

L'IMPACT DES TIC SUR LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL DES PME

AHAROUAY Soumaya¹RAJAA Mohammed²

Département économie et gestion, Université Abdelmalek Essaidi , Fp Tétouan

Tétouan – Maroc

aharouaysoumaya@gmail.com

mohammedrajaa@yahoo.fr

Résumé :

En dépit de plus de cinquante années de recherche accentuée sur la recherche de l'impact des technologies de l'information et de communication (T.I.C) sur l'organisation, la problématique reste mal résolue. La transformation des organisations est aujourd'hui une réalité, discrète mais en marche, son processus est amplifié par la révolution numérique et l'évolution des nouvelles technologies. La première partie de cet article est consacrée à l'étude de l'impact des TIC sur les métiers et sur les entreprises en mettant l'accent sur trois points principaux : la structure, l'organisation et la capacité d'agir des entreprises. La seconde partie est centralisée sur les TIC et le changement organisationnel : les TIC source de difficultés aux entreprises ou plutôt opportunité pour les entreprises en difficulté.

Mots clés : changement organisationnel, prise de décision ,TIC, la structure, PME.

INTRODUCTION :

Les PME sont une composante principale du tissu économique de la plupart des économies, qu'elles soient développées ou en voie de développement. Les PME jouent un rôle important dans la dynamique économique et sont de véritables facteurs de promotion de l'emploi et de partage des richesses.

Les études sur les entreprises en difficulté sont plus que jamais d'actualité¹. Les difficultés, qui subsistent toujours , résident dans la modélisation économique des profils disparates des PME notamment marocaines : faiblesse des moyens humains , et techniques renforcée par une absence de politique managériale incitative , conjuguée à un manque de maîtrise de l'évolution des marchés , de lenteurs au niveau des procédures administratives , d'une faible capacité d'investissement , un accès difficile aux financements et d'un manque de formation. Autant de contraintes pouvant sembler rédhibitoires lorsque l'on tient compte de l'accroissement des exigences en termes de qualité et de compétitivité des exportations dans une économie libérale largement affectée par les conséquences de la crise économique internationale.

Les TIC ont été un vecteur déterminant du changement dans les entreprises car les nombreuses possibilités qu'elles ont

¹Lethielleux , Laetitia , « Management des entreprises en difficulté », Editeur : Gualino Publication :2008

proposées au rythme des innovations ont répondu aux besoins de l'économie. L'évolution du système d'information a été marquée par des vagues successives de centralisation, comme l'automatisation dans les années 1950 ou la mise en service des progiciels de gestion intégrés, et de décentralisation comme l'arrivée de l'informatique individuelle ou plus récemment des technologies internet. Les taux d'équipement révèlent cependant des variations importantes en fonction de la taille de l'entreprise et du secteur d'activité. Les systèmes d'information n'ont toutefois pas connu de cycle de renouvellement systématique et le parc des matériels et logiciels a généralement grossi sans que ses nouveaux composants soient systématiquement intégrés à l'existant.

La dernière décennie a été marquée par le fort développement de la mobilité des TIC (ordinateurs portables, téléphones mobiles, Smartphones, tablettes), qui devrait se poursuivre, tout comme l'essor des systèmes embarqués.²

1. CONSTAT ET PROBLEMATIQUE DE LA RECHERCHE :

Ces dernières années, on a assisté au développement rapide des technologies de l'information et des communications (TIC), dont l'importance ne cesse de croître. Les TIC sont devenus un atout dynamique, stratégique et indispensable pour une organisation dans l'accomplissement de sa mission et de ses objectifs.

L'impact des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur la productivité, l'innovation et la compétitivité des petites entreprises (PME) est maintenant reconnu comme étant bien réel, et a même jusqu'à ce jour été abordé par plusieurs auteurs et fait l'objet de plusieurs publications. Compte tenu de la mondialisation de l'économie et de la concurrence qui existe dans la majorité des secteurs économiques, il demeure tout à fait pertinent de se demander

dans quelle mesure les TIC permettent aux PME de se distinguer sur l'échiquier mondial.

