

**Ali BOUHENNA**  
**Faculté des Sciences Economiques et de Gestion**  
**Université de Tlemcen**

*« Les enjeux des NTIC dans l'entreprise »*

**Résumé**

A l'aube du 21<sup>ème</sup> siècle le monde économique est en pleine mouvance, une mutation d'une économie de production à une économie d'information et de savoir.

Face à ces exigences (mondialisation, ouverture du marché .alliance, partenariat), l'entreprise doit s'adapter et adapter son organisation avec des outils appropriés. En cela les Nouvelles Technologie d'Information et de Communication ( NTIC ) offrent la meilleure opportunité pour l'entreprise .

L'objet de ce travail est de faire apparaître ce que ces technologies apportent de novateurs en terme de configuration et de fonctionnement organisationnel, et de faire le point sur les bouleversements qu'elles engendrent à l'intérieur de l'entreprise et dans son environnement le plus proche.

La question est : comment engager diffuser une démarche NTIC au sein de l'entreprise , avec quel moyens et outils ?

**Introduction**

A l'aube du 21<sup>ème</sup> siècle on assiste au passage de la société et de l'économie matérielles à une société et une économie immatérielles. Ce passage est du au fait que nous sommes toujours à la recherche de produire de plus en plus de valeur ajoutée avec une productivité sans cesse croissante. Le développement de la nouvelle économie dépend plus des connaissances et de la créativité de l'homme que des ressources naturelles. Ce ci explique la nouvelle tendance l'économie mondiale qui se trouve en pleine mouvance, une mutation d'une économie de production à une économie d'information et de savoir.

Dans ce contexte l'entreprise est censée gérer les évolutions contradictoires des métiers et des connaissances. Sous la pression de la réduction des coûts, l'entreprise doit se consacrer à son métier d'origine ; par conséquent l'éventail de ses compétences se rétrécit, alors que les problèmes sont de plus en plus complexes et nécessitent une maîtrise des connaissances. Ainsi la logique du partage de l'information et le partenariat s'impose au sein de l'organisation et entre organisations.

Toute tentative de modernisation qu'elle que soit sa nature s'inscrit dans le cadre de l'amélioration de la qualité de service et la rationalisation des modes de fonctionnements (interne et externe) et l'utilisation des ressources de plus en plus rare dans le but d'une grande efficacité en terme de temps de productivité de rentabilité et compétitivité .

Face à ces exigences (mondialisation ; ouverture du marché, alliance partenariat...), l'entreprise doit s'adapter et adapter son organisation avec les outils appropriés. En cela les Nouvelles Technologies de l'Information et de Communication ; abréviation souvent utilisée (NTIC) offrent une meilleure opportunité pour l'entreprise.

L'objet de ce travail est de faire apparaître ce que ces technologies apportent de novateurs en terme de configuration et de fonctionnement organisationnel, nous souhaitons également faire le point ici sur les bouleversements qu'elles engendrent à l'intérieur de l'entreprise qu'à son environnement le plus proche. Ainsi dans cette communication on essaye de cerner les enjeux et les apports qu'apportent les NTIC dans la qualité de l'entreprise, à travers des lectures que nous avons faites des différentes recherches et enquêtes effectuées récemment par des spécialistes en la matière.

Notre problématique est axée sur les questionnements suivants :  
Comment peut on concilier des NTIC qui exigent des structures d'organisation flexible avec une fluidité dans la circulation de l'information à tous les niveaux hiérarchique avec celle d'une structure rigide et cloisonnée généralement appelée structure de type taylorienne ?  
Comment engager une démarche NTIC au sein de l'entreprise, avec quel moyen et outil ?

## **A- Nature et définition des Nouvelles Technologies de l'Information et de Communication**

### *1- Nature des NTIC*

Il est généralement fréquent d'associer les nouvelles technologies d'information et de communication à la société d'information ce qui donne une dimension sociétale à ces technologies vu leur impact étendu. Autrement dit avec le développement et la diffusion des NTIC on assistera à des modifications de la société elle même voir même de la civilisation et on dit fréquemment qu'à chaque invention ou développement technologique correspond une ère civilisationnelle nouvelle<sup>1</sup>.

