **Norbert Wiener** « la communication et les commandes entre les concernées qui sont l'animal et la machine ».

Dans cette définition le point est focalisé sur l'interaction, la relation entre ce qui est animal (**individu, salarié, acteur social**) et la machine (**technique**) identifiée depuis la tâche du cybernéticien qui se présente comme des étapes et des recommandations méthodologiques et qui incite « à reconnaître la structure et l'état interne de la machine ; décrire les relations qu'elles entretiennent avec son environnement et prévoir son comportement et son évolution dans le temps »⁴². À cet égard, l'auteur représente la machine sous forme d'états porteuse de qualificatif de comportement au sens évolutionnaire qui change, s'innove avec le temps. Ce dernier est un facteur pris dans la notion de la cybernétique comme une variable liée avec la rationalité évolutive qui incite une certaine demande sur l'aspect naturel des phénomènes ou des organisations de s'adapter avec leur environnement sans exclure les autres éléments constructifs de ceci d'une manière ou d'une autre.

Alors, il est d'autant de savoir les outils dont la cybernétique fait usage pour la formulation de ces principes. Dans le même livre de Daniel DURAND intitulé la systémique, il est mentionné que « pour élaborer une représentation de la machine et de son fonctionnement ; pour ce faire il utilise divers objets ou concepts »⁴³ dont il fait le choix à base de leurs fortes fréquences d'utilités.

- **Les effecteurs**, sont les matériels qui opèrent avec l'environnement extérieurs en essayant de défragmenter les changements.
- **Les effecteurs**, sont les éléments utilisés comme outils dans l'opération du précédent.
- **La boîte noire**, cette notion est d'autant prise comme technique de perception des problèmes en intéressant seulement du fonctionnement extérieur et en excluant l'environnement intérieur de cette dernière.
- **La boucle rétroaction**, qui est le principe fondamental de la cybernétique dans la perception de chaque variable représentatif d'un problème ou un phénomène non plus dans un sens unique entre cause à effet mais au sens rétroactif qui explique l'influence de l'effet sur la cause. (feed-back).

⁴²Loc.cit.

⁴³Ibid. P 38-39.

L'intérêt de cette analyse sur la cybernétique comme science de la machine est de comprendre que cette approche domine le principe d'aborder les phénomènes à partir de leurs conceptions comme un système en se focalisant précieusement cet intérêt sur l'importance de l'effet d'où ce principe est défini comme « *l'art et la science d'assurer l'efficacité de l'action* »⁴⁴.

Le deuxième contexte de la cybernétique, l'auteur le classe comme une science de l'organisation, et cela après avoir compris que la cybernétique participe au développement dans le champ disciplinaire de l'informatique qui « s'étend à de nombreux domaines théoriques et particulièrement aux sciences de l'information et de la communication » et qui fait ses divers apports en matière d'unification des principes qui mènent dans la perception des phénomènes d'une manière repensée à plusieurs reprises ainsi quelle se présentera comme l'ambassadrice des champs pluridisciplinaires.

C'est de cette raison que cette ambassadrice s'intéresse à l'organisation tant qu'elle est définie préalablement dans le chapitre précédent qui réunit elle-même les éléments constrictifs « *à la fois les aspects structurels, fonctionnels et de communication des systèmes biologiques ou sociaux* »⁴⁵.

c. L'information et la communication :

Dans la logique de la systémique, les systèmes sont ouverts à leurs environnements et qui sont en position de relation et d'échange par la variable de l'information qui explique la formule de la communication.

S'appuyant toujours sur le même livre de Daniel DURAND intitulé la systémique, l'auteur lui-même fait appel aux études de Claude E. SHANNON on se penchant sur les critiques portées sur son étude dont « *la théorie shannonnienne de l'information s'intéresse qu'à la forme du message et non à son contenu qui relève du domaine de la sémantique. Elle se préoccupe par contre de l'efficacité de la transmission du message qui dépend de deux facteurs : sa redondance propre et les bruits qui peuvent perturber la transmission* »⁴⁶.

Dans le raisonnement de la théorie shannonnienne, parmi les causes influentes, la transmission en causant des dommages au message il s'annonce caractéristique de la redondance, qui se présente comme un point critique dans la transmission du message depuis

⁴⁴Ibid. p 40.

⁴⁵Ibid. p 41.

⁴⁶Ibid. p 42.

l'émetteur au récepteur, autrement dit : la redondance de l'information dégrade de la nature qualitative de l'information dont elle ne se présente pas comme elle est transmise par l'émetteur qui joue le rôle de la source. L'autre facteur qui lui aussi implique une perturbation dans la transmission, c'est le bruit dont il se positionne dans les éléments de la communication, soit dans le moyen de la communication, soit dans le message lui-même où dans les conditions dont se trouve la communication.

Autant que dans la distinction entre les typologies de l'information et leurs rôles, l'auteur fait ressortir celle de WATSON et CRICK qui font la différenciation entre l'information- structure et information -circulante. La confusion entre ces typologies explicite l'importance de l'information comme suite: *«le niveau technique, le seul concerné par les travaux de Shannon, des informations ou des chercheurs en génétique ; le niveau sémantique, celui de la signification des messages, fait intervenir l'intelligibilité du message par le récepteur et l'aspect esthétique même ou émotionnel, le niveau de l'efficacité enfin qui fait intervenir le pouvoir de communication , y compris la motivation du récepteur des messages »*⁴⁷.

Pour donner du sens à l'information c'est à partir de la notion de la communication que cette dernière aura de la valeur. La recherche empirique sur la communication présente une différenciation entre les diverses typologies de communication que Daniel Duran qui fait référence aux travaux de (Georg Bateson) dont il explicite trois modèles de communication :

Le premier : c'est la communication interpersonnelle, l'auteur la partage en deux autres modèles : (digitales) et donner l'exemple du *« livre, la radio ou du discours »* et l'analogique qui la constitue dans *« les gestes, de l'expression du visage ou l'intonation »*.

Le deuxième modèle : est lié à la communication entre deux individus, aussi l'auteur le devise entre la communication symétrique et la communication complémentaire.

L'expérience et les études de **Palo ALTO** mentionné par Daniel DURANT les résument dans l'intérêt conceptuel de l'interaction pour l'approche systémique entre les sous-systèmes et les éléments de soutien pour une action.

⁴⁷ Ibid. p 44-45.

1-7- L'approche de l'analyse stratégique :

La tournure d'action pour l'organisation sous l'effet de l'analyse stratégique s'organise autour de la notion du pouvoir et de zone d'incertitude qui sont aperçus par l'acteur social au sein de l'environnement interne de l'organisation.

Selon Michel CROZIER et Erhard FREIBERG, la problématique du conflit entre les acteurs sociaux est liée à la notion du pouvoir. Dans leurs ouvrages intitulés (l'acteur est le système) ils présentent une analyse du comment et pourquoi les acteurs sociaux sont en conflit permanent.

Les auteurs démarrent leurs analyses depuis l'appréhensions de l'organisation comme un construit, une structure qui enveloppe des relations humaines dont ils intègrent la notion du pouvoir comme un facteur essentiel pour mener une action ladite organisée.

Essentiellement dans les rapports entre les acteurs, le pouvoir déforme la notion d'équilibre dont M. CROZIER et E. FRIEDBERG le résume dans la notion des jeux. Quand d'un côté l'un des acteurs engage une action soit elle est offensive ou rétractive et d'un autre coté quand il aura un but ciblé par les acteurs d'où ce raisonnement fera la composition de la notion de la *stratégie*.

Ce principe reste toujours lié à la notion du *pouvoir*⁴⁸, même plus profondément aux sources du pouvoir qui aura une influence sur le principe des jeux (la détention de l'information, les compétences, l'expertise, l'expérience.....).

Toujours dans la trajectoire analytique de M.CROZIER E. FRIEDBERG, le pouvoir est influencé par la notion de *l'incertitude* dont il « illustre comment la maîtrise d'une zone d'incertitude critique confère du pouvoir aux unités qui sont capable de la gérer, même lorsqu'elle ne dispose que d'un statut peu élevé dans la hiérarchie »⁴⁹. C'est ainsi qu'ils opèrent par leur approches et aperçoivent l'organisation comme un problème.

⁴⁸ Voir la définition dans le chapitre précédent aux niveaux de la deuxième section intitulé.

⁴⁹ Loc.cit.

Le raisonnement analytique Crozien rentre dans la sphère de la systémique dans une argumentation qui explicite le phénomène du changement par l'utilisation du principe de l'interaction entre les éléments et variables d'analyse.

La question sur le changement comme un phénomène systémique selon M. CROZIER, reste limité dans la manière des acteurs qui sont le construit du système opèrent leur interventions. Dans un principe rationnel leurs interventions ne se présentent pas en contradiction avec l'organisation dont elle-même limite, régule l'alimentation d'extension du cercle vicieux. Les effets causés par le système seront le poussoir du changement vers les caractéristiques du problème pour le système lui-même.

Cette démarche de l'analyse stratégique réunit des caractéristiques qui la différencie des autres approches, c'est l'étude des problèmes sous une loupe macroscopique. Depuis leur généralité et qui aussi était inspiré par les mots clés de la systémique telle que (l'interaction, les sous-systèmes et le feedback entre les éléments cause à effet et vis vers ça).

Dans les écrits du déterminisme social, même sur les approches préalablement organisés volontairement dans un ordre et classement par principe, mène vers le but de reformuler un modèle qui sera utile à aborder le phénomène des technologies de l'information et de la communication soit à base des principes systémiques dont la cybernétique fait partie qui exposent et dégagent elle aussi des principes communs avec l'analyse systémique ou le modèle organisationnel classique taylorien ou wébérien qui réside dans le phénomène de la bureaucratie .

La question des TIC et l'organisation reste toujours dans la demande d'une comparaison entre la conception expérimentale et réelle, « *c'est la nature même du support technique utilisé de manière dominante pour communiquer qui est censé influencer directement ou de façon subliminale la sphère socioculturelle, voir la sphère politique* ». ⁵⁰Le sociologue comme d'autre peut intervenir après une offre du phénomène par les variables d'incitation et d'intéressement (Le facteur humain dans son environnement).

⁵⁰ Francis JAUREGUIBERRY, serge PROULX, *Usages et enjeux des technologies de communication*, 2011, p-19.

II- Deuxième Section : L'intranet à l'épreuve dans l'organisation de l'entité de recherche.

1- Le rôle de l'intranet comme une technologie d'information et de communication dans l'organisation.

Une des difficultés qui se pose dès l'introduction de l'intranet dans l'organisation de l'entreprise est celle du changement induit à la nature de l'interactionnisme existant entre TIC et les acteurs. « Il ne s'agit plus ici de partir des technologies pour voir comment elles agissent sur le social. La démarche est l'inverse sémantique : il s'agit de déterminer en quoi les structures de reproduction du social conditionnent le développement des technologies ». C'est d'ailleurs là, que le phénomène des technologies de l'information et de la communication (**l'intranet**) qui prend le sens large. Une dimension est présente dans les profils de cette analyse multidimensionnelle est celle : de l'utilité de l'intranet dans l'organisation de l'entreprise. Quelle est son rôle dans cette organisation de l'entreprise ? Quelle est la place de cette technologie dans l'organisation ?

Pour cette question, la définition de l'intranet et de l'organisation préalablement définit dans le chapitre précédant elle va de soi que : *« en quelque sorte l'intranet offre à l'entreprise le « sur mesure » au prix du « prêt à porter »* (**Michel GERMAIN, 1998**), il n'en demeure pas moins que pour une bonne partie de cet configuration il est nécessairement demander de préciser que le rôle de l'intranet fait l'objet d'un changement organisationnel, depuis la standardisation vers la spécialisation en délimitant les faiblesses et les excès de l'organisation empirique dont *« le partage en réseau de l'information et de la communication, bien plus , il favorise le déploiement des applications du travail coopératif »*⁵¹ seront son but principal.

C'est de cette réflexion sur l'organisation en réseau que l'intranet est un levier qui substitue à l'organisation traditionnelle des spécificités fonctionnelles qui se rajoute au rôle principal tel que le *support d'information* dont, *«chaque support d'information interne possède sa propre place, sa propre mission dans le cadre d'une architecture d'ensemble organisé. L'intranet vient s'insérer dans ce schéma pour le compléter et renforcer son efficacité »*.⁵²

⁵¹ Loc.cit.

⁵² Ibid. p 20.

À cet égard, en suivant le même principe pendant notre enquête on a pût prélever les résultats sur le rôle et l'utilité de l'intranet au sein de l'entité de recherche selon la vision des utilisateurs classée par catégorie socioprofessionnelle qui se présente comme suit :

Figure N° 8 - (Tableau) de La perception du rôle de l'intranet par les utilisateurs selon leurs catégories socioprofessionnelle.

Questions : quel est l'utilité des TIC, en particulier « l'intranet » dans votre entreprise ?	Catégories socioprofessionnelle (%)		
	Cadres	maitrises	exécutants
A/ stockage, traitement, gestion et transfère de l'information	60	30	10
B/ communication entre collaborateur, collègues et les différentes entités composantes de l'entreprise	25	65	05
C/ perfectionnement du travail	80	15	05
D/ éviter l'intermédiation	70	27	03
E/ travail en collaboration	46	24	30
F/ apaisement de la densité hiérarchique	20	15	65
G/ sécuriser l'information	70	15	15
H/ Eviter la redondance de l'information	35	26	39

Dans la perception du vocable « intranet », les acteurs sociaux classés dans la catégorie socioprofessionnelle⁵³ des ''cadres '' révèle que le rôle principale de cette technologie dans l'organisation de l'entité de recherche est : « **le stockage, le traitement, la gestion et Transfer d'information ;le perfectionnement du travail, d'éviter l'intermédiation, de sécuriser l'information** », cette perception est différentes par rapport à la catégorie socioprofessionnelle inférieure à cette dernière ou « maitrises » substituent le rôle de l'intranet dans « la communication entre collaborateur, collègues et les différentes entités composante de l'entreprise ; éviter l'intermédiation, travail en collaboration, Eviter la redondance de l'information ».

Pour la catégorie socioprofessionnelle « exécutant », l'intranet a pour objectif « d'apaiser la densité hiérarchique, communiquer entre les collaborateurs, collègues, et les différentes entités composantes de l'entreprise ainsi qu'éviter la redondance de l'information » ce que suggérait aussi Michel GERMAIN sur cette vague de jeux de rôle que l'intranet accomplit au sein de l'organisation.

⁵³ Dans le choix des réponses sur la question du rôle de l'intranet dans l'organisation est faite à base de la médiane de nombre des acteurs de chaque catégorie socioprofessionnelle.

Pour cette analyse, le rôle de l'intranet dépend de son utilité, Les acteurs sociaux selon leur position hiérarchique utilisent l'intranet et ses fonctionnalités selon un choix stratégique. Cette question des rapports entre les acteurs et l'intranet est importante entre toutes, elle est une observation jacente qui fait l'objet de différenciation entre le service de l'intranet mis en disposition pour les acteurs sociaux et le rôle utilitaire des usages de cette technologie .Quoi qu'il en soit dans la dimension sociologique, le facteur de la catégorie socioprofessionnelle devient un facteur d'interprétation distinctif d'une orientation explicatif vers une orientation de "réification"⁵⁴. « *L'usage d'une technique n'est pas sociologiquement neutre : il est porteur de valeurs et de source de significations sociale pour l'utilisateur* »⁵⁵ .

