

Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département : Sciences Sociales

Mémoire de fin de cycle

En Vue De l'Obtention D'un Master en Sociologie du Travail et des Ressources
Humaines

THEME

**L'adaptation des managers vis-à-vis du changement
apporté par le Web 2.0 au sein des entreprises
algériennes.**

Cas pratique : Danone Djurdjura Algérie (DDA)

Réalise par :

M^{elle} DJENADI Ounissa

M^{elle} DJERRAH Djaouida

Encadré par :

M LADJOUZI Farid

Promotion : Juin 2015.

Remerciements

Tout d'abord, nous remercions le bon Dieu de nous avoir accordé la santé, le courage et surtout la volonté pour réaliser ce modeste travail.

Nous exprimons notre profonde gratitude à nos parents pour leurs encouragements, leur soutien et tous les sacrifices qu'ils ont consentis.

Nous voulons particulièrement remercier notre encadreur M Ladjouzi Farid qui nous a fait l'honneur d'encadrer notre travail de recherche et qui nous a aidé à progresser grâce à ses conseils directifs, son esprit critique et son soutien tout au long de la réflexion de cette recherche, sans oublier M^{me} Moudoub Ouahiba pour l'aide qu'elle nous a apportée.

Nos vifs remerciements sont également adressés aux personnel de Danone Djurdjura Algérie particulièrement M Samir Midini et Salima.

Enfin, nous tenons à exprimer notre reconnaissance à tous nos amis(es) pour leur soutien.

Sissa & Soussou

Dédicace

Je dédie le fruit de mes efforts:

A ma très chère mère ;

Tu es l'exemple de dévouement qui n'a pas cessé de m'encourager et de prier pour moi. Puisse Dieu, le tout puissant, te préserver et t'accorder santé, longue vie et bonheur.

A la mémoire de mon père ;

Rien au monde ne vaut les efforts fournis jour et nuit pour mon éducation et mon bien être. Ce travail est le fruit de tes sacrifices que tu as consentis pour mon éducation et ma formation

A mes sœurs et frères ;

Nassima et son mari Achour, Fadila et son mari Sofian,, Safia et son mari Boualame, Naima, Zahir, Nabil.

Vous vous êtes dépensés pour moi sans conter. En reconnaissances de tous les sacrifices consentis par tous et chacun pour me permettre d'atteindre cette étape de ma vie.

A mes nièces : Fahem, Amhand , Zina.

A mon oncle Mohand Achrif et sa femme khokha et a leur enfants Mezian, Abdelhak.

A mes meilleurs amis : Hicham, Souâd, Sissa.

Je voudrais également le dédier à toute ma famille.

Sousou

Dédicace

Je dédie le fruit de mes efforts:

A ma très chère mère ;

Tu es l'exemple de dévouement qui n'a pas cessé de m'encourager et de prier pour moi. Puisse Dieu, le tout puissant, te préserver et t'accorder santé, longue vie et bonheur.

A la mémoire de mon père ;

Rien au monde ne vaut les efforts fournis jour et nuit pour mon éducation et mon bien être. Ce travail est le fruit de tes sacrifices que tu as consentis pour mon éducation et ma formation

A mes très chères frères : HAKIM et ALI

*A mes grands-parents MALIKA & MOUHANDE, ZOHRA & YAHIA
que Dieu les gardes*

A tous mes oncles et tantes qui m'ont encouragé sur tout KAHINA

A tous mes cousins et cousines son exception

A une personne qui m'a énormément soutenu durant tous mes études qui compte beaucoup pour moi : KAMEL

A mes amis : Sousou, Djaouida, Fifi, Lahna, Fadia et Kaissa

Sissa

Liste des tableaux

Numéro du chapitre	Numéro du tableau	Titre du tableau	Pages
Chapitre N°1	N°1	L'effectif des managers de DDA selon le sexe.	16
Chapitre N°2	N°1	Distinction entre un wiki et un blog.	27
	N°2	Cartographie des usages de Web 2.0.	35
Chapitre N°5	N°1	La répartition de la population en fonction de leur nature (sexe).	103
	N°2	La répartition de la population selon l'âge.	104
	N°3	La répartition de la population selon le niveau d'instruction.	105
	N°4	La répartition de la population selon la situation matrimoniale.	106
	N°5	La répartition de la population selon l'ancienneté professionnelle.	107
	N°6	Le degré d'intégration du Web 2.0 au sein de DDA.	108
	N°7	Evaluation des managers au Web 2.0.	109
	N°8	Le rapport des managers vis-à-vis de l'intégration du Web 2.0.	110
	N°9	Le changement web 2.0 introduit dans le processus du travail des managers.	111
	N°10	Le rapport entre le changement Web 2.0 dans le processus du travail et l'ancienneté professionnelle.	112
	N°11	L'aspect du travail des managers vis-à-vis du changement Web 2.0.	113
	N°12	Le rapport entre l'aspect du travail que le Web 2.0 a changé et l'ancienneté professionnelle.	114
	N°13	La réaction des managers face aux applications du Web 2.0.	115
	N°14	Le rapport entre la réaction des managers face aux applications du Web 2.0 en fonction de leur nature (sexe).	116
	N°15	Les outils utilisés par les managers.	117
	N°16	Le rapport entre la réaction des managers aux applications du Web 2.0 vis avis des outils utilisés.	118