A cet égard on peut s'attendre à différentes réactions et thèses qui s'affrontent aussi bien pessimiste qu'optimiste comme c'est souvent le cas lorsque des nouveautés technologiques apparaissent.

Néanmoins, ces nouvelles technologies sont relativement hétérogènes et complexes et font appeler à plus d'un secteurs (informatique, télécommunication ...)

Aussi, ces technologies ne sont pas toutes nouvelles comme nous laisse entendre le concept NTIC. Les techniques d'information par exemple sont plus anciennes qu'Intranet ou Internet. La première apparition de cette dernière remonte aux années 70 à l'époque où leur utilisation étaient strictement militaire.

La nouveauté dans ce secteur peut donc concerner les produits issus pour la plupart du temps des différentes technologies préexistantes à tout comme par exemple le multimédia.

A l'aube du nouveau millénaire on assiste à la création de nouveaux produits hybrides qui combinent à la fois ordinateur et télécommunication en même temps que se développent la création et la diffusion du son de l'image , de la reconnaissance vocale du langage parlé ou écrit associé au téléphone mobile .

La nouveauté de ces technologies peut s'identifier à travers les caractéristiques suivantes :

- ambivalence des NTIC.
- La capacité d'hybridation des NTIC.
- La rapide obsolescence des NTIC. (Suivant la loi de Moore, qui démontre que la puissance des microprocesseurs est multiplié par deux tous les 18 mois, au même prix).
- En plus de ces caractéristiques les NTIC ont un aspect multidimensionnelle, économique, social, politique, culture..., ce qui les rendent très complexes à analyser et à cerner à tous les niveaux .

### *2- Définition des NTIC*

Dans les différentes littératures de management on constate qu'il n'y a pas un consensus sur la définition des NTIC vu leurs hétérogénéités et leurs complexités. La

---

<sup>1</sup>Emmanuel-Arnaud Pateyron, Robert Salmon Les nouvelles technologies de l'information et l'entreprise, Ed economica 1996.

définition internationale <sup>3</sup> qui retient comme champ des NTIC des activités économiques qui contribuent à la visualisation, au traitement, au stockage et à la transmission de l'information par les moyens électroniques.

D'autre définition comme celle de HERBERT SIMON (prix Nobel des sciences économiques 1978) et qui paraît la plus, s'est penchée sur les caractéristiques de celles-ci. Selon HERBERT les NTIC aident à rendre :

« Toute information accessible aux hommes, sous forme verbale ou symbolique, existera également sous forme lisible par ordinateur ; les livres et mémoires seront stockés dans les mémoires électroniques... » <sup>1</sup>

Ainsi les nouvelles technologies d'information et de communication peuvent être définies comme étant l'ensemble des technologies d'informatiques et de télécommunication, elles sont les résultats d'une convergence entre technologies. Elles permettent l'échange des informations ainsi que leur traitement. Elles offrent aussi de nouveaux moyens et méthodes de communication.

Toutes ces technologies tournent autour du réseau Internet, ce dernier a permis le raccourcissement des délais dans la diffusion et le partage des informations.

Avant d'arriver au fondement du World-Wide-Web ou toile d'araignée, la recherche a passé par plusieurs étapes. Au début des années 90 a mis au point le protocole http et navigation dans les pages HTML à l'aide de lien hypertexte, puis on a mis au point le navigateur MOSAIC.<sup>2</sup>

A partir de cela Internet prend une nouvelle dimension, ce n'est plus un réseau informatique mais plutôt un nouveau média de communication qui ne cesse de se développer et de se généraliser au fil des jours.

Au niveau des statistiques les chiffres montrent que le nombre d'internautes est passé de 100 million en 1998 à 130M EN 1999 et 170M une année après et on estime le nombre à 370 M l'an 2003.<sup>3</sup>

L'autre particularité des NTIC, et à laquelle aucune technologie ne peut se mesurer, réside dans le fait qu'elle touche tous les domaines de notre vie : pour faire du business, vendre, acheter, former, échanger ..., il suffit de se connecter sur internet.

Ainsi Internet est devenu un média de communication universel, le premier centre d'échange de savoir et de diffusion.

L'entreprise, quelque soit sa taille, se trouve au coeur de l'activité économique et ne pourrait rester à l'écart d'une telle évolution (révolution).