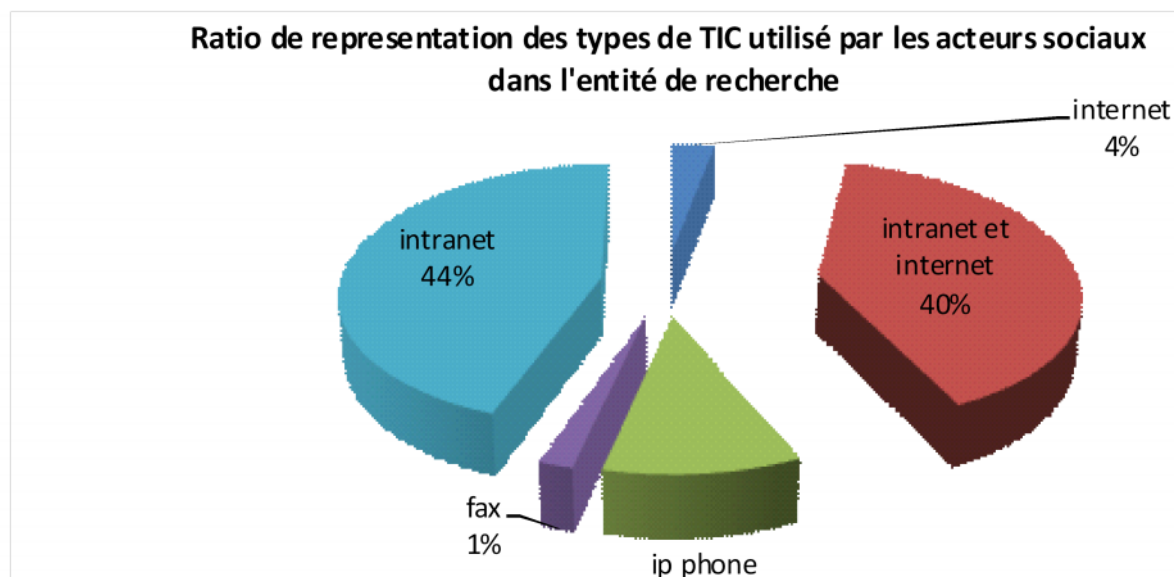
On voit bien que la contribution de l'intranet au niveau structurelle est en double, d'un côté contradictoire et de l'autre côté complémentaire, le schéma (figure 1- l'entreprise et l'intranet) explique que *la subsistance* de l'intranet est due aux ressources et besoins de l'organisation (entreprise). C'est depuis cette réflexion que deux grands axes font leurs émergences comme ligne directrices de la mise en œuvre interactionnelle entre l'intranet et la structure organisationnelle : c'est que « *Les besoins peuvent prendre différentes formes selon le contexte de l'entreprise. Il n'existe pas de modèle unifié d'intranet indépendant du type, de la taille ou du métier de l'entreprise. La pluralité du paysage professionnel conduit à considérer l'apport des technologies de l'information et de la communication au travers de différents prisme* »⁵⁶.

⁵⁴George Lukas a une vision critique de ce phénomène, la réification traduit l'idée que les relations sociale entre les individus son réduite à des relations médiatisées par le rapport a l'objet ce qui lui donne une dimension faussement objectif. In : Yves Alpe, AlainBeitone et d'autres, *lexique de sociologie*, Dalloz, 2007, paris-p 247.).

⁵⁵ Francis JAUREGUIBERRY, Serge PROULX, *Usages et enjeux des technologies de communication*, 2011, p-24.

⁵⁶FredericALAIN , Xavier AMOROS, Marc saliou,*l'entreprise intranet*,Eyrollles, paris,2002, p 34.

L'unidimensionnalité atypique de l'intranet qui se diffère d'une entreprise à une autre, d'une forme d'organisation à une autre est omni présente dans l'entité de notre recherche, de part laquelle les acteurs sociaux usagés interrogés sur les questions de : **Quel type de technologie d'information et de communication suivez-vous dans votre bureau, et laquelle utilisez-vous ? Qu'utilisez-vous dans l'intranet ?** Ils les ont interprétés dans un climat effervescent marqué par « le passage d'un mode d'organisation à un autre »⁵⁷ qui a régénéré une lecture croisée spécifique.

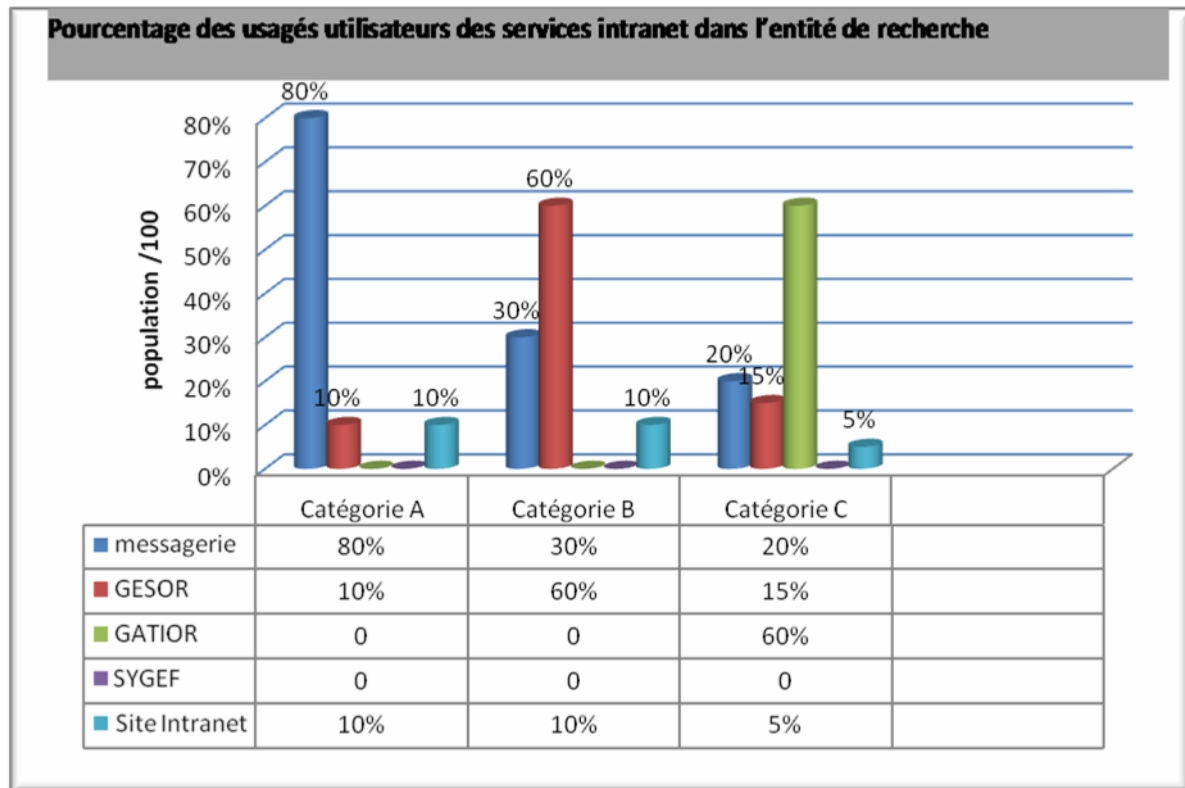


Globalement sur l'observation du graphe, on remarque que les acteurs sociaux utilisent l'intranet et l'internet en mode de complémentarité plus que l'internet au sens individuel, cette remarque est issue par le constat que **l'internet n'est pas à la portée de tous les usagers, elle est spécifique à la demande de la nécessité du travail, tâches et missions contrairement à l'intranet qui recouvre l'ensemble structurel**⁵⁸ pour décrire ces doubles avec un pourcentage de 44%. Absorbé par cette fréquence de pourcentage, la question du pourquoi se pose volontairement alors que la forme conceptuelle présentée par le chercheur australien (Axel Bruns, 2008) qui « propose d'ailleurs d'utiliser l'expression *d'usage* pour décrire ces doubles pratique des internautes devenues simultanément producteurs de contenus et usagers ».

⁵⁷Voir chapitre-1, partie-1, *Historique de l'entité de recherche*.

⁵⁸Remarque prélevé au cours de l'enquête préalable pour l'établissement des guides d'entretiens, questionnaires et le récit de vie.

C'est dans la fusion entre les questions sur la typologie des Tic utilisés par les acteurs sociaux et les services offerts par la technologie de communication et d'information que l'explicité sur l'interrogation prendra position.



La concentration perçut dans l'écart d'utilisation de la messagerie par toutes les catégories s'explique par sa vulgarisation significative (*considéré comme un moyen de communication et d'information*). Alors que pour les autres composantes de l'intranet qui découlent selon la *spécialisation* sont partagées entre la gestion et la communication. Sauf que « *pour la certification informationnelle quelques usagés de l'intranet réclament le format papier presse parallèlement avec le format électronique* »⁵⁹.

L'accompagnement de la *messagerie électronique* avec les autres unités compositrice de l'intranet est interprété par la présence d'une coordination et coopération entre les unités structurantes de l'organisation, bien que chaque composante représente un élément de l'ensemble ou le tout lui-même.

Ce principe légitime de disposition des actions menées par l'intranet reste une fonction partagée entre adaptation et intégration dont « *l'un des autres avantage de l'intranet est d'apporter une réponse simple et efficace, voir de résoudre de façon définitive le lancinant*

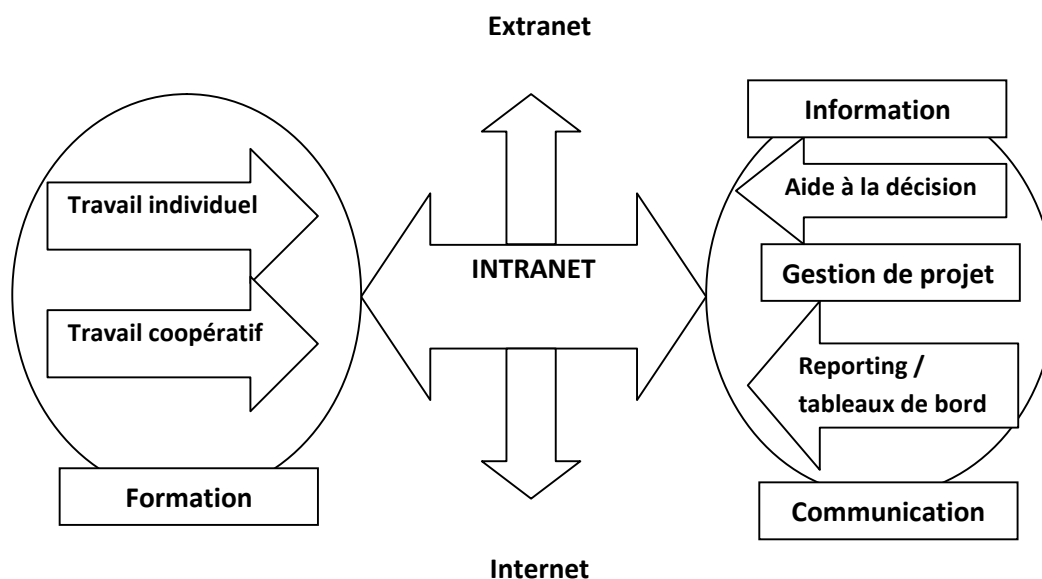
⁵⁹ Remarque porté par la catégorie socioprofessionnelle des cadres pendant l'interview.

problème de la diffusion interne des informations. De tout temps, l'acheminement de l'information a été l'un des points noirs de l'entreprise »⁶⁰.

De telle logique ne peut fonctionner avec un minimum de pertinence dans la sphère organisationnelle que si les usagers participent à la valorisation de cette dernière, soit avec une acceptation soit avec un rejet qui leur faisant passer de simple usagers à des acteurs sociaux,

Le second est relié avec *la polyvalence de l'intranet* qui est une multitude de principes fonctionnels coiffés par un degré de flexibilité dont « *la dépendance n'existe pas au niveau des technologies en général mais il y a une consonance entre les applications et certains modes de fonctionnement de l'entreprise »⁶¹, cette énigme est dialectique intégrante entre la logique organisationnelle et la logique technologique qui met en apparence une bulle de négociation.*

Figure N° 9 : La polyvalence de l'intranet



Alors que « *ce sont les logiciels adaptés aux entreprises et dépendant des choix de leurs membres qui constitue une contrainte »⁶³, ce qui est à constater sur le graphe de représentation des utilisateur de l'intranet dans l'entité de recherche que les acteurs sociaux dérivent vers un alternatif secondaire "messagerie électronique " proposé par le système autant qu'une *rationalité substantive* : « *que selon Herbert Simon, elle consiste dans la détermination de la bonne façon d'agir »⁶⁴ dont les acteurs sociaux font pointer leur choix**

⁶⁰ Michel GERMAIN, l'intranet, economica, Paris, 1998, p-39.

⁶¹ Jean -Louis PEAUCELLE, « la malléabilité organisationnelle des TIC, *Revue française de gestion*, numéro172, paris, 2007, p 106.

⁶² Michel GERMAIN, *Op.cit.* p-39.

⁶³ Jean -Louis PEAUCELLE, *op.cit.* p 106.

⁶⁴ Yves Alpe, AlainBeitone et d'autres, *lexique de sociologie*, Dalloz, 2007, Paris- p 242

sous un effet de *causalité*⁶⁵ par rapport aux autres choix des services de l'intranet d'où ces derniers définissent cette action comme nécessité où adaptation.

L'accumulation de ces principes s'orientent vers une irrigation hypothétique qui propose que « les TIC, de plus en plus multiforme, permettent tous les choix. Elles sont malléables aux configurations structurelles et répondent à tous les projets organisationnels »⁶⁶.

Cette déclaration change de forme comme hypothèse à une confirmation des résultats obtenue sur le rôle des TIC (l'intranet) dans l'organisation de l'entreprise. Pour mener une action d'investigation sur ce choix, l'auteur expose une explication plus détaillée sur la question de la malléabilité des TIC face aux choix organisationnels.

Figure N° 10 : les choix organisationnels et les solutions informatiques adaptées⁶⁷.

Application informatique typique	Choix organisationnelle	Choix organisationnel opposé	Application informatique typique
ERP (pro -logiciel)	Règles identiques pour tous.	Flexibilité aux situations de chaque partie de l'entreprise	Application spécifique sur mesure développées
Base de données data-workhouse, reporting.	Centralisation.	décentralisation	Bureautique, messagerie, internet.
Mots de passe, cryptage, accès sélectif.	Secret, confidentialité, opacité	Transparence de l'information	Accès libre aux bases de données, site web
GED, signature électronique, agenda électronique.	Division du travail avec des responsabilités définie formellement.	Polyvalence, expertise, compétence	Knowledge management outil spécifique du métier
Base de données internes	Facteurs-clés de succès à l'intérieur de l'organisation.	Facteurs- clés de succès à l'extérieur de l'organisation	Internet, extranet, EDI, traducteur, si de relation avec les partenaires

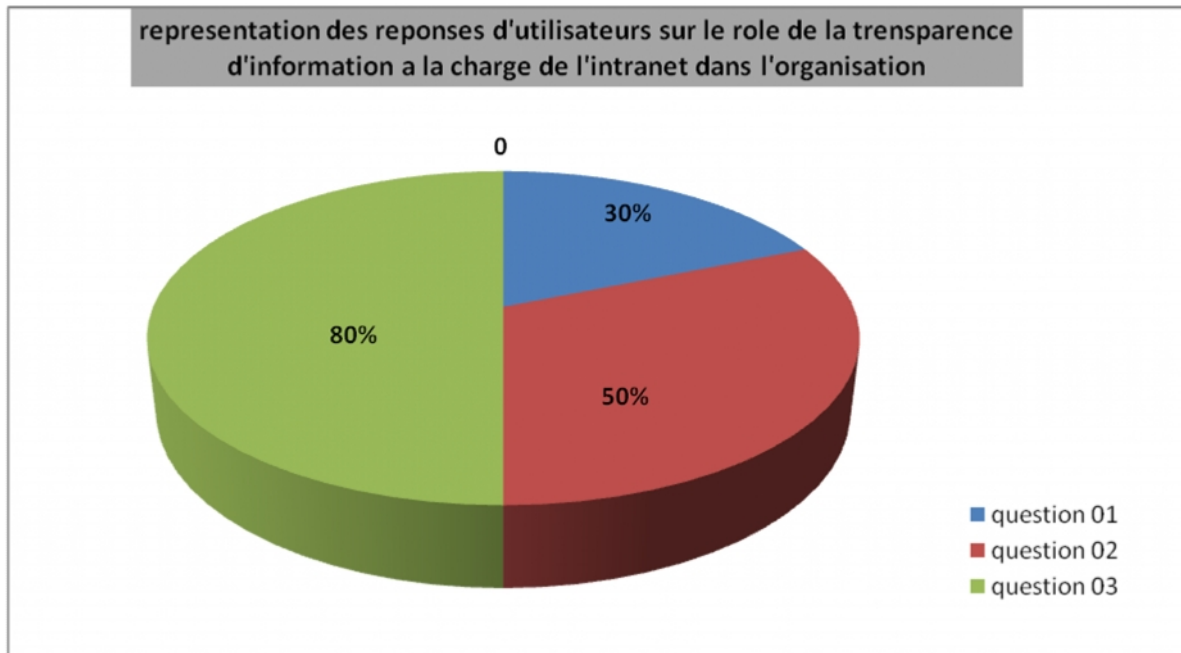
Même si le rôle de « la transparence informationnelle » ne figure dans le (figure N°01/) cela ne signifie pas qu'il est absent ou inexistant. C'est depuis une coordination d'un ensemble de questions que ce dernier fait surface. Ces questions sont :

- 1) sécuriser l'information.
- 2) Éviter la redondance de l'information.
- 3) la considération de l'intranet comme _ dépôt d'information,

⁶⁵ Madeleine GRAWITZ, *Méthodes des sciences sociales*, Dalloz, paris, 1996, p-101.