N°17	Acceptation des managers aux changements apportés par le Web 2.0.	120
N°18	Le rapport entre l'acceptation des managers aux changements apportés par le Web 2.0 et l'âge.	121
N°19	Les managers et la résistance au Web 2.0.	122
N°20	Le rapport entre la résistance des managers au Web 2.0 et le niveau d'instruction.	123
N°21	les facteurs qui empêchent les managers de s'adapter aux applications du Web 2.0.	124
N°22	Le rapport entre les facteurs qui empêchent les managers pour s'adapter aux Web 2.0 et leur ancienneté professionnelle.	125
N°23	Moyens permettant l'adaptation à l'utilisation du Web 2.0.	127
N°24	Les principaux obstacles à l'utilisation du Web 2.0	129
N°25	Le rapport entre les principaux obstacles des managers vis-à-vis du Web 2.0 et le niveau d'instruction.	130
N°26	Les avantages d'adaptation des managers au changement Web 2.0.	131
N°27	Le rapport entre les avantages d'adaptation des managers au Web 2.0 et l'ancienneté professionnelle.	132
N°28	Amélioration des conditions du travail des managers par le changement apporté par le Web 2.0.	133
N°29	Le rapport entre l'amélioration des conditions du travail des managers en fonction de leur nature (sexe).	134
N°30	L'opinion des managers pour l'utilisation du Web 2.0 vis-à-vis des conditions de travail.	135
N°31	Le rapport entre la réaction des managers et leur adaptation aux applications du Web 2.0.	136
N°32	Le regard porté par les managers au Web 2.0 au sein de DDA.	137

Liste des abréviations :

Abréviation	Signification
ANPDPT	L'Agence Nationale de Promotion et Développement des Parcs Technologiques.
BD	Bonde Dessinée.
BSN	Boussois Souchon Neuversel.
BU	Business Unit.
CBU	Country Business Unit.
CEO	Chief Executive Officer (PDG).
DDA	Danone Djurdjura Algérie.
DG	Directeur Général.
DRD	Direction de Recherche et du Développement.
DRH	Direction des Ressources Humaines.
DSN	Danone Social Network.
EPE	Entreprise Publique Economique.
FC	Finance et Comptabilité.
GD	Group Danone.
GRH	Gestion des Ressources Humaines.
MCE	Ma Chaine Etudiant.
MPTIC	Ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication.

NTIC	Nouvelle Technologie de l'Information et de la Communication.
OGM	Organisme Génétiquement Modifié.
PLF	Produits Laitiers Frais.
PME	Petites et Moyennes Entreprise.
PUF	Presses Universitaires de France.
RH	Ressources Humaines.
SMC	Sametime Meeting Center.
SPA	Société Par Actions.
SSD	Supplier Sourcing Développement.
STN	Service Travaux Neufs.
URL	Uniforme Ressource Locator.
WWW	WWW: Word Wide Web.
W.W	Wiki -Wiki.
W.W.W	Wiki -Wiki -Web.

Sommaire

Introduction

Partie théorique :

Chapitre I :

Cadre méthodologique de la recherche

1. Les raisons de choix de thème.....	05
2. Les objectifs de la recherche.....	05
3. La problématique.....	06
4. Les hypothèses de la recherche.....	09
5. Les définitions des concepts.....	09
6. La méthode et la technique utilisées.....	13
7. La population d'enquête.....	16
8. Les obstacles rencontrés.....	17

Chapitre II :

Généralité sur le Web 2.0

1. Définition du Web 2.0.....	19
2. L'origine du Web 2.0 et sa naissance.....	20
3. Les principes du Web 2.0.....	21
4. Les outils du Web2.0.....	23
5. Les concepts et acteurs du Web 2.0.....	27
6. Les applications du Web 2.0.....	30
7. Les usages du Web 2.0.....	33
8. L'impact du Web 2.0 sur l'entreprise.....	37
9. Les avantages du Web 2.0.....	39