Son avenir dépendra de l'importance accordée par les dirigeants à cette mutation. Toute entreprise doit réagir en temps réel et être en mesure de sauvegarder voire d'améliorer sa position compétitive dans le marché.

## **B- Stratégie de l'entreprise face à cette technologie.**

La rapidité avec laquelle se propage l'utilisation des NTIC et les avantages qu'elles offrent à leurs utilisateurs, les placent parmi les premières occupations de toute entreprise soucieuse de son avenir dans un contexte en perpétuelle mutation. Une réflexion s'impose à toute entreprise de définir une stratégie qui lui paraît la plus appropriée, à cet égard, on identifie deux stratégies possibles : la Stratégie d'attente, et la stratégie offensive.

<sup>1</sup> Emmanuel-Arnaud, Robert Salmon, opcit

<sup>2</sup> Peyrat O ; Systèmes d'information et systèmes de management de la qualité ; Management et systèmes AFAQ. N°28 ; janv. 2001

<sup>3</sup> BernmanE, Boundet Green ; Implication of skilled-biased technology change, The Quarterly Journal of Economics, nov 1998

### *1/ Stratégie d'attente.*

Les tenants de cette stratégie, qualifiés de pessimistes et peu sensibles aux changements que peuvent apporter les nouvelles technologies d'information et de communication, ne croient pas à leur nécessité, ou du moins pas pour le moment.

Les arguments qu'utilisent les dirigeants qui freinent ce déploiement, sont tout à fait légitimes. Pour eux, ces nouveaux outils sont inadaptés à un travail sérieux, ce n'est pas un objectif prioritaire pour l'entreprise, investir dans de tel outil coûte très cher pour le peut de résultats qu'il peut rapporter pour l'entreprise.

Lorsque ils s'aperçoivent de l'importance du phénomène ils réagissent mais cette réaction risque de venir trop tard surtout en matière de maîtrise de ces techniques et l'effet de l'expérience et de l'apprentissage sont ldes phénomènes clefs de la compétitivité.

A cet égard VAN LIEFLAND soutient l'idée « qu'en général les gens qui ne sont pas attirés par le changement y viennent plus tard ne serait ce que par le désir de faire partie de la communauté même s'ils ne sont pas intéressés par la maîtrise technologique »<sup>1</sup>.

Cette stratégie est considérée comme stratégie de prudence ; les dirigeants d'entreprise s'engagent dans les changements toute en restant raisonnable. Cependant l'économiste PHILIP EVANS affirme qu' « une stratégie attentiste est généralement mauvaise, mieux vaut échouer cinq fois de suite pour avoir essayer trop tard que d'échouer une seule fois pour avoir essayer trop tard. ». <sup>1</sup>Dans ce cas l'échec est définitif.

### *2/ La stratégie offensive.*

Cette stratégie d'engagement, paraît la plus appropriée pour toute entreprise qui veut jouer un rôle moteur et conforter son image. En effet, l'introduction des NTIC dans l'entreprise va permettre d'améliorer la productivité (bien qu'elle n'est pas évidente généralement on parle de productivité organisationnelle) et la qualité des prestations, ce qui valorise leur image sur le marché. Une telle stratégie va leur permettre également de s'intégrer dans l'univers des NTIC et de faire face à la globalisation. La stratégie offensive permet aux clients de l'entreprise à surmonter le passage vers la mondialisation.

La mise en œuvre de cette stratégie dépend aussi du profil du manager s'il est le genre qui aime prendre le risque (risk taker), avoir un comportement d'engagement, un mordru de la technologie, vouloir apprendre et améliorer ses connaissances.

Dans les pays industrialisés ou un grand nombre de firmes possèdent un site Internet ; imaginons donc une entreprise qui n'est pas encore inscrite sur le Web, elle perdra sûrement une partie de sa clientèle dans un contexte concurrentiel très rude . Cependant, seul les entreprises qui ont pris l'initiative d'intégrer ces nouvelles technologies vont prendre de la distance et acquérir plus d'expériences et d'apprentissages.

Adopter la deuxième stratégie, la stratégie offensive pour l'acquisition des nouvelles technologies n'est plus une question de choix mais plutôt une exigence, un impératif.