⁶⁶ Jean -Louis PEAUCELLE, Op.cit. p-106.

⁶⁷ Céline ABECASSIS – Moedas, pierre Jean BENGHOZI, « TIC et organisation », *revue française de gestion*, n°172, 2007, p- 101

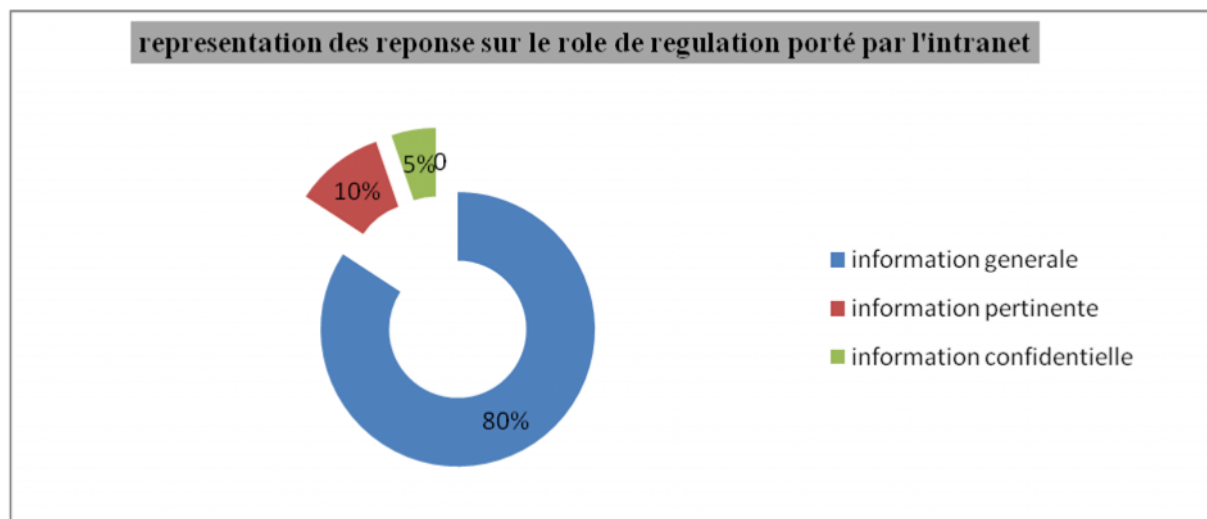


Cette question reste liée par le choix collectifs des utilisateurs d'intranet entre les **30%** sur la sécurité de l'information et les **80%** de voix majoritaires prétendant la reconnaissance sur cette technologie comme un dépôts d'information qu'il s'est avéré que les acteurs sociaux accord de l'importance, ainsi qu'une ratio de confiance pour l'intranet en le considérant comme un outil de travail dont il peuvent procéder avec pour faire face à l'ambigüité et aux défauts qu'elle porte tout type d'information .

Sans exclure l'idée que dans le choix organisationnel à type centralisé mentionné dans le tableau, le facteur de la « **confidentialité, secret et opacité** » reste un choix parallèle à celui de la transparence dont il remplit la fonction d'un **régulateur** de limite et d'excès de cette dernière.

Cette idée est mesurable depuis les réponses obtenue auprès des enquêtés sur la question de (confidentialité, secret et opacité), elles se résument dans qu'elle typologie d'information consulte les usagers ? C'est avec un taux de **05%**des enquêtés votent pour l'information confidentielle contre un taux de **80 %** d'enquêtés consulte l'information générale et **10 %** consulte une typologie d'information pertinente. Ces actions contribuent à faire poser une hiérarchisation de droit et de qui est rattaché à la responsabilité autrement dit « *les TIC peuvent servir une organisation avec une forte division de travail, avec une responsabilité de chacun* »⁶⁸.

⁶⁸ Ibid. p-111



« C'est de cette capacité d'adaptation de la technologie est explicité dans le tableau1 des choix organisationnels opposés »⁶⁹ ainsi que, C'est dans l'Utilisation des notions de consulter, diffuser ou changer, que la fonction de régulation poursuit son processus en s'appuyant sur une autre, c'est la fonction organisation. Cette dernière est apparente depuis la logique qui propose le principe de l'interactionnisme (d'effet / cause) au sens de complémentarité et de compatibilité.

2- L'intranet au service de l'organisation :

Si l'intranet est du sur mesure, le prêt à porter pour l'entreprise autant qu'une organisation et si les acteurs sociaux sont des usagers et des acteurs en même temps, alors qu'elle est la logique du fonctionnement du service de l'intranet ?

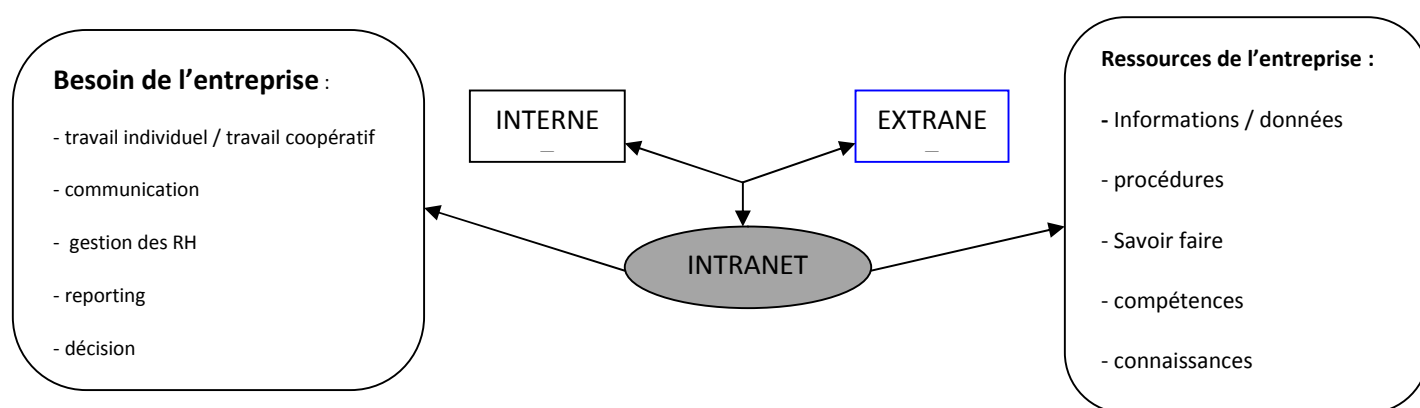


Figure N° 11 : L'entreprise et l'intranet⁷⁰

⁶⁹ *Ibid.* p-110.

⁷⁰ Michel GERMAIN, *Op.cit.* p- 21.

Le dualisme entre l'offre de l'intranet sur ces services et la demande de l'organisation est dans une sphère parallèle, l'intégration de l'intranet dans le système structuro- organisationnelle s'explique par ces services offerts dans la macro structure (les ressources humaine, le finance, la communication, informatique,). Cette modélisation existe à partir d'un déterminisme organisationnel empirique.

3- La logique fonctionnelle de l'intranet.

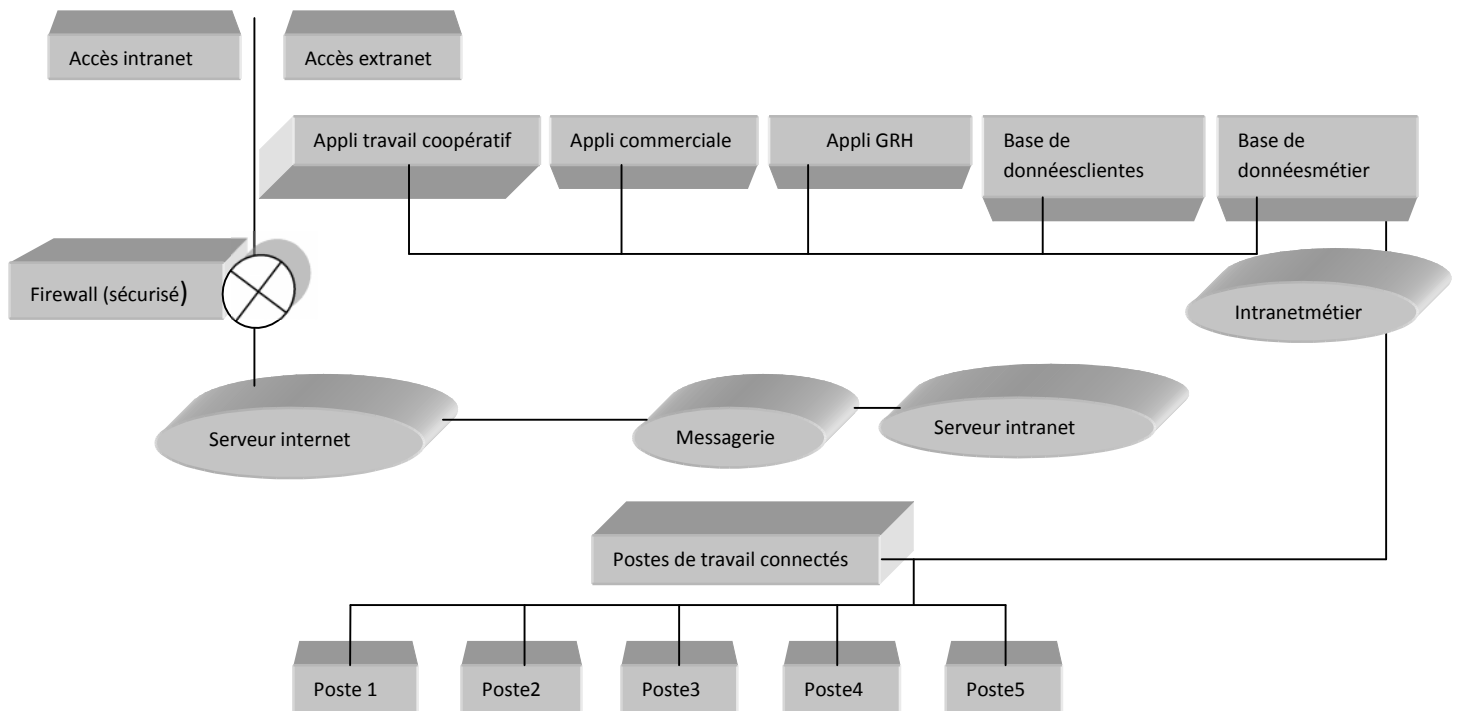
A ce niveau d'analyse la multiplication de décortications conceptuelles s'enchaîne pour apaiser la complexité thématique de l'interaction existante entre l'intranet autant que technologie d'information et de communication et l'organisation sous la définition croziénne.

Le concubinage n'est pas uniquement associé à cette interaction, Michel Germain a observé que la confrontation a ainsi touché les principes des deux objets contractant dont il affirme que « *l'entreprise actuelle forme souvent un assemblage hétérogène de moyens techniques et humains* »⁷¹.

⁷¹*Ibid.* p-38

l'homme est emporté par le torrent de l'innovation »⁷².

Figure N° 12 : Principe de l'intranet⁷³



Comme le montre Michel GERMAIN sur le fonctionnement de l'intranet « *sans entrer dans le détail de l'analyse systémique, il convient de retenir que ce type d'ensemble organisé est régi par trois principes fondamentaux* » l'auteur argumente cette aspect méthodologique par : « *la règle de l'interdépendance, le principe de totalité et la règle de rétroaction* ». Intercepter ces arguments autant que des critères qui caractérisent l'intranet, la charge contributive de cette technologie à partir de ces derniers révèle que « *... Lui-même est une partie fondamentale du système d'organisation* » dont cet ensemble analytique des caractères sont transmis à l'intranet sous forme de fonctions c'est : « *la fonction régulatrice et la fonction organisationnelle* ».

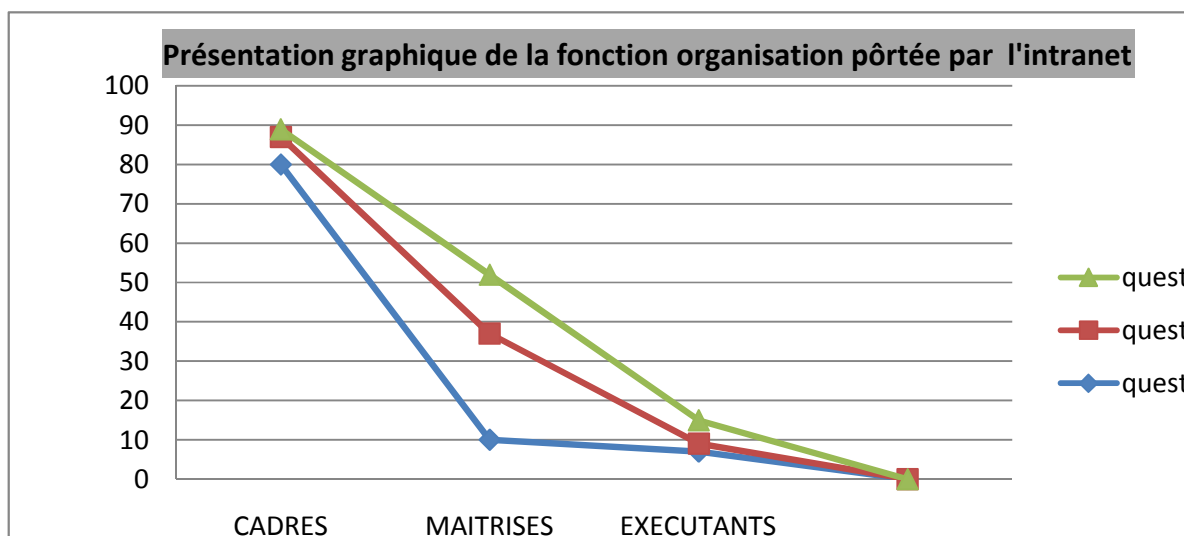
⁷² Loïc ROCHE, John SADOWSKY, Réconcilier NTIC et humanisme, *revue française de gestion*, VOL 28- 138 , 04/2002 , p 65.