Chapitre III:

Changement organisationnel et adaptation des managers

1. L'historique du changement organisationnel.....	42
2. La conduit du changement organisationnel.....	43
3. Le processus du changement organisationnel.....	49
4. Les stratégies du changement organisationnel.....	54
5. Les acteurs du changement organisationnel.....	55
6. Les formes du changement organisationnel.....	57
7. La signification du changement dans le cadre managérial.....	59
8. L'adaptation au changement.....	64

Chapitre IV:

L'arriver du web2.0 en Algérie

1. Le changement organisationnel en Algérie.....	70
2. Manager le changement dans le contexte de l'entreprise publique économique algérien.....	74
3. Les problèmes terre à terre de l'entreprise algérienne.....	75
4. Les principaux obstacles aux changements.....	78
5. L'arrive de web 2.0 en Algérie.....	81
6. Les objectifs d'Algeria2.0.....	82
7. La communication en ligne se place, peu à peu, en Algérie au cœur des décisions managérial.....	83

Partie pratique :

Chapitre V :

Etude de terrain

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

1. L'historique de l'entreprise.....	
2. La situation géographique	87
3. L'identification de l'entreprise.....	89
4. Les objectifs de l'entreprise.....	90
5. Les missions et tâches des différentes directions.....	91
6. L'usage du web 2.0 à DDA.....	92

Section 2 : Analyse et interprétation des résultats **98**

1. Analyse et interprétation des résultats.....	
--	--

<u>Axe 1</u> : Les caractéristiques de l'échantillon.....	104
--	------------

<u>Axe 2</u> : L'intégration du web2.0 au sein de DDA.....	104
---	------------

<u>Axe 3</u> : L'adaptation des managers quand à l'utilisation du web 2.0 et ses conséquences.....	109
---	------------

2. Vérification des hypothèses.....	122
--	------------

Conclusion	143
-------------------	------------

Liste bibliographique

Annexes

Table des matières

Introduction:

L'entreprise algérienne a connu ces dernières années beaucoup de changements et de transformations suite à l'apparition de nouvelles technologies. La bonne maîtrise de ces technologies accélère la mondialisation qui caractérise fortement le monde actuel. Dans ce nouvel environnement, les entreprises apprennent à évaluer et à se réorganiser en revoyant leur système de gestion pour intégrer les applications du Web 2.0.

Le changement est accepté consciemment de la part des managers par la volonté de pouvoir impliquer et intégrer dans la nouvelle situation du travail afin de réaliser ces objectifs personnels et les objectifs de l'entreprise : par la facilité de compréhension de la nouveauté technologique tout dépend des capacités individuelles pour les manipuler. De plus, le manager peut mieux fournir des efforts cognitifs et comportementaux pour répondre d'une façon satisfaisante comme il peut apprendre à fonctionner efficacement et conformément le changement proposé malgré que ce n'est pas lui qui choisit cette nouvelle situation car il se réfère aux résultats de ces derniers par l'amélioration de ses capacités dans les nouvelles pratiques en terme de devenir plus performant et motivant.

Le passage d'un modèle « classique » à un modèle « 2.0 » est un changement majeur au-delà de la mise en place des plateformes sociales et collaboratives. C'est tout l'écosystème de l'entreprise qui est modifié. En effet, la façon de concevoir, d'exécuter et de contrôler le travail n'est pas la même. Ce passage s'explique notamment par l'émergence progressive de nouveaux comportements.

Les usages du Web 2.0 dans les entreprises sont donc en train de se développer et de se généraliser et c'est tant mieux car ils apportent un certain nombre de nouvelles opportunités.

Cependant, dans le projet d'adoption du web 2.0, c'est l'acceptation et l'adaptation qui se développent entre les différents groupes des managers affectés par l'introduction du nouveau système qui contribue à la réussite de ce projet.

Dans cet ordre d'idées, nous présentons notre étude qui s'articule autour de l'adaptation des managers vis-à-vis du changement apporté par le Web 2.0 au sein des entreprises algériennes. Pour cet effet nous avons choisi l'entreprise Danone Djurdjura Algérie (DDA).

En effet, nous avons élaboré un plan qui se compose de deux parties :

La première partie : C'est la partie théorique qui contient quatre chapitres.

Le premier chapitre : sera consacré au cadre méthodologique dans lequel nous avons présenté notre problématique et hypothèses de recherche ainsi que le déroulement de notre enquête de terrain à savoir la méthode, la technique utilisée et la population d'étude.