2. REVUE DE LITTERATURE :

La revue de littérature a porté sur les publications se rapportant à l'analyse des TIC au sein des PME, ces spécificités, ainsi que son rôle dans la gestion du changement organisationnel. Or, poser la problématique des impacts des TIC sur le changement organisationnel des PME nécessite qu'aient été au préalable analysés les concepts et notions sur lesquels repose la gestion des PME.

Les changements engendrés par l'introduction d'une technologie nouvelle, en particulier de TIC, sont le résultat d'une influence mutuelle entre les acteurs et le contexte. Nous montrerons dans un premier temps que le changement est émergent puis dans un second temps que l'approche contextualisée de Pettigrew est une approche pertinente pour étudier ce phénomène.

L'EMERGENCE DIFFICILE DU CHANGEMENT :

L'influence mutuelle des acteurs et du contexte Markus et Robey (1988) distinguent trois conceptions relatives aux relations entre technologies et organisation. Selon l'impératif technologique, les technologies déterminent l'organisation et son fonctionnement. Il est également possible d'affirmer à l'inverse que les nouvelles technologies sont déterminées par l'organisation. Enfin, une troisième conception permet de dépasser ces deux premières approches déterministes et de considérer que la technologie et l'organisation entretiennent une relation d'influence mutuelle. L'approche émergente permet ainsi de mettre en lumière le caractère à la fois contraignant et habilitant de la technologie.

Certaines recherches ont montré qu'une nouvelle technologie telle que l'Intranet s'inscrit dans l'histoire d'une firme. Elle l'influence et est influencée par elle selon un processus qui émerge progressivement (E. Vaast, 2000). Elles sont parfois

² Michel Gollac, « Les métiers face aux technologies de l'information », avril 2003.

porteuses d'une vision implicite de l'organisation (Moisdon, 1999). Ce ne sont pas seulement les caractéristiques techniques d'intranet qui sont intégrées progressivement dans un ensemble d'évolutions organisationnelles mais également les représentations des acteurs qui lui sont associées. La théorie de la structuration de Giddens (1987) permet également de montrer qu'il existe une influence mutuelle entre les actions humaines et les caractéristiques structurelles de l'organisation auxquelles la technologie participe.

LES TRAVAUX DE PETTIGREW :

Le changement comme processus continu et contextualisé
L'approche contextualiste, dont le principal représentant est Pettigrew (1987, 2001), propose un modèle permettant d'étudier le changement. Celui-ci prend place au sein d'une organisation appréhendée comme un système politique et culturel et non comme un processus rationnel d'analyse de l'environnement et des ressources mettant en place des alternatives stratégiques. La dimension culturelle du fonctionnement organisationnel permet d'insister, selon lui, sur la cohérence de la vie organisationnelle ainsi que sur les croyances et les idéologies dominantes à l'origine d'un système de significations et d'interprétation (Pettigrew, 1987). Selon Pettigrew, le concept de légitimité est un concept central permettant de lier les analyses politique et culturelle afin de comprendre la continuité et le changement.

En effet, le management des significations a trait à un processus de construction symbolique afin de rendre légitimes les idées ou encore les actions et de faire perdre de la légitimité aux demandes des opposants. Par ailleurs, sur un plan empirique mais également sur un plan théorique, le changement et la continuité ont besoin l'un de l'autre. L'action et la structure sont liées inextricablement. Ainsi, dans la lignée de Mintzberg (1978) ou encore de Burgelman (1983), Pettigrew considère que le changement est un processus continu prenant place au sein d'un contexte. Il est le produit des intérêts et des implications des individus et des groupes, du poids de l'organisation et des évolutions de l'environnement. Le changement émerge progressivement et est le résultat d'une

influence mutuelle entre le contexte organisationnel et l'action des acteurs.