⁷³ Michel GERMAIN, *Op.cit.* p- 39

Pour la première l'auteur fait une suggestion sur « *le principe d'identification des individus qui consiste à définir les activités attribuées à chacun et clarifier la compréhension des structures* » ce qui reste liée à l'aspect humain différemment pour le second qui est « *le principe de cohérence, vise pour sa part à relier les différents outils techniques qui permettent d'acheminer l'information* ».

A suivre les arguments et les principes de l'auteur, on revient sur les questions acheminées dans le graphe comportant le Pourcentage des usagers utilisateurs des services intranet dans l'entité de recherche, où l'observation se focalise sur l'accumulation de l'utilisation de la *messagerie électronique* et d'un autre service au niveau des trois catégories fait l'objet de confirmation sur les fonctions de régulation et d'organisation attribué à l'intranet par Michel Germain.

Il est de même pour les questions (D, E, F) acheminées dans le **tableau N°1** qui fait l'objet de confirmer la fonction d'organisation de l'intranet.



Ce qui fait, dans la catégorie socioprofessionnelle des cadres supérieurs un taux de **70%** des usagés voit que l'intranet les faire éviter l'intermédiation contre 27% des catégories socioprofessionnelle des cadres et de **02%** des partisans à la catégorie maitrise, ce qui fait une différence de plus **20%** entre chaque catégorie qui justifie une différenciation de perception régulatrice et organisationnelle de l'intranet par la fréquence du critère **d'intérêt** aspergé sur chaque niveau socioprofessionnel.

En conclusion, la réalité de l'intranet n'est pas aussi loin de ce qu'elle est en théorie. Au sein de l'entreprise Sonatrach, (activité aval- la raffinerie d'Arzew), l'intranet comme technologie d'information et de communication joue un double rôle. En premier lieu, il est considéré comme un outil par les utilisateurs quand il remplit les fonctions d'aides et d'assistanat dans le travail des usagés. En deuxième lieu, cette technologie est considérée comme un moyen quand elle prend usage par les acteurs sociaux à des finalités organisationnelles.

La différence entre le principe d'outil et le principe de moyen, réside dans l'aspect et la forme dont l'intranet prendra une fois en contact avec les facteurs humains. Ainsi Le principe est inversé, il est de même pour les facteurs humains qui changent de rôle, il prend la position d'un utilisateur quand il fait usage de l'intranet comme un outil dont il est en relation d'accord et d'acceptation et il prend l'autre position autant qu'acteur quand il fait usage des technologies de l'intranet comme une moyen dont il est en relation de rejet et de résistance.

Les deux positions occupées par l'acteur social /l'utilisateur sont à l' origine de ce que porte l'intranet comme changement une fois induit dans l'organisation de l'entreprise, c'est au reflexe des acteurs sociaux que revient la définition du rôle de l'intranet ainsi le contraire. La vision sur l'utilité de l'intranet change d'une catégorie socioprofessionnelle à une autre et cela selon les besoins de chaque acteur en fonction de leur position hiérarchique définit dans l'organisation ainsi que leur intérêt résumé depuis cette dernière.

Troisième chapitre :

L'impact des TIC sur l'organisation de l'entreprise publique économique algérienne (Sonatrach, activité aval).

Introduction du chapitre.

Aristote a consacré tout un traité, celui de la physique, au changement.

Il y est revenu dans plusieurs de ses ouvrages.

Lire ces textes invites à réinvestir d'un œil critique bien des opérations

De changement et à prendre avec précaution une notion aussi courante

que celle de la résistance. Les prendre aux sérieux devrait inciter les

Managers qui veulent conduire des opérations de changement à

«Mouiller un peu plus leur chemise »¹

Dans le monde de l'Entreprise, il est connu que les acteurs sociaux sont à la recherche permanente du comment élargir leurs zones d'incertitude. L'occasion est là. Elle est dans l'arrivée de l'intranet, certains des acteurs sociaux fuient cette technologie, d'autres non, pourtant cette technologie ne fait que leur apporter des avantages t'el que le partage de l'information, le travail en collaboration, le perfectionnement de la communication, l'apaisement de la densité hiérarchique et ainsi de suite sans oublier le phénomène de changement. Alors c'est leurs reflexes qui attirent l'attention des chercheurs et des experts dans le domaine et posent la question pourquoi un t'el reflexe ? , pourquoi cette résistance. Il est de même dans le cas d'accepter cette technologie et travailler avec, les soupçons guêtent la pensée des chercheurs et des experts dans le domaine aussi s'interrogeons pourquoi une t'elle réconciliation avec les technologies de l'information et de la communication ?

Une fois sur le terrain, ces questions ont repris leurs formes dont l'analyse dans ce chapitre portera sur le sujet, sur les acteurs face au changement organisationnel. C'est avec le déploiement et la fusion de plusieurs études avec les résultats de l'enquête de l'entité de recherche que l'analyse sera encadrée.

¹ B.Girard, leçon pour redonner du sens à l'entreprise et au travail, Maxima, paris, 2010, p-101.

I- Première Section : L'intranet un levier du changement organisationnel dans l'entreprise.

1- L'intranet une nouvelle manière de s'organiser.

La combinaison entre les technologies de l'information et de la communication et l'organisation de l'entreprise confronte le principe du déterminisme qu'il soit du côté social ou technologique.

A suivre la logique de cette combinaison « *la plupart des travaux les plus récents sur la technologie examinent l'impact des nouvelles technologies sur la forme et la gestion des organisations* »². Il importe de retenir de cette perception l'existence du système rétroactif dans la perception du phénomène. Dans le chapitre précédent, la coopération des usagers de l'intranet dans le travail a sollicité que selon les enquêtés, cette technologie assure le travail en collaboration.

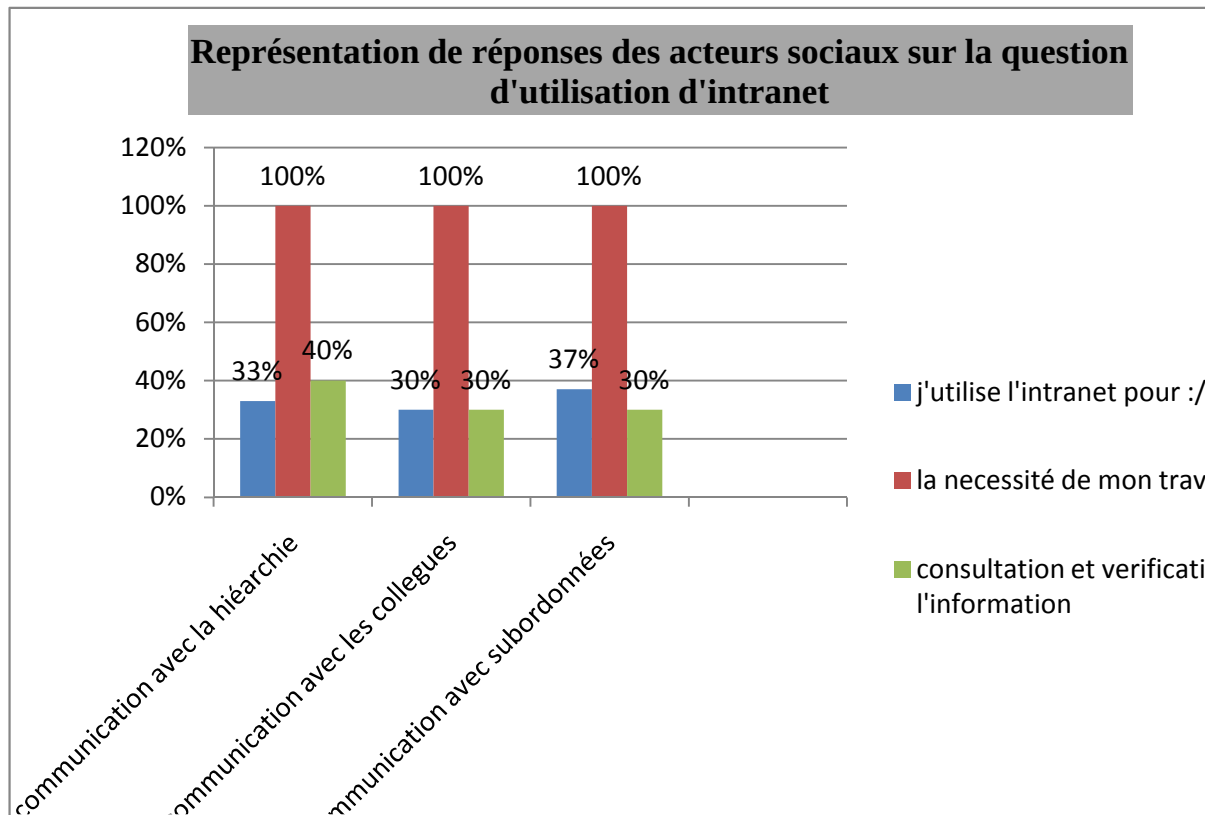
L'étude de (Christophe Elit- Dit cosaque) sur l'influence des TIC selon la ligne hiérarchique), mènent à une analyse qui porte sur :

- *les TIC permettent également un meilleur partage de l'information,*
- *La déclaration des salariés « d'une présence d'un intranet et que ces derniers intègrent le plus souvent d'importantes fonctionnalités de partage et de diffusion d'information »,*

A cet égard, l'auteur articule entre les variables de « l'intranet, l'information et les salariés » pour stimuler une analyse systémique dans le but de démontrer l'implication de l'intranet à favoriser le partage de l'information qui est en elle-même le construit des tâches de chaque poste occupé par le salarié. Engendrer les statistiques que portent cette étude pour plus de profondeur montre que « *les cadres supérieurs et dirigeants sont les plus enclins à estimer que le travail groupe c'est accru avec l'introduction des TIC (32% en 2001, 45% en 2005)* ».

L'action identifiée dans cette étude est à l'origine d'une forte communication entre les acteurs sociaux qui est sur toute la ligne hiérarchique, ce qui est avéré sur notre enquête auprès des enquêtés en leur posant la question sur l'intérêt de l'utilisation de l'intranet.

² Mary JO HATCH, Ann L CUNLIFFE, *Théorie des organisations*, de Boeck, Québec, 2009, p-209.



La remarque portée sur cet aspect de communication, c'est qu'il n'y a pas de grande différence entre les répondants sur la question de communication via l'intranet et cela à cause d'une forte circulation de l'information entre les catégories socioprofessionnelles avec un sens de partage et d'esprit collaboratif. Pour la question de nécessité de travail, l'ensemble des enquêtés optent d'être d'accord avec un taux plafonné de **100%**. Cela explique que l'intranet est un outil de travail nécessaire dans l'accomplissement de leurs tâches et missions liés aux postes qu'ils occupent. Il est de même pour la question de la consultation et la vérification de l'information que les enquêtés font référence avec une légère différence entre les catégories socioprofessionnelle exécutant et cela dépend toujours de la nécessité de travail selon leurs positions hiérarchiques.

Cette analyse argumente que l'intranet favorisent une organisation en réseaux qui elle-même instaure une collaboration de même forme (Michel GERMIN, 1998). Sur ce processus l'information formelle reste la matière première autant qu'un vecteur organisateur.

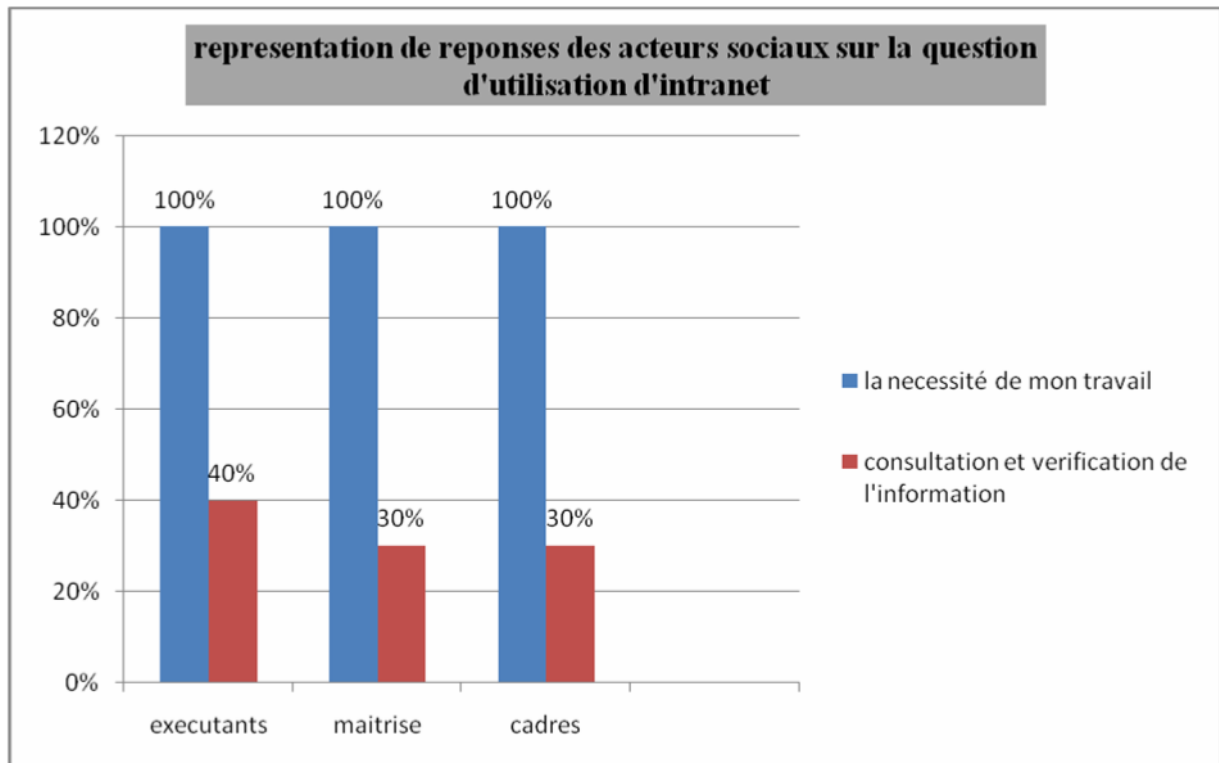
2- L'intranet un outil d'autonomie

Sur la même étude de (**Christophe ELIT- Dit cosaque**), une autre dimension portée par l'intranet dans le processus organisationnel, c'est l'autonomie et la liberté au travail. L'auteur résume ces résultats de recherche dans l'idée où « *les données montrent que ces sentiments d'une plus grande autonomie et d'une plus grande liberté au travail sont d'avantage ressentis aux niveaux inférieurs de la hiérarchie.....ont note le même constat pour ce qui est du sentiment d'avoir une plus grande liberté au travail dans la moitié des salariés de la hiérarchie intermédiaire* ». ³

La question du comment les utilisateurs acquièrent cette autonomie que l'auteur ne fait pas de référence analytique. C'est à partir de la fusion entre les questions préalablement posées en matière d'utilisation d'intranet (nécessité de travail, consultation et vérification de l'information) que nous essayons d'interpréter ces dernières comme des réponses à la question du comment . Et après avoir reconnaître le principe de (M. GERMIN, 1998) sur la perception de l'acteur social qui occupe la position de décideur et qui se met en situation de plus en plus complexe dont elle réside dans « *la difficulté de cette « **pêche** » à l'information, indispensable à tout décideur pour arbitrer en connaissance de cause, tient à la multitude de forme des supports adoptés* » ⁴.

³ Michel KALIKA, *Management et TIC*, Liaison, 2006, pays bas, p- 189

⁴ Michel GERMAIN, *l'intranet*, economica, paris, 1998, p 38.



C'est depuis la considération de l'intranet comme un support technique que les usagers pour se libérer le considèrent comme un assistant. Le principe pour l'analyse des données restera le même, c'est la base hiérarchique (exécutant) qui s'inspire de l'intranet comme un point d'autonomie. Mais cela n'exclut pas les autres positions hiérarchiques (**cadre et maitrise**) qui se mettent en égalité de pourcentage (**30%**) pour l'assistanat et délivrance de l'assiduité organisationnelle.