## **C- Les NTIC et l'impératif de réformes : dans la structure, les méthodes de travail et le style de management**

---

<sup>1</sup>Peyrat O ; op.cit

De nos jours les NTIC arrivent massivement dans les entreprises sous des formes différentes, intranet, Internet et visioconférence. L'entreprise est ainsi bouleversée avec ces changements technologiques qui diffèrent énormément des autres types de développement technologiques qui concernaient principalement les processus de production eg (robotisation, automation des processus ).

La nouveauté de cette technologie est qu'elle exige des reformes profondes dans la structure, les méthodes de travail et son organisation, le style de management.

Dans la littérature de management on distingue deux styles de management : l'un basé essentiellement sur l'efficacité de la structure de l'entreprise, tandis que l'autre repose sur le potentiel humain.

Les récentes recherches en sciences de management prônent l'épanouissement de l'homme sur son lieu de travail et la possible conciliation des objectifs personnels des salariés avec celle de l'organisation. Ainsi le travailleur est considéré comme acteur au lieu d'un simple outil de production.

Une diffusion rapide et massive des NTIC au sein de l'entreprise contraste avec une évolution souvent lente des réformes d'organisation de travail et de structure. Tels sont les traits majeurs apparents du changement technique contemporain.

L'erreur vient généralement du fait que les dirigeants dissocient techniques et organisation, alors qu'elles ne peuvent s'apprécier séparément. Ainsi la réussite de leurs diffusion dépend aussi bien des conditions technico-économiques de leur mise en application que des structures organisationnelles.

L'entreprise taylorienne caractérisée par une structure pyramidale est toujours présente dans un grand nombre d'entreprises, mais les vestiges de cette dernière vont définitivement disparaître avec l'arrivée en masse des NTIC.

La nature de ces technologies appelle des remaniements structurels et organisationnels de l'entreprise et elles ne déterminent en aucun cas la forme d'organisation ou le style de management dans la mesure où elles participent à l'émergence d'un modèle organisationnel propre à l'entreprise.<sup>1</sup>

Les modes d'organisation se fondent sur la dichotomie conception-exécution avec une stricte division de travail sont incompatible avec ces nouvelles technologies. Le PDG autre fois inaccessible, rigoureux, et autocrate ne sera plus le même avec l'arrivée de la messagerie électronique qui permet à chaque salarié de s'adresser directement et sans intermédiation aux top exécutives dans une expression beaucoup plus conviviale que celle utilisée traditionnellement.

Dans une entreprise dite de type cyber-entreprise, la notion de responsabilité est attribuée au plus compétent et non pas au plus gradé, ainsi on assiste à une gestion par les compétences et non pas une gestion des compétences comme ce fut le cas dans l'entreprise de type taylorienne . La catégorie des managers dites cadres intermédiaires va prendre plus d'importance à cause d'une décentralisation accentuée par l'arrivée de nouveaux canaux de communications, ce qui veut dire que le système de communication ne contient plus de relais d'information.

Dans cette nouvelle configuration de la structure d'entreprise on constate, que le nombre des niveaux hiérarchiques va diminuer et que la tendance générale dans les cyber-entreprises est vers un aplatissement de la structure hiérarchique. Cependant, il faut mentionner que certains responsables utilisent les NTIC pour substituer les échanges virtuels aux rencontres personnelles par souci d'économie ou peur de confrontation.

---

<sup>1</sup>Henry Mintzberg, Le Management voyage au centre des organisations, Les éditions d'organisation, 1998.

## D- Les NTIC et l'organisation du travail

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

Cette flexibilité dans l'organisation face à un environnement en perpétuelle mutation et imprévisible, nécessite une gestion plus poussée de ces processus et oblige de travailler en équipe.<sup>1</sup>

Les NTIC, ainsi optimisent la façon de travailler avec un redéploiement des ressources vers des tâches à plus grande valeur. En libérant ces ressources et

Moyens, l'entreprise doit aussi savoir les préserver en adoptant bien sur la méthode de gestion des connaissances ( knowledge management, KM ) indispensable à la réussite d'un changement organisationnel.