L'analyse contextualiste s'intéresse tout particulièrement à l'interaction entre le contexte et le processus, l'un et l'autre se contraignant mutuellement. Les travaux de Pichault (1995 et 2000 a), en adoptant une approche contextualiste, permettent de mettre en avant le fait que « *les jeux d'acteurs sont contraints, au moins en partie, par les contextes, mais en même temps qu'ils les construisent* » (Pichault et Nizet, 2000 a, p. 32). Dans le domaine du changement technologique (Pichault, 2000 b), les relations de pouvoir jouent un rôle important dans le maintien ou l'évolution des structures existantes. Il semble que l'interaction entre différents types de contextes organisationnels et différents modes de gestion du changement produisent des résultats différents.

LA PERSPECTIVE ANTHROPOCENTRIQUE :

L'acteur social occupe une position centrale dans l'analyse. C'est à partir de cette position que sont pensés les rapports aux techniques et objets techniques. On y aborde les techniques en fonction des hommes sans ignorer pour autant les effets réciproques de la technique sur le social : on raisonne en termes de codétermination mutuelle. A cette perspective, se rattachent notamment la vision sociotechnique et certaines approches se réclamant de la sociologie des organisations.

L'ECOLE CLASSIQUE DE LA GESTION :

Dans les métaphores qui aident à se représenter l'organisation, la machine reste la plus habituelle³. Les TIC renouvellent cette métaphores, si l'univers de référence n'est plus le monde des choses, ce n'est pas non plus celui des gens, mais celui des données délivrées par des automates à la machine aux rouages bien huilés de l'organisation taylorienne succède l'entreprise – réseau qui « convertit ses imprimés en processus numérique »,

³Selon Gareth Morgan, bon nombre de nos idées sur l'organisation et son fonctionnement sont structurées par des métaphores (Morgan, 1989, 13), Image de l'organisation, press de l'université Laval, Edition Eska, Québec et Ottawa, 1989).

créé le « bureau sans papier » et diffuse le « style de travail internet »⁴.

Enfin, les conceptualisations pour penser l'homme dans son rapport aux TIC sont insuffisamment développées.

3. METHODOLOGIE DE RECHERCHE :

Il nous paraît, selon les approches théoriques en matières de TIC, que cette dernière est un besoin pour les PME notamment en difficultés et vulnérables, se devant confrontée à la réalité du terrain. Pour ce faire, une démarche qualitative de contextualisation est en cours de réalisation. Cette démarche, de visée exploratoire et descriptive, nous permettra d'avoir connaissance des PME Marocaines. De plus, elle nous aidera à mieux comprendre la pratique des TIC au sein des petites et moyennes entreprises. Les résultats de notre démarche qualitative et quantitative sont en cours de validations.

4. L'IMPACT DES TIC SUR LES METIERS ET SUR LES COMPETENCES :

Au cours des années quatre-vingt-dix, l'environnement de l'entreprise s'est profondément modifié. La concurrence s'est fortement élargie. Les TIC ont favorisé l'apparition de nouveaux marchés, de nouvelles relations inter-entreprises, de nouvelles formes de gestion des clients ou des usagers.

Les technologies sont la source des changements organisationnels. Les changements de contextes concurrentiels adaptés aux mutations technologiques imposent des transformations aux entreprises si elles veulent continuer à se développer.

Bien que les TIC n'imposent pas leur logique technique à l'ensemble des activités humaines, elles favorisent la réorganisation des activités qui, avec des variantes très

contrastées d'une industrie à l'autre, s'organisent en réseaux modulaires, décentralisés et où l'innovation devient centrale.

Les TIC facilitent les changements organisationnels. Ces derniers sont assez divers et ne sont pas la simple conséquence du changement technique. Plus encore que les TIC, qui y jouent un certain rôle, ce sont les réorganisations permanentes qui modifient profondément le contenu des et les conditions de travail et concourent à mettre les acteurs sous tension.