3- L'intranet un moyen d'inverser les jeux du pouvoir formel :

Suivre la logique croziénne sur le principe du pouvoir déjà défini précédemment dans le premier chapitre ainsi que les sources qui portent sur la notion. L'information fait partie de ces dernières, mais à l'introduction de l'intranet comme variable dans le jeu d'interaction entre le pouvoir, l'acteur et le système, la logique prend le sens contraire de sa nature. L'acteur social qui détient « *l'information utile à d'autres personnes peut faire valoir le partage de l'information. Il peut décider de tout dire, de rien dire ou de dire que la moitié de ce qu'il sait..... Cette forme de pouvoir est particulièrement bousculée par la messagerie électronique et plus généralement par l'intranet* »⁵.

⁵ Frédéric ALIN, Xavier AMOROS, Marc SALIOU, *L'entreprise intranet* ; Eyrolles, 2002, paris, p 98-99.

C'est en fonction de croisement entre les analyses précédentes sur l'autonomie et le travail collaboratif qu'ont à essayés de comprendre comment le principe de l'information comme source de pouvoir est déséquilibré, à l'introduction de l'intranet. Il est déjà mentionné dans la première section de ce chapitre que la messagerie électronique recouvre la majorité des fonctions de l'entreprise accompagné par des pro-logiciels de gestion.

Figure N° 13 : Tableau de combinaison entre les analyses (édité par le chercheur)

Analyses / intranet	Les perspectives
Autonomie des acteurs sociaux dans le travail.	Partage de l'information
La collaboration entre les acteurs sociaux dans le travail.	La communication dans tous les sens.
La messagerie électronique	Un moyen de communication et d'information.

A cet égard, nous renforçons ces analyses par une étude de (Nabila BOUKEF CHARKI et Michel KALIKA) intitulé « la communication électronique ». Selon cette étude, la messagerie électronique *« est devenu un moyen de coordination, indispensable aux différents échanges dans l'organisation. Cette utilisation n'est pas sans poser de problème à cause de l'incapacité des utilisateurs de gérer le volume croissant de message »*.⁶

A travers cette remarque l'auteur nous incite à revoir l'autre facette de cette technologie qui participe à faire compliquer le processus de réflexion des usagers une fois autonomes, libres, indépendants et insoumis à l'ordre de l'autrui autant qu'un détenteur d'information.

En termes d'analyse et selon les préceptes de l'auteur, la messagerie électronique représente la zone d'incertitude à la définition croziénne tant les usagers ont une plus grande marge de liberté dont chacun tire profil. Elle peut être à l'avantage de l'acteur social comme elle peut être à la contrainte d'autre.

⁶ Michel KALIKA, *op.cit.* p- 67.

Le fonctionnement rationnel formel de l'organisation suit des procédures et des règles, que même les technologies de l'information et de la communication sont ainsi concerné une fois soumis aux jeux.

(**Christophe Elit- Dit cosaque**), dans son étude sur l'influence des TIC selon la ligne hiérarchique) mentionne que dans le contexte procédurale est « *l'un des corollaires de l'accroissement de l'autonomie et de liberté au travail est l'augmentation du nombre de procédure à appliquer* »⁷. **La charte d'utilisation**⁸ des TIC c'est un facteur de régulation des usagers (Marie BIA et Henri ISAAC, 2006), l'interrogation se pose lors d'appropriation des Technologies d'information et de communication par les entreprises sur comment faire revenir les pratiques de l'intranet (*messagerie électronique*) dans le droit chemin afin quelles poursuivent leurs objectifs souhaités.

Marie BIA et Henri ISAAC, instaure ce principe depuis des points de repère essentiels pour ces technologies, ils proposent des recommandations sur le bon usage des Tic par :

- *Sensibiliser à la protection de l'information et dissuader les abus et les comportements illégaux tels que le piratage de logiciel*⁹.
- *Formaliser des principes éthiques « bilatéraux » d'utilisation des TIC, liés notamment aux questions d'utilisation des ressources a des fin personnelles, de surveillance électronique et de protection de la vie privé.*¹⁰

⁷ Ibid. p-201.

⁸ Voir annexe N° 04.

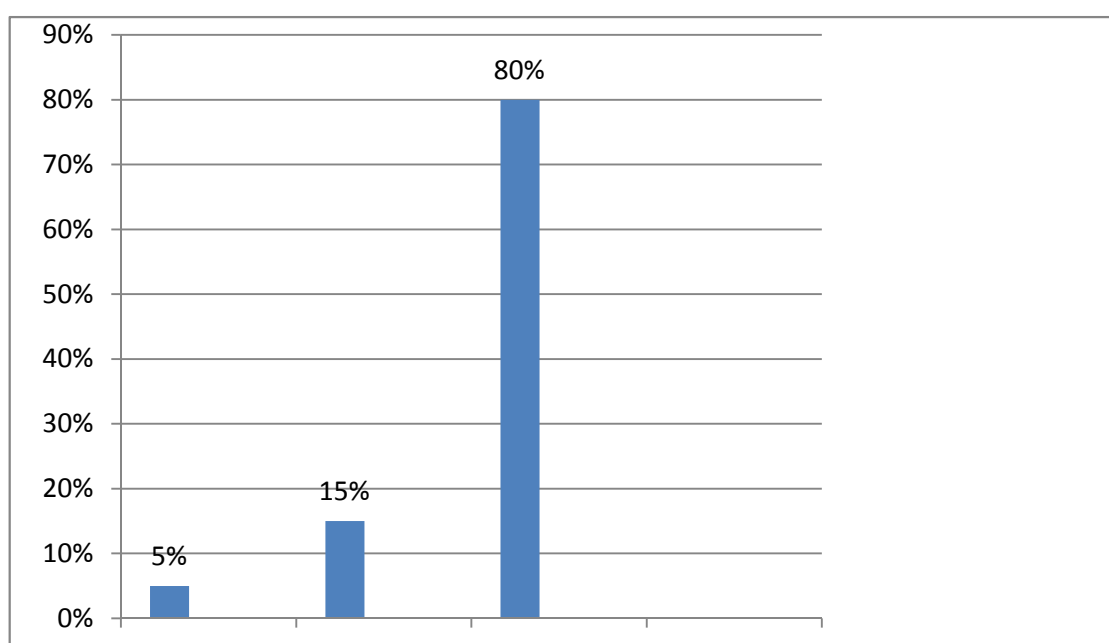
⁹ Ibid. p- 115

¹⁰ Loc.cit.

Revenir avec la question sur le respect des procédures d'utilisation d'intranet auprès des enquêtés pour révéler la réalité de cette confrontation avec le sujet.

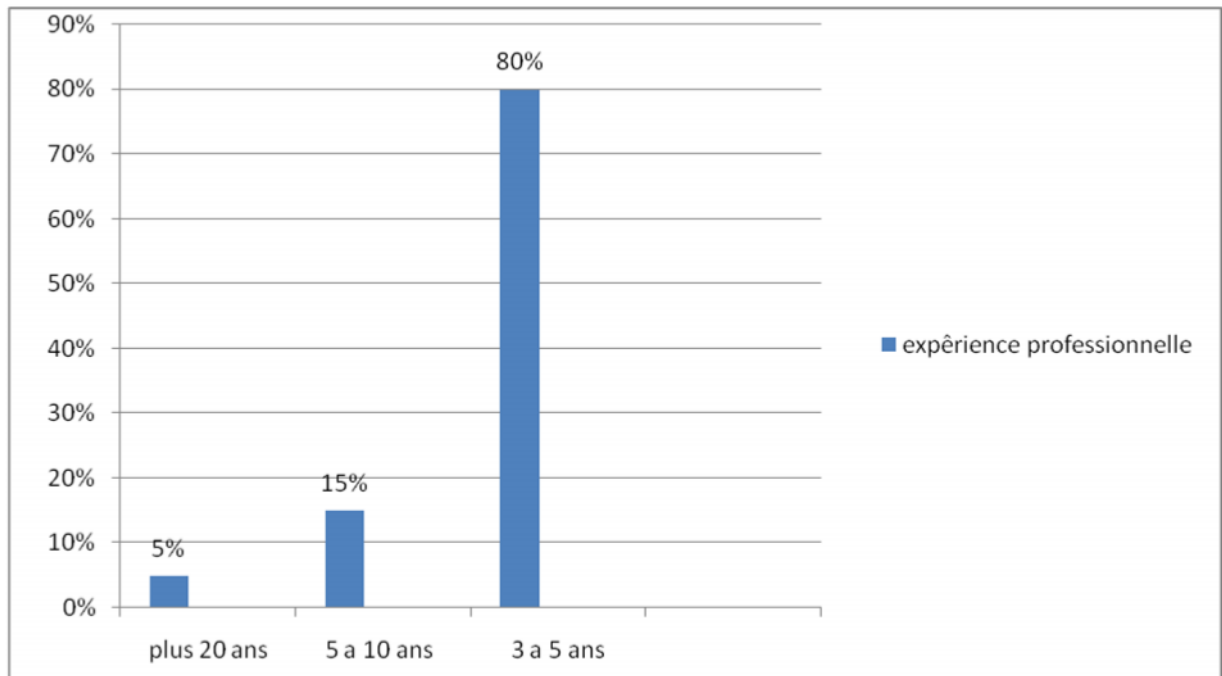
Question : respecter vous les procédures d'utilisation d'intranet ?	Taux %	Années d'expériences
jamais	05	Plus de 20ans
Quelquefois	15	5 à 10ans
toujours	80	3 à 5 ans

Représentation des réponses sur le respect des procédures d'utilisation d'intranet



Le premier constat à faire sur cette représentation graphique concernant le respect des procédures d'utilisation d'intranet, c'est que la majorité des utilisateurs avec un taux de **80%** respectent tout le temps les procédures de la charte de responsabilité diffusée par l'Entreprise, alors que seulement **15%** des utilisateurs quelquefois ne respectent pas ces procédures contre un taux **05%** ne respectent jamais les procédures d'utilisation de procédures.

Représentation des réponses sur le respect des procédures d'utilisation d'intranet selon l'expérience professionnelle des utilisateurs.

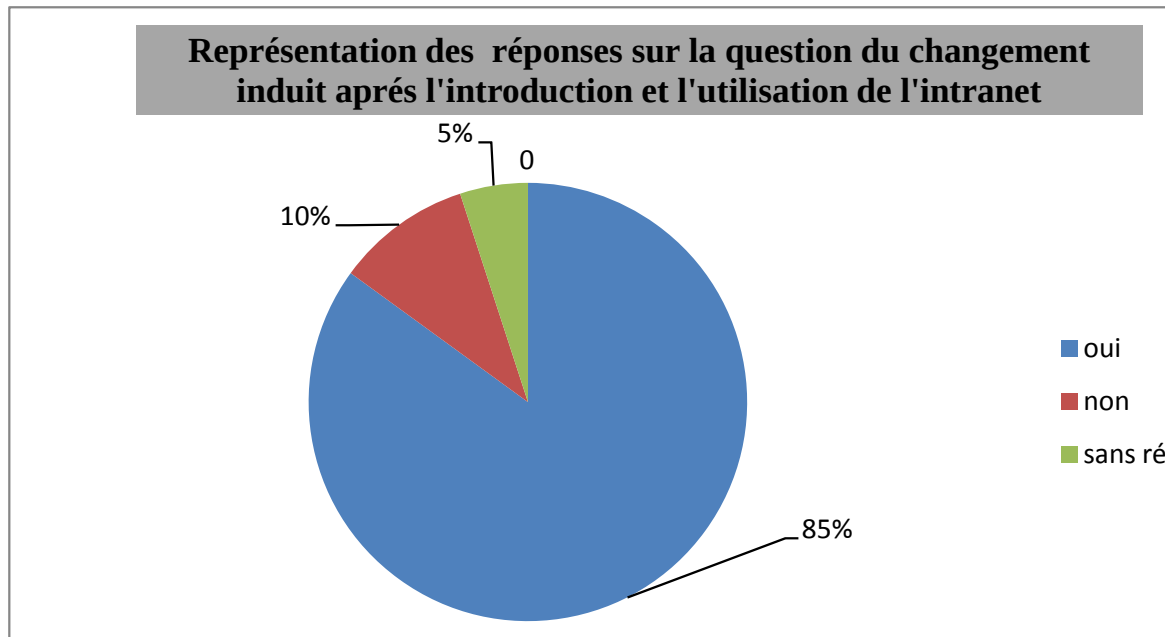


C'est avec le critère d'expérience professionnelle que les caractéristiques de chaque catégorie des répondants peuvent être lisibles. C'est parmi les utilisateurs qui ont plus d'une vingtaine (**20**) d'années qui ne respectent jamais les procédures d'utilisation d'intranet, alors que parmi ceux qui ont entre (**5 à 10**) ans d'expérience de temps en temps ne respectent pas les procédures d'utilisation, tandis que parmi ceux qui prouve une période d'expérience entre **03 à 05** ans respectent les normes d'utilisation de l'intranet.

Les analyses des données après la fusion entre le facteur de respect des procédures et l'expérience professionnelle préparé aborder la question du pourquoi un tel résultat, pourquoi les utilisateurs qui exercent au sein de l'organisation rejettent les procédures régulatrice de l'intranet alors que les autres qui présentent entre **3 à 5** ans se plient devant la charte de responsabilité.

Est ce parce que les utilisateurs les plus expérimentés déjouent la technologie après l'avoir considéré comme une zone d'incertitude ou comme un déterminisme qu'il faut s'en débarrasser pour élargir leurs cercles d'incertitude ?

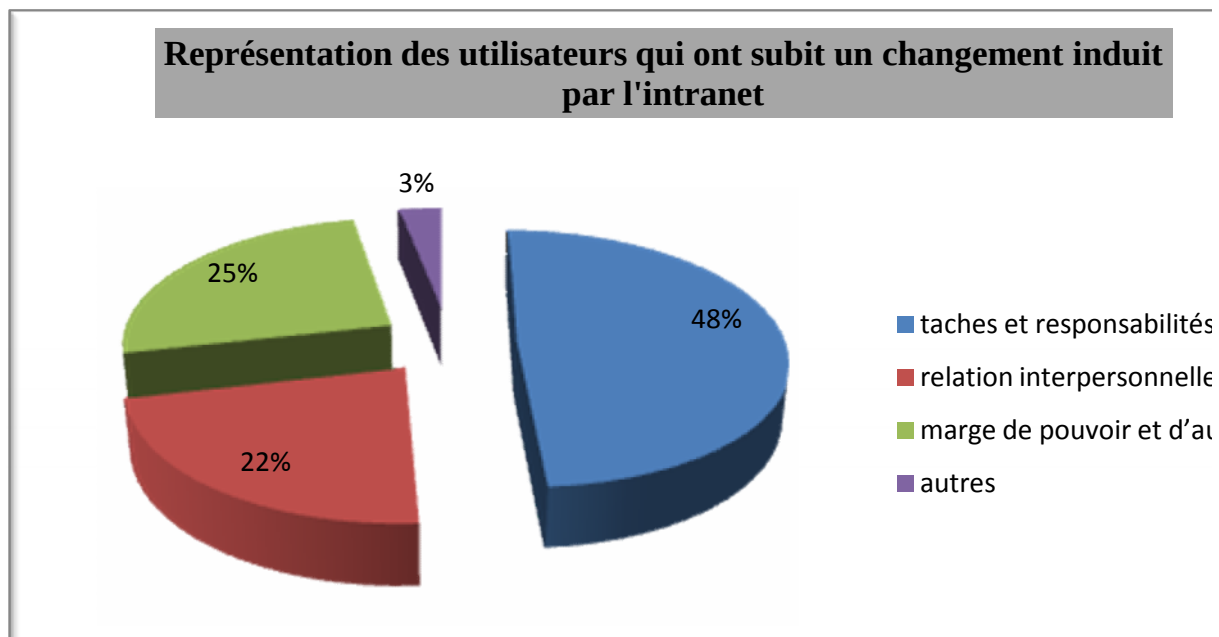
Cette question trouvera la réponse dans une autre question sur le changement dont elle est posée pour les enquêtés est qui se résume dans : « **depuis l'arrivée et l'utilisation de l'intranet avez-vous subi des changements** ».