Le deuxième chapitre : représente les généralités sur le Web 2.0, où nous avons présenté le Web 2.0 comme nous avons consacré un élément pour l'impacte du Web 2.0 sur les entreprises.

Le troisième chapitre : abordera le changement organisationnel et adaptation des managers dans lequel nous avons traité les principes et les formes du changement organisationnel ainsi sur l'adaptation des managers au changement.

Le quatrième chapitre : représente l'arrivée du Web 2.0 en Algérie où nous avons traité le changement organisationnel en Algérie, les principaux obstacles du changement et les objectifs d'Algérie 2.0.

La deuxième partie : C'est la partie pratique : Elle s'articulera autour de la description de DDA, l'usage du Web 2.0 à DDA, les outils du Web 2.0 (Dan 2.0) au sein de DDA et leurs rôles, ainsi que l'analyse, l'interprétation des résultats de l'étude et la vérification des hypothèses.

1. Les raisons du choix du thème :

Vouloir entreprendre une recherche en sciences humaines, c'est vouloir approfondir un sujet choisi en fonction de son intérêt. Le choix du sujet d'évaluation, de la faisabilité d'une recherche représente le premier moment de la formation du problème de recherche¹.

De ce fait, tout thème scientifique ou recherche peut être différemment traité selon diverses raisons :

Notre choix pour ce thème est motivé par les raisons suivantes :

- L'actualité du thème qui forme un sujet de débat à l'échelle nationale, cela est dû aux nouvelles configurations concurrentielles, la compétitivité et la globalisation dans l'environnement économique de l'entreprise.
- Le manque de travaux sur ce sujet qui est moins élaboré dans les études sociologiques ainsi que dans les recherches actuelles surtout au sein de l'entreprise algérienne.
- L'intérêt particulier que présente le Web 2.0 sur les deux côtés technique et social au sein d'une entreprise et l'importance du thème dans la sociologie des organisations, la gestion des ressources humaines (GRH), gestion des projets qui mérite bien d'être traité et étudié et qui constitue l'un des facteurs d'existences des sociétés modernes et industrielles.

2. Les objectifs de la recherche :

- Informer le lecteur pour comprendre les changements fondamentaux occasionnés par l'intégration progressive des technologies Web 2.0 au sein des entreprises algériennes
- Faire connaître l'attitude des managers vis-à-vis de l'usage du Web 2.0.
- Démontrer que les applications du Web 2.0 ont introduit un potentiel de réactions face au changement.
- Connaître l'importance accordée aux applications du Web 2.0 au sein des entreprises algériennes (le cas de DANONE).
- Mettre en pratique nos connaissances théoriques.

¹ ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, éditions Casbah, Alger, 1996, p59.

3. La problématique

L'entreprise traditionnelle avait pour principe d'être centrée autour du document ; celui là était au cœur du système et des préoccupations.

L'apparition du Web 2.0 a introduit un changement majeur parce qu'il est centré sur l'individu; il est souvent utilisé pour désigner ce qui est perçu comme une transition importante du Word Wide Web (www) passant d'une collection de sites web à une plateforme informatique à part entière, fournissant des applications aux utilisateurs.

« Le Web 2.0 est un socle d'échange entre les utilisateurs et l'application en ligne; il fait référence à la fois aux usages sociaux, telle que les interactions entre les internautes et aux technologies, telle que la plateforme sociale et collaborateur qui permettent d'échanger et de partager des connaissances »¹.

De plus, si la technologie a évolué et que des outils nouveaux apparaissent, il ne faut pas oublier que ce n'est pas toute une révolution économique qui attend des organisations mais bien de la manière dont sont utilisées les technologies pour atteindre les objectifs de façon efficace, plus productive et plus innovante.

Dans le contexte actuel de mutation économique et de transformation et leurs modèles d'affaires, les principaux bouleversements qui touchent ces dernières sont amplifiés par l'explosion du Web 2.0 et particulièrement celle des réseaux sociaux qui sont aujourd'hui les plus utilisables au sein des entreprises puisqu'ils leur favorisent le partage des connaissances, le développement des aides numériques, l'échange d'idées, de valeur, ...etc.

Ces réseaux sociaux sont définis comme : « des services web permettent aux utilisateurs de construire un profil public ou semi-public au sein d'un système, d'articuler une liste d'utilisateurs avec lesquels ils partagent une relation, de voir et parcourir leur listes de connexion et celle mise en place par d'autres utilisateurs dans le système »².