La transformation des entreprises est un changement de paradigme qui propose de repenser l'entreprise dans son organisation, dans sa structure, dans ses capacités à agir, réagir et pro-agir face aux difficultés qui la guettent tant sur le plan interne que sur les marchés de la nouvelle économie⁵ :

4.1 LA STRUCTURE DE L'ENTREPRISE :

Repenser l'entreprise notamment la PME par exemple à l'ère du social-Local-Mobile (SO-Lo-Mo) où les petites structures et les petites économies ont accès aux mêmes outils que les grandes (équité informationnelle, égalité digitale...). Les récentes acquisitions au niveau international de grandes structures par des petites, parfois des startups confirment cette tendance du « Small is the new big ».

4.2 L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE :

Reconsidérer l'entreprise pour mieux « panser » ses difficultés organisationnelles et opérationnelles en acceptant les révolutions, comportementale et organisationnelles, dictées par des décisions de création –créativité-réflexion collaborative et collective.

4.3 LA CAPACITE D'AGIR DE L'ENTREPRISE :

Réétudier l'organisation des entreprises en intégrant la décomposition-recomposition du travail et du lieu de travail, processus désormais inéluctable mais nécessitant que l'entreprise et ses leaders intériorisent les fondement et les

⁴ Expressions extraites d'un des ouvrages de Bill Gates sur « l'entreprise du troisième millénaire » (W.H.Gates, Business at the speed of thought, Warner Books, New York, 1999).

⁵ Hassan Fnine (30-31 octobre 2014) : « La transformation des entreprises à l'ère de la « r-évolution » numérique, source de difficultés et opportunité pour les entreprises en difficulté. »

règles du jeu de la nouvelle économie et les nouvelles données d'un environnement national et international caractérisé par l'éphémère, le précaire, le nomade, l'instable et le virtuel.

5. LES TIC : SOURCE DE DIFFICULTE ET OPPORTUNITE POUR LES ENTREPRISES :

Au sein de l'entreprise, on observe une division sociale et organisationnelle, on vit des ruptures majeures. Les TIC affectent à la fois les processus de travail ainsi que les rapports entre les acteurs.

Les TIC supportent le phénomène social qui ne cesse de croître et de s'affirmer depuis deux décennies. La génération des natifs⁶ numériques, avec sa culture prend place dans l'entreprise, avec une attitude que nous interprétons aujourd'hui comme un désinvestissement dans le travail.

Les sources de pression et les mutations de différents ordres qui ont un impact sur l'entreprise, remettant en cause la conception de l'organisation du travail. En effet, l'entreprise subit l'influence des mutations sociétales qui peuvent se manifester à travers divers phénomènes.

Silva et Hugon (2009) ont réalisé une étude sur les nouvelles pratiques sociales dans les grandes entreprises, qui permettent de mieux comprendre les changements de valeurs à l'origine des transformations que nous observons. Au niveau de l'entreprise, les mutations sociétales se traduisent par l'émergence de nouvelles formes d'organisation et par l'utilisation de nouvelles technologies managériales.

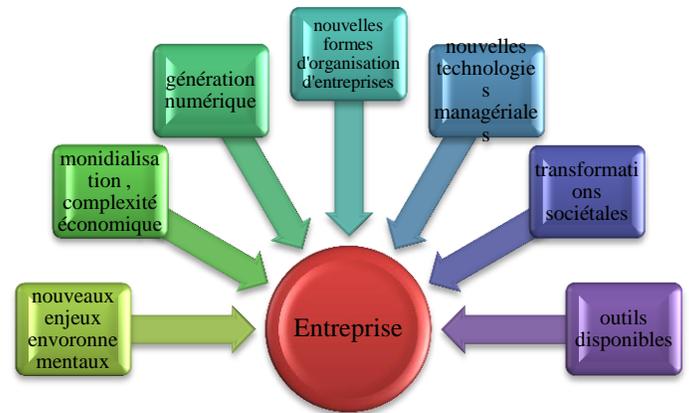


Fig 1 : l'entreprise au cœur des mutations sociales, techniques, économiques. Source : Silva et Hugon, 2009, p.10

Le changement de valeurs qui partage l'entreprise dans sa dimension sociale n'est pas le seul à opérer. Le contexte international provoque d'autres divisions. Il soumet les entreprises à différentes contraintes induisant une certaine forme de déconstruction sociale et organisationnelle.