Le constat donne un résultat de **05%** qui ont laissé les cases des réponses vides, alors que **85 %** ont répondu (oui) et le reste de **05%** ont répondu le contraire qui n'a pas subi des changements. Ceux qui ont répondu avec (oui) ont orienté leurs choix vers les réponses qui seront présentées dans le graphique suivant :

Changement aux niveaux :

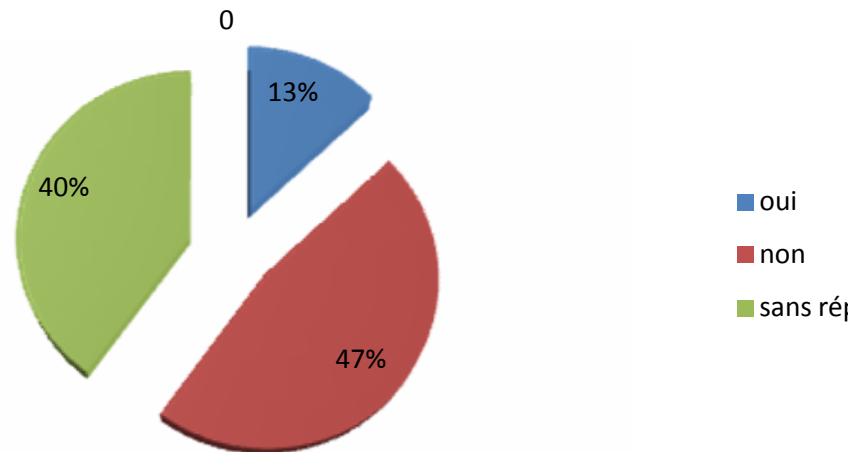
- Tâches et responsabilités.
- Relation interpersonnelle.
- Marge de pouvoir et d'autorité.



L'observation portée sur cette représentation sous forme de ratios, c'est que le changement qu'a induit l'intranet a touché en grande partie le point des tâches et responsabilités ce que confirme les utilisateurs avec un taux de **48 %**, ensuite c'est de la marge de pouvoir et d'autorité qui a été impacté par l'intranet d'où **25%** des enquêtés aussi le confirme et enfin les **22 %** des utilisateurs ont constaté que le changement via l'intranet à affecter leur relations interpersonnelles. Il reste **03 %** qui ont cité d'autres changements.

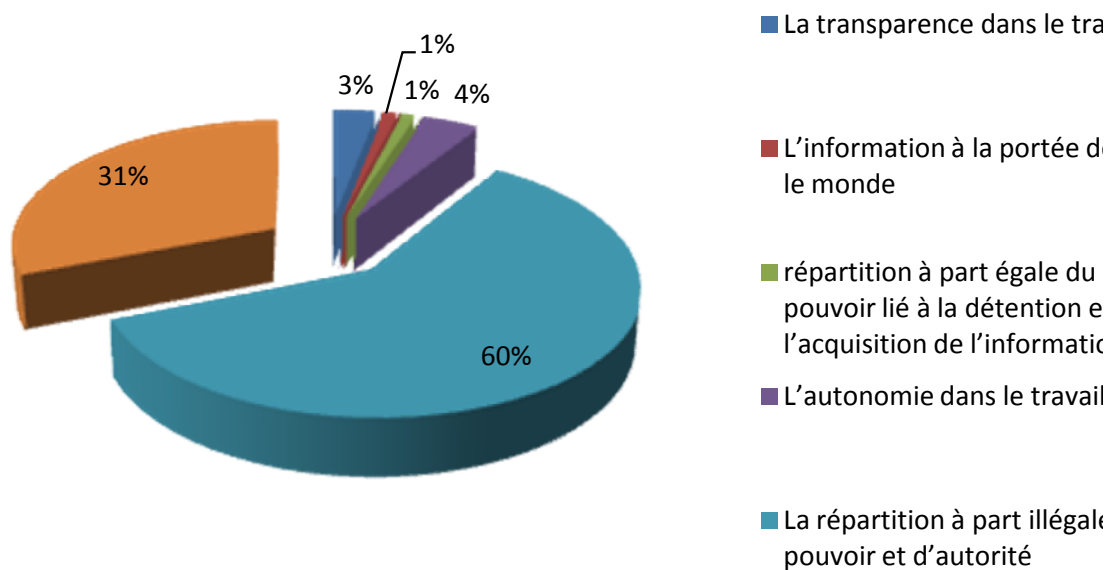
Les utilisateurs face à ces changements adoptent des stratégies et forment des réflexions qu'ils sont mesurable à partir d'un principe rétroactif en posant la question suivante au enquêté « **y'a-t-il parmi vos collègues, subordonnés et supérieurs qui font de la résistance contre l'intranet** » le choix de réponses est orienté vers des réponses au choix multiples reflète la question du pourquoi les utilisateurs font cette résistance : est- ce parce que L'intranet favorise : (La transparence dans le travail ?, L'information a la porté de tout le monde ?, La répartition à part égale du pouvoir lié à la détention et l'acquisition de l'information ?, L'autonomie dans le travail ?, La répartition a part illégale du pouvoir et d'autorité ? et autres ?)

Représentation des réponses sur la question de résistance face aux changements induit par l'intranet



C'est depuis les **13%** des répondants que l'analyse prendra du large sens, les enquêtés qui ont confirmé qu'il ya des résistances de la part de leurs collègues mentionnent la cause de leurs réflexions qui est exposée dans le graphe suivant.

Représentation des réponses des utilisateurs sur la question de résistance contre l'intranet

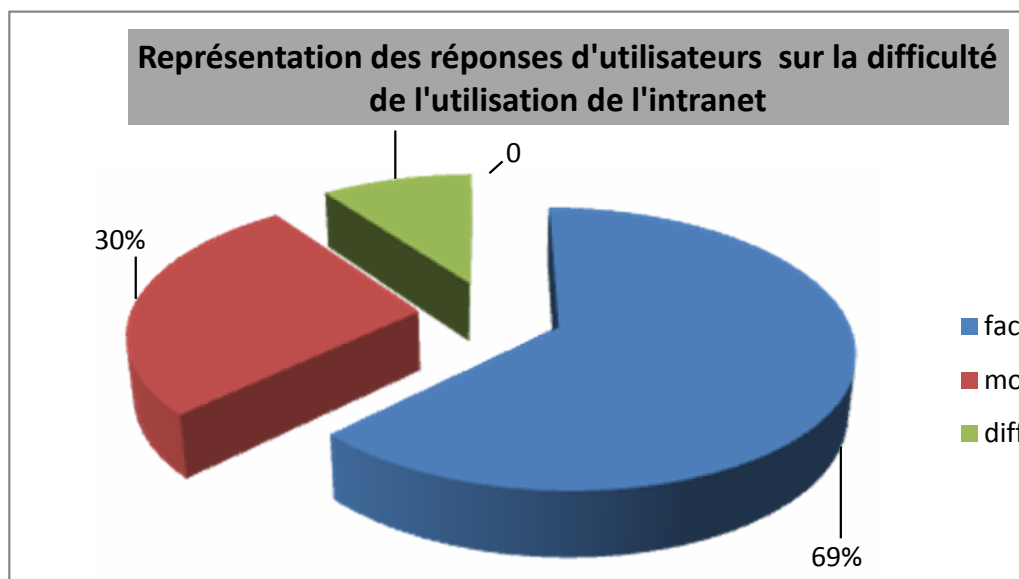


C'est en fonction du taux le plus élevé que le début d'analyse prend le point de départ, **60%** des enquêtés confirment que la résistance face à la technologie de l'information et de la communication (**l'intranet**) est à cause du changement induit dans la répartition à part

illégale du pouvoir et d'autorité, **31%** des enquêtés annoncent leurs réponses sur le choix d'autres critères. Le reste des enquêtés se limite à un taux inférieur de **05%** départagé entre les critères de (l'autonomie dans le travail, la transparence dans le travail, l'information à la portée de tout le monde).

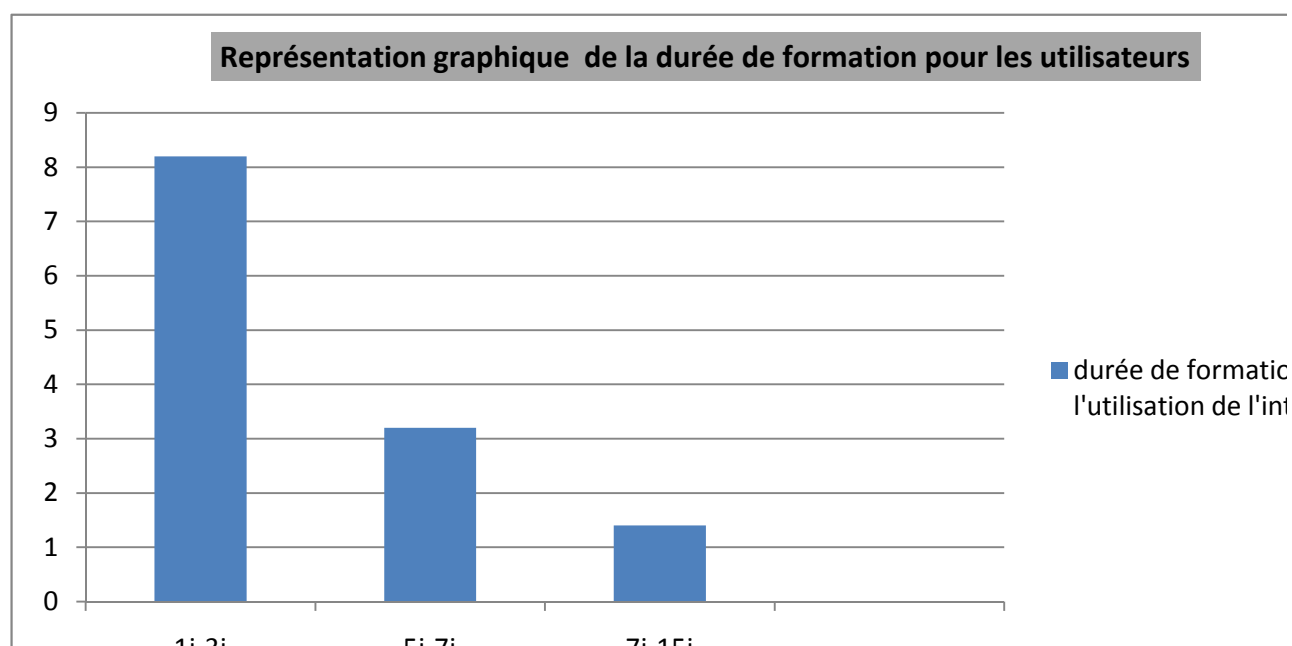
A savoir que ceux qui voient d'un angle que l'intranet est la cause de limiter leurs zones d'incertitude adoptent une réflexion de résistance, ce qui traduit et mènent à adopter une stratégie qui résident dans le non respect des procédures régulatrice de l'intranet c'est en fonction de leurs expériences professionnelles qui opèrent ainsi. Si on est de retour sur le principe Croziene sur la résistance au changement et la stratégie des acteurs sociaux, ont trouve sur son principe que « les acteurs sociaux utilisent d'autre sources de pouvoir pour la réalisation d'une seule ». (M .Crozier, E. Friedberg, 1977).

Les **31 %** qui ont opté pour d'autres causes motivantes des résistants aux changements organisationnels induit par l'intranet, leurs interprétations se résument au tour de l'idée que ceux qui résistent aux changements ne portent pas de compétences techniques pour l'intranet et qui trouvent des difficultés en matière de manipulation de l'intranet ».



Un taux de **11%** trouve que l'utilisation de l'intranet est difficile contre un taux majoritaire **69%** qui trouve la manipulation est facile et **30 %** qui reste sur la difficulté moyenne.

Question : avez-vous suivre une formation pour l'utilisation de l'intranet ?	Taux %
Oui	85%
Non	20%
Sans réponses	05%
Question : en cas de oui qu'elle est la durée ?	Taux %
1h-7h	84%
1j- 3j	11%
5j-7j	02%
7j-15j	03%



Les écarts des réponses entre les deux critères qui définissent la stratégie des utilisateurs face à la technologie de l'information et de communication (l'intranet) qui est ainsi débité selon l'usage la nécessité. La remarque portée sur la représentation graphique sur le taux de 84% qui ont suivie une formation par heures, cette donnée explique qu'il y a une politique entamé par l'entreprise en matière de formation considéré comme assistantat par les spécialistes en la matière (informaticien).

Pour les 20% qui n’ont pas suivie de formation optent pour d’autre option, soit d’opter la stratégie de d’adaptation par la prise d’initiative personnelle, soit d’adopter l’autre stratégie de rejet et utiliser cette argumentation comme un outil pour fuir l’aspect du déterminisme qui est selon eux un apport technologique.

Le changement organisationnel tel perçu par les acteurs sociaux est due à leurs réflexions envers ce déterminisme. La question de l’acceptation ou de rejet du changement organisationnel induit par les technologies de l’information et de la communication reste à faible coût du retour d’investigation au niveau micro-analytique (usager- salarié, utilisateur).

Pour équilibrer et rationaliser la méthodologie scientifique, il est nécessaire de bien aborder l’autre visage des technologies de l’information et de la communication autrement aperçu par les partisans du courant analogique dans le domaine des TIC.

II- Deuxième Section : L'Intranet un Imposteur dans l'Organisation de l'Entreprise.

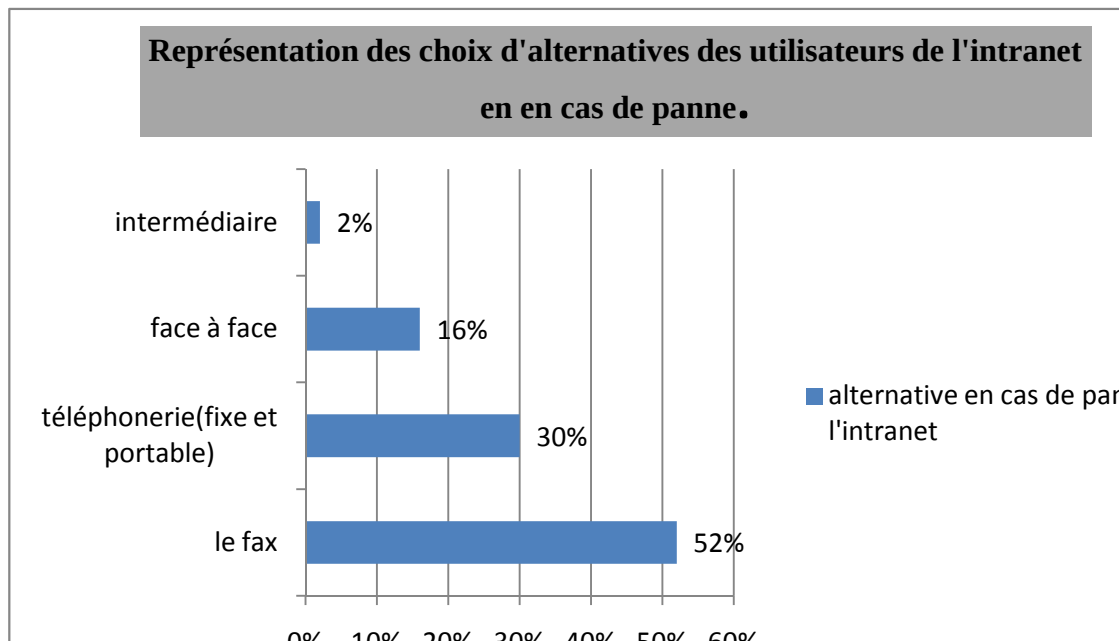
1- L'Intranet un outil de deshumanisation.