Les changements que peuvent apporter ces nouvelles technologies au sein de la firme ne sont pas automatiques , car elles ne représentent en fin de compte qu'un potentiel. Tout dépend en fait de la stratégie de l'entreprise dans l'usage quelle en fait et de l'état des rapports sociaux de travail entre direction, salariés et leurs représentants syndicaux.<sup>1</sup>

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

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

- Une évolution vers plus d'autonomie des salariés associée à une information partagée.
- La formation des travailleurs se consulte grâce aux nouveaux canaux de communication (intranet, Internet, visioconférence...), elle ne se transmet plus de haut en bas en suivant un chemin long et plein de contraintes bureaucratiques.
- Chaque travailleur devient un centre de décision au plus proche problème à résoudre ce qui donne plus de réactivité à l'entreprise.
- La généralisation du travail en groupe doit beaucoup au développement des NTIC. Les réseaux élargies comme Intranet,( dispositif d'assistance aux réunions distantes), messagerie, ou workflow , permettent de dépasser les barrières du temps et des distances dans la composition d'un groupe réel ou virtuel mais polyvalent et prêt à répondre à toutes les demandes, ce qui donne une grande créativité à l'entreprise.
- Le groupe de projets a été conçu de manière interactive et pouvant ainsi accompagner tout développement de toute nature. Il est loin d'être un simple rassemblement d'individus, il se distingue ainsi par sa cohésion par l'intérêt commun et un système d'information appropriée au travail collectif. Ce groupe de travail connu sous le nom générique de groupware<sup>1</sup>.

\* Groupware : “ is intentional group processes and procedures to achieve specific purposes plus software tools designed to support and facilitate the group work ”<sup>1</sup>, c'est un processus de travail de groupe désignant les outils informatiques facilitant le travail d'équipe

<sup>1</sup> Claudine Batuzzi, l'impact des NTIC dans l'entreprise CRIC , 2000.

<sup>1</sup>Pettingrew A M, Whipp R; Managing changes for competitive success, Oxford Blackwe; 1996

de projet. Il offre ainsi une meilleure complémentarité à la messagerie électronique. L'intérêt de ce groupware est avant tout:

- Améliorer la capacité de réaction en terme de rapidité et de qualité
- L'information peut circuler plus vite avec de meilleur potentiel de coopération, ainsi il est possible de mettre en réseau les compétences disponibles dans l'entreprise.

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

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

Le temps de travail ne se mesure plus en temps de présence mais également en temps de disponibilité on line pour coopérer à distance et en temps de créativité<sup>2</sup>. C'est ainsi que le travail à envahi la sphère privé et appellent de nouvelles formes d'organisation et de contrôle.

- Avec l'arrivée de ces nouvelles technologies on assiste à une délocalisation du travail connu sous l'appellation techno-nomadisme sein même d'une organisation. Les enjeux des bureaux nomades sont loin d'être simple moyen de la recomposition des modes de travail ou à retracer les frontières de la vie professionnelle, malheureusement leurs contributions restent encore incertaines et confuses.

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

En effet les experts s'accordent pour dire que l'efficacité des NTIC est liée à la manière dont elles sont intégrées dans l'entreprise industrielle ou de service. Cette intégration doit aussi être accompagnée par des changements organisationnels, comme on la verra précédemment.

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

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

---

<sup>1</sup> Marc Maurice ; Les Technologies de L'Information et de la Communication et les problèmes de travail et de l'emploi, LEST-CNRS, Aix-en-Provence ; 2000

## **E- Les NTIC et le système de communication.**

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

Cependant une entreprise qui adopte un style de management participatif observe une communication transversale au lieu d'une communication descendante.

Ceci, explique que dans de telles structures les niveaux hiérarchiques sont aplatis et que tout relais d'information est devenu insignifiant. Seulement, dans ce cas les possibilités de filtrer les informations (c'est à dire de discerner ce qui est correcte et de le traiter de manière correcte) n'existent plus, ce qui impose au manager un nouveau comportement communicationnel.

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

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

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

## **F- Comment réussir l'introduction des NTIC**

Afin de réussir l'introduction des nouvelles technologies au sein d'une entreprise il faut s'assurer que :

- Avant de s'aventurer dans de telle technologie, il est prudent de créer des groupes de travail pour observer les concurrents et le marché et pour réfléchir sur le potentiel usage qu'il peut en être fait.