5.1 L'EVOLUTION DU TRAVAIL.

C'est parce que le travail en lui-même change et que sa nature évolue continuellement que les lieux de travail et l'organisation au travail se font et se défont au gré des besoins de productivité, de réactivité, d'adaptabilité et de flexibilité.

Ce que nous avons perdu comme postes d'emplois dans des secteurs classiques a été largement compensé par des emplois créés et des opportunités d'entreprendre ou de se diversifier dans les nouveaux secteurs notamment des services et de la technologie.

Alors que la technologie devait nous libérer du travail, l'économie contemporaine crée toujours plus de métiers, plus d'opportunités d'entreprise et de transformation des

⁶ Un natif numérique (ou digital native en anglais) est une personne ayant grandi dans un environnement numérique comme celui des ordinateurs, internet, les téléphones mobiles et les baladeurs MP3. Un immigrant numérique (ou digital immigrant) est un individu ayant grandi hors d'un environnement numérique et l'ayant adopté plus tard.

entreprises.

Cette dynamique perturbante pour les uns, source de difficultés voire destructrice pour d'autres, opportune pour les entreprises qui s'y sont préparées, devient le véritable moteur de la croissance économique et aussi génitrice de nouveaux métiers et de ce fait, créerait des opportunités d'affaires, de création d'emploi et de richesse, et pourrait être une issue aux entreprises en difficulté.

5.2 LA TRANSFORMATION DU LIEU DE TRAVAIL.

Elle est notoire et en continu. À l'ère du télétravail, des espaces de co-working, des sièges sociaux multiples, comment manager des équipes sans unités de temps et de lieu ? Le bureau qui a longtemps symbolisé le pouvoir de l'initié, de l'instruit, du cultivé, du chef, du patron, du responsable est certes un objet, mais aussi un espace, un lieu, un lien, un moyen ...un imaginaire... C'est exactement cette conception du lieu du travail qui a tendance à disparaître de nos jours.

L'objet comme l'espace, laissent la place désormais au virtuel et au nomade.

À titre d'exemple, les icônes d'ordinateurs ne sont-elles pas entrain d'écraser les tiroirs, les meubles et les bibliothèques en bois ou en métal ?

La révolution numérique a changé aussi le profil de la concurrence et met à la poubelle beaucoup de conceptions que nous nous faisons de la concurrence et des concurrents.

5.3 L'ORGANISATION DES ENTREPRISES.

Ce qui est inéluctable, c'est que la notion même du travail, la relation des individus et des groupes au travail et la perception du lieu du travail, ont changé et le seront davantage. La mondialisation est là pour amplifier la tendance et n'hésiterait pas à fracasser l'ordre établi. Les outils de travail, de gestion, de performance et de contrôle ont connu aussi une grande métamorphose ces dernières décennies et sont entrain de dessiner une nouvelle manière de travailler, de nouveaux

contrats de travail et enfin de nouveaux espaces de travail de plus en plus virtuels, décloisonnés, immatériels, "a-spatiaux" mais qui engendreraient une nouvelle manière de travailler en équipe, voire une nouvelle recomposition et définition de l'équipe au travail et de l'organisation structurelle au travail.

Les nouvelles technologies et les changements qu'elles impliquent, imposent désormais aux entreprises d'accepter et d'intégrer de nouvelles façons de faire et de s'organiser. Les temps changent. Les changements et les idées innovantes viendront des jeunes, des moyens et bas échelons de la hiérarchie (consécration de l'approche ascendante ou bottom-up approach et renouvellement de l'approche descendante ou top-down).