L'émergence de ces nouvelles technologies de communication (Web 2.0) et d'interaction avec les managers, présente des opportunités pour les entreprises et sa position sur le marché;

¹ PATRICE Letourneau et autre, «les usages du web 2.0 dans les organisations » in livre blanc, éd Québec, Canada, octobre, 2011, p7.

² LORBDAMA Corvi, JULIE Lespinas, THU-thytrinh, « Quelle impact sur notre sociabilité » in les réseaux sociaux numériques, SE, 2012-2013, p2.

les sites internet du Web 2.0 se caractérisent par la possibilité pour les internautes d'y déposer un contenu et de le modifier.

De plus, le passage vers ces nouvelles technologies (2.0) implique d'importants changements humains, organisationnels et technologiques au sein de toute organisation. Il influe sur les pratiques d'affaires par la remise en cause des modes du management, donc le changement fait partie de la problématique de l'entreprise et le discours autour de cette notion est omniprésent dans le champ managérial.

En effet, le rôle du manager est indispensable au passage réussi vers l'entreprise. « Il doit adopter un style de gestion cohérent avec les valeurs inhérentes au Web 2.0 et encourager l'institutionnalisation des nouveaux modes de fonctionnement collaboratifs, participatifs et transparents au sein des processus de son entreprise »¹

Cependant ; chaque changement, peu importe sa nature, amène à une situation d'instabilité de perte de repères qui peut provoquer un attrait de nouveau, mais aussi une adaptation.

Les usages du Web dans les entreprises sont entrain de se généraliser, car ils apportent un certain nombre d'opportunités. Aujourd'hui, les entreprises algériennes s'intéressent aux Web 2.0. Cet intérêt a conduit les managers à réfléchir aux applications du Web 2.0 et plus précisément aux réseaux sociaux et leurs intégrations dans les entreprises pour améliorer le rendement et renforcer l'avantage concurrentiel entre eux.

Dans le cadre de la réalisation de notre travail de recherche qui porte sur l'adaptation des managers vis-à-vis du changement apporté par le Web 2.0 au sein de l'entreprise algérienne nous avons choisi un échantillon qui désigne les managers de l'entreprise DANONE DJURDJURA ALGIRE SPA, l'une des entreprises privées algériennes qui a connu une intégration du Web 2.0 dans l'ensemble de ses activités et services. Leur adoption peut entraîner des aboutissements sur le travail des managers, ce qui peut engendrer des modifications dans leur façon de travailler.

¹ FLAUGNATTI A, LESPERANCE.L, ULMER.G, « la conduite du changement » in entreprise2.0, éd ATELYA, Janvier, 2011, p10.

Pour bien cerner notre problématique de recherche, nous avons essayé de répondre à la question suivante :

Comment les managers dans les entreprises algériennes arrivent-t-ils à s'adapter aux changements introduits par l'utilisation des applications du Web 2.0 ?

A partir de cette problématique, découlent d'autres questions secondaires qui pourront nous servir dans notre travail de recherche. Nous citons :

- Ya-t-il une intégration du web 2.0 dans les entreprises algériennes ?
- Quels sont les moyens utilisés par les entreprises qui aident les managers à s'adapter aux changements ?
- Quelles sont les conséquences de l'adaptation des managers au changement apporté par les applications du Web 2.0 ?

4. Les hypothèses de la recherche :

Selon **GORDON MACE** et **FRANCOIS PETRY** : « l'hypothèse est une réponse anticipée à la question spécifique de recherche, c'est un énoncé déclaratif qui précise une relation anticipée entre les phénomènes observés ou imaginés. L'hypothèse constitue un point entre la formulation des problèmes et le point de départ de la vérification et forme ainsi la pierre angulaire de tout travail de recherche »¹

Donc, pour répondre à la question posée dans la problématique nous avons proposé les hypothèses suivantes :

- Les entreprises algériennes commencent à prendre en considération l'intégration des applications du Web 2.0.
- Le plan de la formation au sein de l'entreprise peut être un moyen d'adaptation au changement apportée par le Web 2.0.
- Les conditions du travail et son évolution conduisent les managers à s'adapter au changement apporté par l'utilisation des applications du Web 2.0.