Dans le principe communicationnel entre les acteurs sociaux, le sens de contact humain est présent. Dans une étude de (Loïk ROCH ET John SAWOSKY) intitulée (réconcilier NTIC et Humanisme) propose l'hypothèse « *les NTIC ont révolutionné les pratiques communicationnelle au sein de l'Entreprise. Facteurs d'efficacité et de productivité ; elles peuvent néanmoins créer un sentiment d'isolement pour les travailleurs* »¹¹. S'arrêter à ce stade d'hypothèse, l'auteur fait référence au proverbe de (WOLTON.1999) dont il cite que « *trop de communication tue la communication* »¹². L'auteur ne s'arrête pas à ce stade de critique, il continue sur son analyse pour aborder les recommandations de (Webber, 1993) dont il fait mention sur la qualité de communication en la comparant avec la vitesse et la quantité de celle-ci.

En s'appuyant sur cette étude comme un point de départ pour aborder les défauts liés aux technologies de l'information et de la communication précisément (**l'intranet**), la question sur (dans le cas de panne de l'intranet qu'elle sera l'alternative). Cette question donne aux enquêtés de choisir et classer entre d'autres technologies telles que : (le fax, la téléphonie (fixe et portable) et (le face à face, et l'intermédiaire).

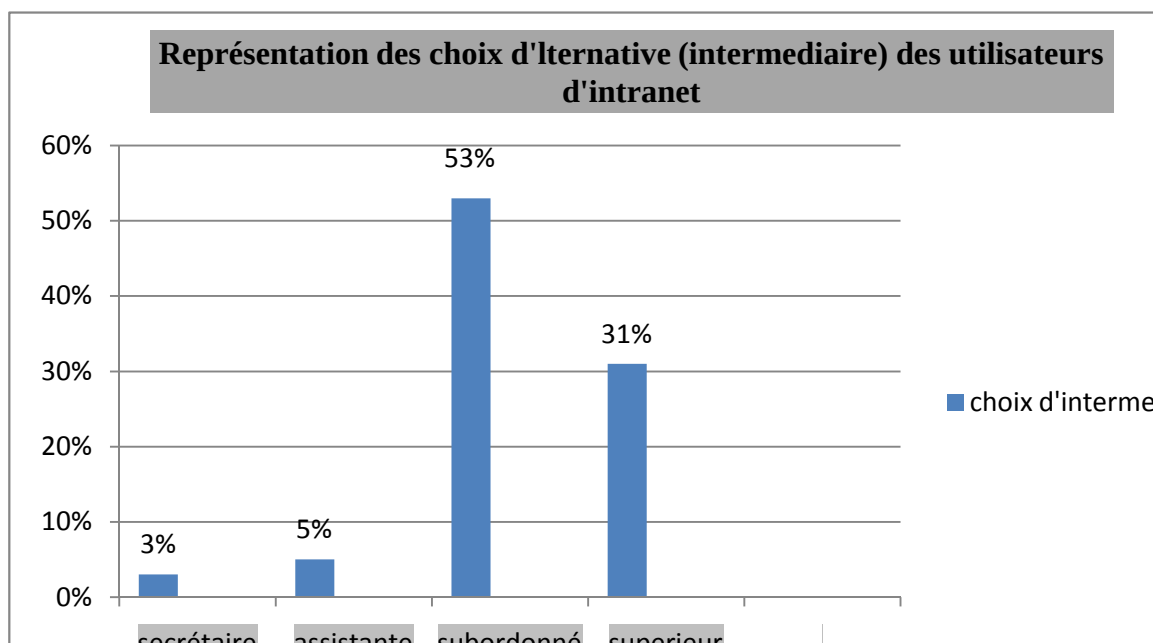
¹¹ Roch LOIK, John SADOWSKY, « Réconcilier NTIC et humanisme », *Revue française de gestion*, vol 028- 138, Paris, p-65

¹² *Ibid.* p-66.



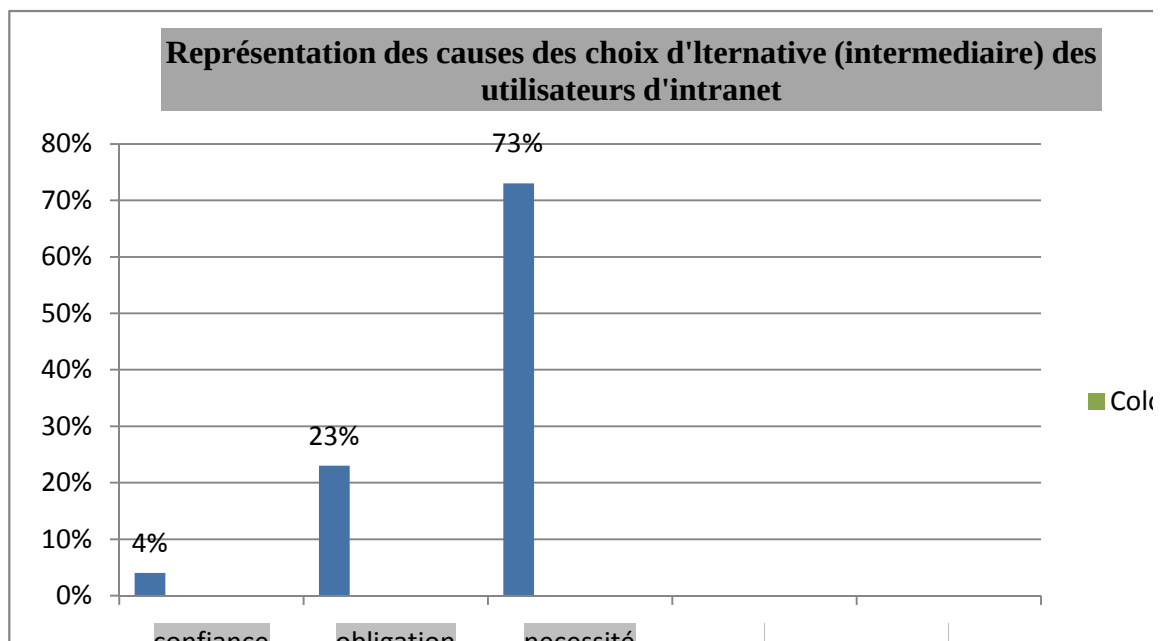
Le premier point de remarque s'applique sur les **02%** utilisateurs qui classent le recours aux intermédiaires en dernière position après même les 16% des utilisateurs qui ont orienté leurs alternatives vers le face à face. Les deux technologies (le fax et la téléphonie) prendront la première position avec un taux de **52%** et **30%**.

Le choix des enquêtés reste attaché à la technologie de l'information et de la communication. La question du pourquoi pas les autres alternatives comme l'intermédiaire ou le face à face. ?



La même remarque s'oriente sur **03 %** des utilisateurs qui ont choisis les secrétaires comme alternative intermédiaire, **05%** des assistantes, **53 %** des subordonnées et **31%** des supérieurs. La question du pourquoi reste toujours dans la même position autant qu'une interrogation.

C'est après avoir exposé la question qui reflète les causes de ces écarts, que l'explication prendra forme significatif. Autrement dit elle ajoutera une valeur à cette analyse et définira sa finalité.



La lecture fusionnelle entre les trois graphes nous fournit une réponse à la cause des classements des choix sur la variable intermédiaire. L'observation porte qu'au moment que les utilisateurs expulsent le choix d'intermédiaire et du face à face en dernière position de classement et que les causes de revenir à cette alternative est en majorité seulement pour une argumentation de nécessité qui occulte un taux de **73 %** d'accord. **23%** d'autre oriente leurs choix vers cette cause comme alternative de l'intranet comme obligation qui se voit qui n'ont pas le choix d'autre comparativement à **04%** qui feront leurs choix de cette alternative comme une mise de confiance.

Ceux qu'ils ont fait leur choix d'intermédiaire et suit ont choisis les secrétaires et obligation ont mentionné comme nécessité obligation cette prise de choix, contrairement à ceux qui ont choisis les subordonnés et les cadres comme une alternative à l'intranet en cas de panne ils ont argumenté leurs choix que c'est pour une relation de confiance.

Cette différence dans les relations de travail et interpersonnel est issue de l'apport que de l'intranet pour l'organisation de l'entreprise. Autrement dit c'est la deshumanisation des relations sociales au moment où les utilisateurs choisissent l'alternative technologique que l'alternative humaine. Alors que selon (Loïc ROCH et John SAWOSKY) ont cité dans leurs études précédemment en accomplissant leurs hypothèses que les travailleurs « *vont alors s'efforcer de créer des liens directs, non médiatisés par la technologie* »¹³

2- L'intranet, un déterminisme technologique :

Selon Robert REIX « *le développement de l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication semble aller de pair avec une diminution du nombre de niveaux hiérarchiques au sein de l'encadrement* ». ¹⁴ . Dans la lecture de cette étude l'auteur s'interroge sur l'impact des technologies de l'information et de la communication s'ils ont vraiment à aplatir les niveaux hiérarchiques ou non.

Il est de même semblable pour Claire Bayous quand elle a déjà posé la question dans son étude intitulée « *l'évolution des compétences perçue par les salariés* », elle propose une réponse à cette dernière comme si « *les TIC ont pu impacter le contexte organisationnel, en termes de relations hiérarchiques et un tiers des salariés ont le sentiment d'un contrôle hiérarchique accru par les TIC* »¹⁵ d'où elle redéfinit les limites des technologies de l'information et de la communication et leurs impacts sur la structure fonctionnelle tant que cette dernière « *se soit (greffées) sur des organigrammes existants sans y apporter de réel changement* ». ¹⁶

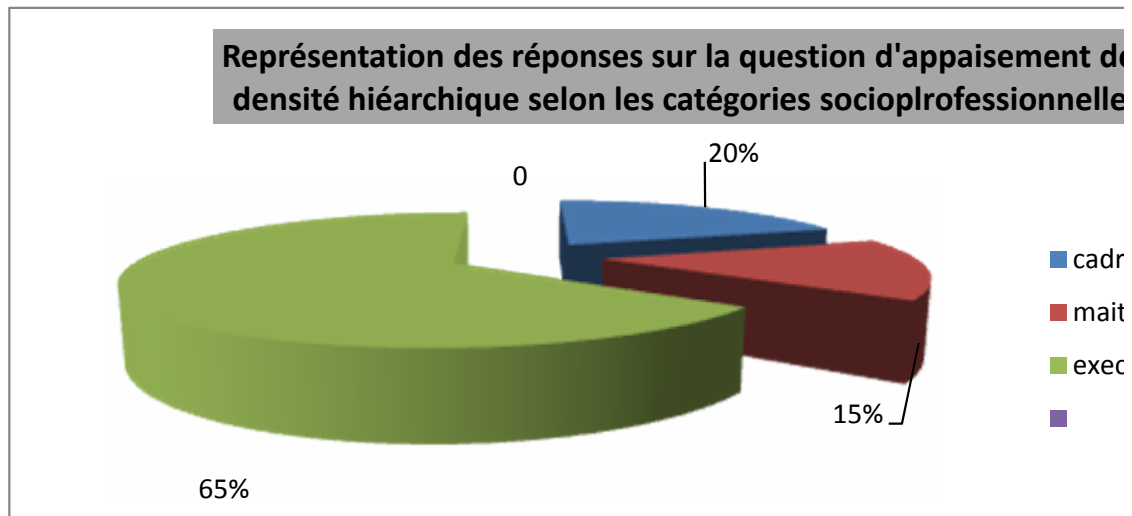
Il est important d'aborder le caractère complexe de n'importe quelle typologie d'organisation. Les analyses qui ont précédé dans cette recherche entre le premier chapitre et le deuxième chapitre, ainsi que la question de (l'utilité des TIC en particulier l'intranet dans l'entreprise) déjà posée aux enquêtés sur la notion du déterminisme, mais à cet égard, elle change d'interprétation dont les réponses ont porté un taux de **20 %** des cadres qu'ils sont d'accord, semblable pour les **15%** des maîtres ainsi de fort taux de **65%** d'accord chez la catégorie socioprofessionnelle des maîtres.

¹³ Ibid. p- 65.

¹⁴ Ibid. p-100.

¹⁵ Michel KALIKA, *Management et TIC*, LIAISONS, Paris, p-159.

¹⁶ Ibid. p-163.



De retour sur l'étude de Robert REX l'argumentation sur cet écart entre les catégories socioprofessionnelles revient selon l'auteur à :

- *la commination directe, court-circuit le cadre intermédiaire, réduit de son collecteur et de transmetteur dans l'organisation et les possibilités de communication directe gomme partiellement les différences de statuts perçues et minimise les relations d'autorité.*¹⁷

Une autre question sera comment expliquer le phénomène du déterminisme technologique, c'est la question (d'éviter l'intermédiaire) via l'utilisation de l'intranet que **70%** des cadres sont d'accord, **27%** des enquêtés partisan à la catégorie socioprofessionnelle maîtrise et **03%** des exécutants sont d'accord.

¹⁷ Roch LOIK, John SADOWSKY. Op.cit. p-103



C'est depuis cette question que l'interprétation de l'hypothèse du déterminisme technologique prend une tournure d'interprétation. Selon Robert Rex ; « *dans ces conditions, si l'image et le rôle de certain cadres se dégradent, l'organisation peut-être amené à « aplatir » sa structure pour s'adapter a ce nouveau contexte* »¹⁸.

Les acteurs sociaux sont appelé à utiliser cette technologie dont ils feront la mention que c'est une nécessité de travail ainsi que cette dernière remplit la fonction de perfectionner le travail et permettre et la manière de travailler en collaboration.

« *Par conséquence, il est possible d'expliquer, dans le cadre de l'hypothèse du déterminisme technologique, une certaine tendance à la réduction des niveaux hiérarchiques dans l'organisation, avec, comme corollaire, une diminution du nombre de cadres intermédiaires* ». ¹⁹

¹⁸ Loc.cit.

¹⁹ Loc.cit.

3- L'intranet un facteur de flexibilité :

La flexibilité est une notion neutre dans une organisation classique, elle est mesurable depuis la notion de la coordination, la coopération dans le travail entre les acteurs sociaux. La complexité dans l'organisation laissent peut de chance aux développements de cette notion, alors que dans l'analyse systémique cette dernière est dans le principe de l'ouverture du système comme une boîte noire.

De ce principe, **Robert REIX** constitua un ensemble d'approche à partir d'une question centrale dans son étude intitulé « les technologies de l'information, facteurs de flexibilité » et cette question se résume comme suite : « *dans quelle mesure les technologies de l'information peuvent-elles contribuer à améliorer la flexibilité des entreprises* ». ²⁰

L'auteur de cette hypothèse présente ces principes dans trois grandes lignes qui encadrent la trajectoire rationnelle que portent les technologies de l'information en matières de : *(facilitation du processus de changement, d'émergence de nouvelles formes d'organisation l'apparition d'entreprise virtuelle)* ²¹.

Dans le processus de changement, les technologies d'information sont en fusion avec les acteurs sociaux ainsi appelé les utilisateurs, cette balance ou, cet équilibre de variable qui mènent à faire ressortir le phénomène de changement n'est pas existence si l'une des variables perd sa position, cela autrement dit que dans l'absence d'une des variables structurantes du changement ceci ne continu pas son chemin.