5.4 LA TEMPORALITE AU TRAVAIL.

Les règles du jeu de la nouvelle économie et les nouvelles possibilités de communication, de circulation de l'information, des personnes, des biens et services et des capitaux, ont eu un effet incommensurable sur la conception que l'on se fait désormais du temps. La dimension temporelle a changé de sens, de signification, de poids et devient une source d'opportunité mais aussi de difficulté des entreprises.

Les PME par leur flexibilité et leur taille, peuvent faire de la gestion du temps de leurs actions et réactions sur les marchés un facteur clé de leur succès et un moyen de sortir de leurs difficultés.

CONCLUSION :

La problématique l'impact des TIC sur la transformation et le changement des organisations comme source de difficultés des entreprises ou comme moyen de les faire sortir de leurs difficultés, peut être abordée de plusieurs manières.

La transformation des organisations, comme moyen de prévention aux difficultés des entreprises ou comme source d'opportunités pour leur soutien et leur redressement, doit être intégrée au débat de société, au moins dans sa composante comportementale et sociétale.

Ce processus de transformation, de décomposition et de recomposition du travail et de l'espace de travail, n'est qu'à ses débuts au Maroc. Il serait à l'origine de beaucoup de changements mais aussi de difficultés des entreprises ignorant ou refusant la révolution silencieuse en cours dans le monde de l'économie et de l'entreprise. Il pose de nombreux questionnements qui mériteraient un débat de société, serein, responsable, structuré et urgent.

La manifestation de nombreux facteurs de changement au même moment a pour conséquence qu'il n'y a pas de déterminisme lié aux TIC. Les mêmes technologies ne produisent pas les mêmes effets, car tout dépend des autres innovations et de la manière dont s'est effectuée leur mise en place.

Les TIC jouent un rôle structurant dans le fonctionnement des PME, mais les avantages que ces dernières en retirent relèvent plus de différences de management et de gestion du facteur humain que de différences techniques. Au-delà des finalités des choix technologiques, les modalités des pratiques managériales tels que la structure et la gestion du temps sont alors les facteurs déterministes de la gestion du changement organisationnel.

Bibliographie :

- [1]Ministère de l'économie et de finance du Maroc : « Positionnement Mondial et régional du Maroc en matière de Technologie de l'information et de la communication » septembre 2009.
- [2]Pierson F. (2007), « Le syndicalisme face aux TIC : réalité du changement et implications managériales », *Management et Avenir*, No.13, p. 106-113, Juillet.
- [3]Raymond L., St-Pierre J. (2005), « Antecedents and performance outcomes of advanced manufacturing systems sophistication in SMEs », *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25, No.6, p. 514-533.
- [4]Benghozi P.J., « Technologie de l'information et organisation : de la tentation de la flexibilité à la centralisation », *Gestion 2000*, Mars -Avril 2001.
- [5]Breton P., le culte de l'internet , la découverte ,2000.
- [6]Pichault F., Nizet, J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Seuil, Paris. Pichault F. (2000), « Call-centers, hiérarchie virtuelle et gestion des ressources humaines », *Revue française de gestion*, No.130, p. 5-15, Septembre-Octobre.
- [7]Prasad V.K., Ramamurthy K., Naidu G. (2001), « The influence of Internet-Marketing Integration on Marketing Competencies and Export Performance », *Journal of International Marketing*, Vol. 9, No.4, p. 82-110.
- [8]Sorensen C., Lundth-Snis U. (2001), « Innovation through knowledge Codification », *Journal of Information Technology*, Vol. 16, p. 83-97.
- [9]Capone A. et al ., enquête « les DRH et les NTIC » : quelques résultats inattendus , entreprise & personnel ,1996
- [10]Schmitt J-P ., Manuel d'organisation de l'entreprise ,PUF ,1994.
- [11]The impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of organizational performance Authors :John T.Delaney and Mark A.Huselid ,source the Academy of Management journal ,vol.39,No.4(Aug.,1996),pp.949-969 published.