5. Définition des concepts clés :

Web : désigne la « toile virtuelle » formée par différents documents liés entre eux par des liens reposant sur l'utilisation d'hyperliens pour naviguer entre les documents »²

Le Web 2.0 : est un état d'esprit. Il regroupe un grand nombre d'applications différentes centrées sur les utilisateurs et le partage d'information. Donc, on peut dire que le Web 2.0 est un terme pour les technologies qui libèrent la force du travail, des contraintes, des outils de communication et de productivité comme l'e-mail. Il permet d'accéder à la bonne information au bon moment à travers un réseau d'applications interconnectées.³

Le Web 2.0 est un terme qui décrit l'évolution de l'utilisation des technologies et des designs de la World Wide Web qui tend à faciliter la créativité, le partage sécurisé des informations, la collaboration et la fonctionnalité du web⁴.

¹ MARC Gordon et PETER François, Guide d'élaboration d'un projet de recherche en sciences sociales, 3^{ème} édition, de Boeck, Laval, 2000, p47.

² CAPUCINE Cousin, Tout sur le web2.0, éd Dunod, Paris, 2008, p3.

³ LEBORGNE David, « Web2.0 :est-ce du sérieux pour les entreprises? », in Algérie info .com, SE, France, 2008.

⁴Ibid

Définition opérationnelle :

Le Web 2.0 est l'évolution du Web vers l'interactivité à travers une complexification interne de la technologie qui permet plus de simplicité d'utilisation, de partage sécurisé des informations et de collaboration en ligne.

Le management :

Le management est l'art de conduire, de diriger, de motiver et de contrôler les membres d'une organisation en établissant des liens entre les différents acteurs du système dans un souci de cohérence et d'efficacité. Le style de management peut varier selon le profil des dirigeants, la nature de l'environnement (nature du secteur, intensité concurrentielle, cycle de vie des activités...etc.) et la taille des entreprises¹.

Le management désigne l'ensemble des techniques de gestion d'une organisation, cela couvre les manières de prospection : comparer, fournir, acheter, produire, stocker, travailler, rémunérer, financer, comptabiliser et contrôler².

Manager :

Le manager est un acteur de l'organisation disposant d'un pouvoir formel obtenu par la voie hiérarchique, lui conférant une légitimité rationnelle légale au sein de la structure. Son pouvoir formel trouve son assise dans une délégation issue de la hiérarchie (délégation verticale) auquel il s'agit de rendre compte et de défendre les intérêts. Son pouvoir est donc le résultat de la structure sociale de l'entreprise et des inégalités statutaires qu'elle engendre autour de relation de type asymétrique³.

Le manager est un technicien de la gestion capable de rationaliser les organisations⁴.

¹ OLIVIER. Meier, *Dico du manager*, éd DUNOD, paris, 2009, p121-122

² AKOUN André et ANASART Pierre, *Dictionnaire de sociologie*, éd le ROBERT/ SEUIL, 1999, p9.

³ OLIVIER. Meier, *opcit*, p122

⁴ AKOUN André et ANASART Pierre, *opcit*, p318.

Définition opérationnel :

Le manager est une personne indispensable et nécessaire dans l'entreprise, sa responsabilité est partagée dans le cadre de la structure organisationnelle. Son rôle est d'atteindre les objectifs de rentabilité, gérer la relation entre les clients, gérer leurs équipes,...etc. On cite à titre d'exemple le manager RH qui s'occupe d'élaborer le plan de formation et suivre son exécution, gérer les salaires, assurer le paiement des salaires, recruter le personnel permanent et temporaire...etc.

Réseau social :

Dans le monde des affaires, on peut désigner un réseau social comme une communauté d'intérêt entre des acteurs d'une ou plusieurs organisations au sein de laquelle les membres partagent leurs connaissances, leurs visions et analyses de la situation, leurs compétences mais également leurs capacités d'influence pour atteindre leurs objectifs¹

Un réseau social est constitué à la fois d'un ensemble de personnes liées entre elles et par la force de ces liens. On peut aussi dire qu'un réseau social est un ensemble d'individus liés entre eux par des liens caractérisés avec un degré de familiarité variable qui va de la simple connaissance aux liens familiaux les plus étroits.²

Un réseau social peut se définir comme «un ensemble d'individus, organisations ou unités entretenant des relations sociales fondées sur l'amitié, le travail collaboratif, l'échange d'informations...»³

Définition opérationnelle :

Un réseau social peut être défini comme une communauté d'individus reliés entre eux par origine, centres d'intérêt, besoins, points de vue,...etc., qui échangent des informations dans un lieu virtuel.

Adaptation :

C'est un processus par lequel des individus (ou partie d'individus) des populations ou des espaces changent de forme ou de fonction afin de devenir plus performants en présence de

¹OLIVIER. Meier, opcit, p177.