Avec les analyses qu'on a pût prélever dans le contexte du changement organisation telle que l'autonomie et la coordination dans le travail ainsi que la stratégie suivie par les acteurs sociaux soit pour accomplir ou mettre barrière à la mission principale des TIC précisément (**l'intranet**), qu'il s'est avéré que c'est à partir de plusieurs éléments, variables que le changement organisationnel prendra forme.

²⁰ Robert REIX, « les technologies de l'information facteurs de flexibilité », *Revue française de gestion*, n°123, mai-avril-mai, 1999, p-111

²¹ *Ibid.* p- 112-113.

Systémiquement abordé l'interaction existante entre l'intranet et le facteur humain collabore en forme coopératif pour la réalisation du phénomène (**changement organisationnel**).

Dans la question sur l'utilité de l'intranet (les usagers) font des choix en fonction de l'apport de cette technologie :

a. L'autonomie dans le travail :

Cette variable reflète la dynamique dans le système informationnelle de l'organisation. La favorisation d'une communication dans tous les sens avec la mise en preuve de l'utilisateur face à la responsabilisation dont elle est considérée comme un facteur de micro- changement (un changement depuis l'acteur social).

b. La collaboration entre les acteurs sociaux dans le travail :

Cette variable incite les acteurs sociaux de s'organiser en forme de réseaux, cela veut dire que chacun des acteurs jouent un double rôle une fois dépendant et une fois indépendant selon la position et la situation dont il est impliqué. C'est un sens de flexibilité dans le niveau microscopique. Cette tolérance que la technologie contracte avec les acteurs sociaux dans un sens à double vers l'implication et la participation des acteurs sociaux dans le changement organisation dont sont en mesure de se position comme accompagnateur.

Avec ces deux éléments contributifs dans le changement organisationnel, il est bien évident de mentionner que *«(le **salarié évolue**) : via l'intranet, l'utilisateur trouve une panoplie de services et d'informations qui touchent à sa posture de salarié. Bénéficiant de droit et soumise à des devoirs, de par sa situation de subordination à un employeur »²²*. Comme il est bien aussi évident de voir la problématique de positionnement et situation des salariés une fois mentionné, que l'intranet favorise à l'émergence de la notion de la virtualité. Une fois l'intranet créés (le bureau virtuel) une vision stratégique prend l'ampleur de cet apport *« qui sera un moyen terme l'outil informatique de chaque collaborateur. Le bureau intranet est symbolisé par un réseau unifié et un navigateur qui donne accès a tout ce que dont a besoin chaque collaborateur »*.

²² Frédéric ALIN, Xavier AMOROS, Marc SALIOU, *Entreprise intranet*, Eyrolles, paris, 2002, p-102.

Il est nécessaire de comprendre depuis la notion de flexibilité de l'intranet que ceci est un projet indéfini évolue avec le temps et par la participation des utilisateurs dont il est visible depuis que les technologies de l'information « *c'est devenu un lieu commun de souligner la rigidité des applications informatique. La durée des délais de modification des logiciels à cette rigidité intersecté peuvent se supposer des rigidités induites affectent certain processus dans l'organisation* »²³.

La fusion entre les analyses des chapitres précédent a mené sur une catégorie de résultat inattendu de cette recherche. Après avoir considéré que l'organisation est système ouvert ainsi qu'après suivi les préceptes de l'approche systémique, il s'est avéré dans ce chapitre que la culture technologique des acteurs sociaux impose un certain circuit de principe et de déterminisme. D'où les technologies de l'information et de la communication prendront la forme de la flexibilité mais pas dans sa totalité illimité. Cela est expliqué par l'autonomie d'un coté et de la collaboration dans le travail.

La dimension de déterminisme que prend la technologie de l'information reste entre deux contextes, le premier est occasionnel dont il impact la structure organisationnelle selon les conditions dont elle est intégré, l'autre est permanent dont il est toujours prévisible depuis les résistances des usagers.

Dans ce cadre, les technologies révéleront l'autre visage dont n'est toujours pas visible, sauf aux niveaux des relations interpersonnelles entre les acteurs sociaux, il implique la notion de deshumanisation des relations. Cela veut dire que l'aspect humain dans la communication et des relations entre les acteurs sociaux prend son envol une fois ces derniers procèdent via l'intranet, et précisément la messagerie électronique.

²³ Frédéric ALIN, Xavier, AMOROS, Marc SALIOU, *op.cit.* p-103

2- Les limites d'engagement de l'intranet dans l'organisation fonctionnelle de l'entreprise :

Continuant dans le champ d'analyse qui maintient les principes de deshumanisation, de flexibilité et du déterminisme technologique, la fusion entre les résultats de chacune émerge un effet **TOCQUEVILLE** qui se traduit par la « *situation dans laquelle une opinion majoritaire reste silencieuse parce que les individus pensent qu'un autre point de vue est dominant et qu'ils jugent prudent ou préférable de ne pas défendre le leur. De ce fait, une opinion minoritaire, perçue à tort comme majoritaire, s'impose comme le point de vue dominant* »²⁴.

Cette opinion se présente sous des points de vue d'une catégorie socioprofessionnelle des « secrétaires » qui ont poussé l'idée du chômage déguisé au sein de l'organisation au double sens : la démunition de la masse de tâches et missions à leur poste de travail et la marginalisation de cette catégorie.

Le premier sens est observable à partir du choix des usagers d'intranet qui appartient à la catégorie socioprofessionnelle des « **cadres** » dans la question d'en cas de panne d'intranet dont le choix des majoritaires s'orientent vers l'alternative des (collègues, supérieurs) au premier choix d'où ils classent les (secrétaires, assistantes) au second choix. Cette référence distinctive entre acteur premier degré et un acteur deuxième degré reste liée à la déclaration de 3/5 des secrétaires et des assistantes « *c'est depuis l'intégration du système intranet que la majorité des responsables dans l'entreprise préfèrent travailler sans secrétaire, c'est l'outil informatique et la technologie de l'intranet qui les y forcent et donnent ce sentiment de confiance* ». Ce déterminisme met aussi les acteurs sociaux dans une situation d'agressivité stratégique. Cette situation c'est la recherche des acteurs usagers de l'intranet d'élargir leurs marges de zone d'incertitude sur la question de liberté.

Les secrétaires et les assistantes le reconnaissent sous le principe de la zone d'incertitude sur la question du pouvoir lié à la détention de l'information. C'est depuis ce conflit entre les différents acteurs aux différents niveaux socioprofessionnel lié au déterminisme technologique qui mène à la deshumanisation interpersonnelle entre les acteurs.

Toutefois il faut souligner la différence entre la liberté, l'autonomie et les limites de chacune perçue par le principe individuel et organisationnel au sein de l'entreprise.

²⁴ Yves ALPE, Alain BEITONE et Autres, *lexique de sociologie*, 2^{ème} Édition, Dalloz, paris, p- 100.

Les remarques portées sur la question de l'autonomie n'est nullement absolu, elle est d'ailleurs limitée par les frontières dessinées par l'intranet autant qu'un outil de support utilisé par les acteurs sociaux.

Dans la logique empiriste cette prise de connaissance en mode macro mène à palier les résultats obtenus sur la question de liberté (le droit de consulter, diffuser, changer l'information) reste limité dans une sphère liée avec l'organisation elle-même déjà existante. Le paramétrage de la technologie d'intranet reste en liaison permanente avec l'organisation déjà existante avant l'introduction de cette technologie. Autrement perçu, il sera comme l'existence d'une intersubjectivité entre les deux variables que l'une tient à la subsistance de l'autre. Une fois l'organisation renvoie des demandes de changement, la technologie fait de même, d'une manière hétérogène, ce qui fait l'interprétation au niveau des acteurs mais au sens inverse. Si la technologie de l'intranet avance avec les demandes des facteurs exogènes l'acteur, l'utilisateur, l'utilisateur adopte une stratégie, une politique un comportement face à la demande technologie qui se définit par le thème variante d'un temps à l'autre.

Voilà devant la variable du temps qui constitue le bout de l'innovation et de l'avancement technologique, plus précisément c'est le moteur principal de l'innovation technologique qui ne cesse d'avancer dans un temps donné. La variable du temps est indissociable de la variable de l'espace, l'intranet dans un espace définit comme un environnement vital pour cette dernière mais limitée dans l'autre sens par la variable du temps.

En « s'appuyant sur une critique du déterminisme technologique (Crozier et Friedberg, 1977), ces recherches mirent en lumière la résistance des logiques organisationnelles lors de l'intégration d'innovation technologique »²⁵. C'est à partir du jeu existant entre les TIC et l'organisation qualifié par l'auteur comme vieilles, que la validation de l'hétérogénéité entre ces deux dernières se confirme.

²⁵ David Muhlman, « des nouvelles technologies à l'image des vieilles organisations », *revue sociologie du travail*, n° 43, 2001, p-329.

BIBLIOGRAPHIE.

Livres :

1. A, Holmes, *Clausewitz leçon pour de tactique et de la stratégie ‘ pour réussir dans l’entreprise xxi*, Maxima, paris, 2001.
2. André LABOURDETTE, *théorie des organisations*, PUF, 1992.
3. Alexis TREMOLINAS *sociologies des changements sociaux*, Ed : la découverte, paris, 2006.
4. B. Girard, *Aristote ‘leçon pour donner du sens a l’entreprise et au travail*, Maxima, paris, 2011.
5. Claude DUBAR, *faire de la sociologie*, belin, 2006.
6. Daniel DURAND, *la systémique*, puf, 1979.
7. Emile DURKHEIM, *les règles de la méthodologie sociologies*, puf, octobre -2007.
8. Francise SEGUIN et Jean François CHANTLAT, *l’analyse des organisations « une anthologie sociologique »*, Tome 1, les théories de l’organisation, Gaëtan Morin, 1992.
9. Francis JAUREGUIBERRY, Serge PROULX, *usage et enjeux des technologies de communication*, Erés, 2011.
10. Frédéric ALIN ; Xavier AMOROS ; Marc Saliou, *l’entreprise intranet*, Eyrollles, 2002.
11. François SILVA, *Etre E- DRH*, Liaison, 2008.
12. Gérard DONNADIEU, Michel KARSKY, *la systémique, penser et agir dans la complexité*, Liaisons, 2002.
13. Henri MENREAS, Jean ETIENNE, *les grands auteurs de la sociologie*, Hatier, paris, 1996.
14. Jean-Pierre COT ; Jean – pierre Mounier, *pour une sociologie politique*, tome 02, Edition du seuil, 1974.
15. Jean-Pierre COT ; Jean – pierre Mounier, *pour une sociologie politique*, tome 01, Edition du seuil, 1974.
16. Jean- Renaud LAMBERT et autres, *lexique de sociologie*, Dalloz ,2007.
17. Michel GERMAIN, *l’intranet*, Economica, Paris, 1998.
18. Michel LALLEMENT, *histoire des idées sociologique des origines a weber*, 3^e Éd : Armand colin, 2006-2007.
19. Marcelle STROOBANTS, *sociologie de travail*, 2^E Ed : Armin Colin,, paris , 2007.
20. Michel KALIKA, *Mangement et TIC (5 ans d’e-Management dans les entreprises)*, Liaison ,2006.

21. Madeleine GRAWITZ, *méthodes en sciences sociales*, Dalloz, 1996.
22. Michel FOUURIAT, *sociologie des organisations*, Pearson, 2011.
23. Mary Jo HATCH; Ann L CINLIFFE, *theories des organisations*, de boeck , 2009.
24. P. REAUFAST, *jean la fontaine : leçon pour survivre en entreprise au milieu des loups et des renards*’, Maxima, paris, 2011.
25. Pierre MOESSINGER, *les fondements de l’organisation*, puf, 1991.
26. Philippe BERNOUX, *la sociologie des organisations*, Edition du seuil, octobre- 1985.
27. Raymond QUIVY et Luc van CAMPENHOUDT, *Manuel de recherche en science sociale*, Dunod, 2^e édition, paris, 1995.
28. Yves ALPE, Alain BEITONE et d’autre, *lexique de sociologie*, 2^{em} Édition, Dalloz, paris, 2007.

Articles et Thèses :

- 1) David MUHLAMAN, « des nouvelles technologies a l’image des vieilles organisations », *sociologie du travail*, N° 03, 2001.
- 2) Nathalie GREENAN et Emmanuelle WALKOWIAK, « informatique, organisation du travail et interaction sociale », *économie et statistique*, N° 387, 2005.
- 3) Rober REIX, « les technologies de l’information, un facteur de flexibilité », *revue française de gestion*, N°123, Mars-Avril, Mai, 1999.
- 4) Omar DERRAS, « mobilité professionnelle et mobilité sociale en Algérie », *thèse de doctorat d’état, sous la direction d’Ahmed LALAOUI, Algérie, université d’Oran, Aout-2007,350p.*
- 5) Hadj Mohamed OSMANI, « l’apport des TIC a la performance des entreprise – cas de Sonatrach / Activité – Aval », *mémoire de licence, science de gestion- option Management, université d’Oran ,2007/2008, 105p.*
- 6) Jean –Louis PEAUCELLE, « la malléabilité organisationnelle des TIC, *Revue française de gestion*, numéro172, paris, 2007.
- 7) Céline ABECASSIS – Moedas, pierre Jean BENGHOZI, « TIC et organisation », *revue française de gestion*, n°172, 2007.
- 8) Loïck ROCHE, John SADOWSKY, Réconcilier NTIC et humanisme, *revue française de gestion*, VOL 28- 138, 04/2002.
- 9) Lies SAHAR, la filial Sonatrach cède ses activités « Sonatrach absorbe Naftec », *el watan*, Édition 07/05/2009.

CONCLUSION GENERALE.

En procédant par l'approche systémique depuis le début jusqu'à la fin de cette recherche, cette dernière à permet de réduire la tension de complexité du phénomène des technologies de l'information et de la communication.

A ce stade d'analyse, les technologies de l'information et de la communication rentrent en lien avec l'organisation dont elles la prennent comme l'environnement et l'espace vitale pour elle-même. A ce principe, l'interaction cause à effet prend sa forme non seulement en sens unique mais au sens de rétroaction depuis l'effet à la cause.

La Traduction de cette logique mène à aborder le phénomène des technologies depuis son impact sur le pouvoir. Choisir cet angle de vision n'est pas un hasard, c'est un principe systémique, quand l'information reste le point commun entre l'organisation de l'entreprise, l'acteur et les technologies de l'information. Le précepte de l'approche systémique met son effet pour analyser la relation, l'interaction entre ces trois variables.

C'est quand l'information reste une source de pouvoir pour les acteurs sociaux dans le milieu organisationnelle, la technologie de l'information et de la communication avec ce qu'elle porte comme caractère, essaya de renverser le principe, les acteurs sociaux qu'il soit détenteurs de pouvoir ou pas réagit en réflexion en vers cette technologie. Alors ceux qui ont le pourvoir via la détention de l'information rationnellement ne cèdent pas à ce changement induit par les technologies de l'information et de la communication. Au contraire pour ceux qui considèrent que cette technologie les libère de la subordination. L'hypothèse qui porte l'idée sur les technologies de l'information et de la communication en particulier l'intranet pèse le pouvoir formelle est évidente.

Les technologies de l'information et de la communication sont en relation avec un autre élément de l'organisation c'est la structure fonctionnelle. Ces technologies ont impact sur cette dernière, c'est avec l'appropriation de l'intranet par les usagés et l'utilité, la fonction et le rôle que porte cette technologie qu'il s'est avéré que l'hypothèse qui porte sur l'intranet a un impact sur la structure fonctionnelle est fiable .

Et en dernier stade, il c'est avéré que les technologies de l'information et de la communication ont un aspect discret dont il consiste a influencé la communication interpersonnel, supprimer le contacte humain directe par l'alternative (la messagerie électronique, même l'intranet adoptent la qualité de la flexibilité ce qui fait des résultats imprévisibles).