- La création des projets pilotes permet de mettre en place des équipes techniques compétentes pour mesurer l'impact sur l'organisation, puis valider les choix avant la généralisation de la nouvelle technologie à l'ensemble de la firme. Avec cette méthode pragmatique on diminue le risque d'échec et de rejet.<sup>1</sup>

- En outre, pour que la greffe réussisse, il est souvent préférable que les nouvelles pratiques viennent cohabiter voir hybrider les anciennes et s'appuyer sur elles. Cela veut dire une fois on implante Internet, par exemple, la substitution des communications électroniques aux anciennes doit s'opérer par étape. Ainsi, on commence par mettre en ligne des services publics simples et incontournables comme le répertoire téléphonique ou la messagerie, en

---

<sup>1</sup> Sigot F ; Que devient la qualité totale dans la nouvelle économie ; Qualité e mouvement ; N°49 ; Avr 2001.

les doublant en premier temps par les supports classiques papiers qui disparaîtront ensuite progressivement.

Avec les NTIC ; la performance technique n'est plus un critère déterminant de succès, mais c'est l'appropriation des projets par l'ensemble du personnel qui les légitime. C'est ainsi qu'une information à partir d'Internet ne sera d'aucune utilité si les individus ne communiquent pas à travers cette information et par conséquent l'investissement conçu en NTIC sera inutile.

L'autre point qui peut garantir la réussite de cette implantation concerne l'implication des dirigeants, le top exécutif surtout lorsqu'il s'agit de mesurer les changements d'organisation et l'évolution des compétences liées aux nouvelles technologies.

La collaboration entre les différents services de l'entreprise qui n'ont ni les mêmes priorités ni forcément l'habitude de travailler ensemble, est primordiale pour l'amorce d'un travail d'équipe et un échange transversal des informations.

L'arrivée des NTIC a provoqué une rapide évolution des métiers et afin de suivre cette mutation la firme doit adopter une politique de formation continue aux nouvelles méthodes de travail, aux nouveaux modes de gestion de l'information.

Enfin, tous les acteurs de l'entreprise doivent être inclus dans le changement ce qui leur permet de se sentir bien positionnés et bien motivés dans leur nouvel environnement, sans cette motivation le projet des NTIC ne peut atteindre ses objectifs.

## **CONCLUSION**

En conclusion on peut déduire que l'introduction des nouvelles technologies au sein de l'entreprise doit répondre avant tout à un besoin bien défini. Elles sont un moyen et non pas une fin, mais un moyen stratégique à une époque où la réactivité est devenue l'arme absolue.

On ne peut tirer d'avantages des NTIC que si la stratégie, l'organisation de la firme ainsi que sa culture sont prêtes à évoluer. Mais avant de penser à leurs implantations il faut bien réfléchir sur les besoins réels car les coûts induits ne sont pas négligeables.

Mais, rappelons tout d'abord que ces changements ne sont pas automatiques dans la mesure où ces technologies ne représentent qu'un potentiel, tout dépend en fait de l'usage qu'en fait l'entreprise.

Le but du développement des NTIC dans l'entreprise n'est pas celui de remplacer les rencontres physiques, entre les individus, mais au contraire, le but est de les enrichir et les entretenir à travers notamment une multiplication des échanges.

## **Bibliographie**

- Emmanuel-Arnaud Pateyron, Robert Salmon, Les Technologies de L'Information et L'Entreprise, Ed Economica, 1996
- Emmanuel-Arnaud Pateyron, Le Management stratégique de l'information, Ed Economica, 1994
- Henry Mintzberg, Le Management voyage au centre des organisations, Les éditions d'organisation, 1998
- Henry Mintzberg, Stratégie et Dynamique des organisations, les éditions d'organisation, 1989
- Jean Marie Gogme, Management de la Qualité, Ed Economica, 1997
- Bernman E, Boundet Green ; Implication of skilled-biased technology change, The Quarterly Journal of Economics, nov 1998
- Claudine Batazzi, l'impact des NTIC dans l'entreprise CRIC, 2000

Marc Maurice, Les technologies de l'information et de la communication et les problèmes du travail et de l'emploi, LEST-CNRS ,2000  
Pascal Petit, Les NTIC et l'entreprise une révolution des formes de concurrences , CEPREMAP/ CNRS. Paris, 2001