²ZAMMAR Nisrine, Thèse de doctorat en science de l'information et de la communication, université européenne de Bretagne, rennes2, Bretagne, janvier2012, p75.

³YOUNES Bougahzala, Le rôle des réseaux sociaux et des TIC dans les révolutions arabe, SE, p3.

conditions environnementales données ou modifiées, peut aussi référer aux résultats du processus¹.

Changements organisationnels :

Le changement organisationnel est un processus de transformation radicale ou marginale touchant les structures et les compétences organisationnelles que poncture le processus d'évolution des organisations²

Changement :

Transformation significative, partielle ou générale du système social dans ces différents et modes d'action.³

L'adaptation au changement :

L'adaptation à un changement consiste à fournir des efforts cognitifs et comportementaux pour répondre à satisfaire des exigences externes et internes perçues par les personnes comme mettant à l'épreuve en dépassant ses capacités.⁴

Définition opérationnelle :

L'état d'esprit d'un salarié ou de groupe. Elle est adoptée consciemment ou inconsciemment par peur de ne plus pouvoir manipuler le changement, réaliser les objectifs personnels par crainte de la nouveauté technologique.

Le plan de formation

Le plan de formation peut être défini comme l'ensemble des actions de formation capable de mettre les individus et les groupes en état d'assumer avec compétences leurs fonctions actuelles ou celles qui leurs seront confiées pour la bonne gestion de l'entreprise⁵

¹ GRAWITZ Madeline, Lexique des sciences sociales, 7^{ème} édition, Dalloz, 2000, p 06.

² GUTHON A, « Le changement organisationnel est un apprentissage », in : revue français de gestion, N° 120, septembre- octobre, 1998, p 99.

³ AKOUN André, ANSART Pierre, opcit, p453.

⁴ ZID Rim, Comprendre le changement organisationnel, mémoire en vue de l'obtention d'un magister en organisation du travail et RH, l'université de Québec, Montréal, p 09.

⁵ www.mescompétences.com (consulte le 04 /02/ 2015).

Définition opérationnelle :

Le plan de formation de l'entreprise se définit comme l'ensemble des actions et stages de formation dont peuvent bénéficier les salariés en termes d'adaptation au poste de travail ou de développement des compétences.

Condition de travail

Le terme des conditions de travail demeure difficile à cerner en raison de l'extrême diversité des situations des travailleurs. Il recouvre, dans l'opinion commune, l'environnement physique et le cadre de travail, l'hygiène et la sécurité, l'aménagement de postes de travail et le contenu plus ou moins répétitif des tâches et enfin même les communications et la dépendance hiérarchique. Il s'agit donc de « l'ensemble des facteurs ergonomiques et psychologiques témoignant du coût du travail »¹

Définition opérationnelle :

La condition de travail renvoie à l'environnement dans lequel vivent les travailleurs sur leur lieu de travail (bruit, chaleur, exposition à des substances toxiques, les délais de production ou de ventes d'un produit, ...etc.).

6. La méthode et la technique utilisées :**6.1. La méthode utilisée :**

Chaque recherche a une méthode à suivre qui permet la collecte des données afin d'atteindre la réalité sociale. Cette dernière est définie par MAURICE ANGERS come suit : « la méthode est une manière de concevoir et de planifier son travail sur un objet d'étude en particulier elle peut intervenir de façon plus ou moins impérieuse, plus ou moins précise à toutes les étapes de la recherche ou à l'une ou à l'autre »²

Le choix de notre méthode n'est pas aléatoire. Il est déterminé par la nature de notre thème puisqu'il touche l'attitude de l'ensemble des managers et par les objectifs qu'on tente de réaliser. Pour cela, nous avons utilisé la méthode d'analyse quantitative qui représente un moyen efficace pour tester les hypothèses de recherche.

¹ VATTEVILLE Eric, Mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise, éd Economica, paris, p115.

² ANGERS Maurice, opcit, p59.

Cette méthode nous a permis de quantifier et de mesurer les données recueillies sur le terrain en utilisant des données statistiques. Ainsi cette méthode nous a permis d'établir des corrélations entre les variables.

Elle se définit comme : « celle qui recueille des informations compatibles d'un élément à un autre parmi l'ensemble des éléments et que cette compatibilité entre les informations, c'est elle qui permet après de faire des statistiques, d'une manière générale, l'analyse quantitative des données ». ¹

6.2. La technique utilisée :

Toute recherche ou application à caractère scientifique en sciences sociales comme dans les sciences en général doit comporter l'utilisation des procédés opératoires, rigoureux d'être appliqué dans la réalité ce qu'on appelle : technique. ²

La technique est un procédé qui permet de collecter des données sur le phénomène étudié. Avant la collecte de ces données, il faut rejoindre des personnes qui nous donneront des informations. Pour GRAWITZ : « les techniques de recherches sont des moyens qui permettent d'aller recueillir des données dans la réalité. » ³

➤ L'entretien exploratoire :

« Outil de collecte de données qui sert à recueillir le témoignage verbal des personnes ». ⁴

Notre pré enquête s'est déroulée à la fin du mois de février pendant une semaine. Une phase très importante dans toute recherche ayant pour objectif de découvrir le terrain et le fonctionnement de l'entreprise ainsi que de recueillir les informations afin de choisir la technique adéquate pour notre enquête. Cependant, c'est au cours de cette période que nous avons pu cerner notre thème, vérifier nos hypothèses et par la suite nous avons testé les questions de notre pré enquête avec le chef de service d'informatique et les responsables des ressources humaines. Cela nous a permis de recueillir un certain nombre d'informations se rapportant à notre étude à savoir :

- L'effectif des managers.
- La réaction des managers de l'entreprise aux applications du Web 2.0.

¹ RAYMOND Boudon, *Les méthodes en sociologie*, éd P.U.F, Paris, 1997, p31.

² GRAWITZ Madeleine, *Méthodes des sciences sociales*, 11^{ème} éd, Dalloz, Paris, 2001, p53.

³ Ibid, p352.

⁴ LAMOUREUX A, *Recherche et méthodologie en sciences humaines*, éd Laval, 1995, p32.

- Les moyens mis en œuvre pour l'intégration du Web 2.0.

➤ **Le questionnaire :**

Nous avons opté pour la technique de questionnaire qui est la plus adéquate à notre étude. Le questionnaire est défini par M.ANGERS comme « technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directe et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées. »¹

Mucchielli définit le questionnaire comme « une suite de propositions ayant une certaine forme et un certain ordre sur lesquels nous sollicitons l'avis, le jugement ou l'évaluation d'un sujet interrogé ».²

Notre questionnaire contient des questions ouvertes, fermées que nous avons formulées. D'après les lectures faites sur le thème, nous avons distingué deux sortes de questions fermées utilisées :

- Dichotomiques : l'enquête choisit une réponse entre « oui » ou « non ».
- A choix multiples : on offre un éventail de réponses possibles à l'enquête, questions à choix multiples à une seule réponse permise et questions à choix multiples à plusieurs réponses permises.

Notre questionnaire a une totalité de 22 questions, regroupées en trois (03) axes :

Axe I : est relatif aux données personnelles (sexe, âge,...etc.).

Axe II : des questions relatives au changement apporté par le web 2.0.

Axe III : des questions relatives à l'adaptation des managers aux changements apportés par le Web 2.0.

Le déroulement de l'enquête :

Cette partie constitue une étape très importante dans notre recherche, c'est l'investigation sur le terrain. Elle s'est déroulée du 1^{er} au 30 mars 2015.

¹ ANGERS Maurice, opcit, p146.

² MOSCOVICI Serge et BUSCHINI Fabrice, les méthodes des sciences humaines, 1^{er}éd, P.U.F, paris, 2003, P189.

7. La population d'enquête

Une fois la méthode et la technique à utiliser sont déterminées, nous avons procédé au choix de la population d'enquête qui est une étape importante car elle nécessite la précision dans le choix pour qu'elle soit plus représentative et ses résultats plus concrets.

La population d'enquête est « un ensemble ayant une ou plusieurs caractéristiques en commun qui les distinguent d'autres éléments et sur lesquels porte l'investigation »¹

Dans un cas comme dans l'autre, on parle de la population parce qu'on peut identifier un critère qui rassemble les individus ou les choses tout en les distinguant des autres. De ce fait, pour pouvoir collecter les informations répandant à nos préoccupations concernant l'adaptation des managers vis-à-vis du changement apporté par le Web 2.0 (au sein de l'entreprise d'accueil DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA)

Tableau N°1 : l'effectif des managers de DDA selon le sexe :

Nombre Sexe	Effectif	%
Homme	78	78
Femme	22	22
Total	100	100

Source : Responsables des ressources humaines de DDA

7.1. L'échantillonnage :

Notre échantillon est un ensemble représentatif de notre population mère. Il possède les mêmes caractéristiques. C'est l'ensemble des managers qui se compose de 100 managers.

Nous avons opté pour cette méthode puisque notre population est ciblée à l'avance, c'est l'ensemble des managers de DDA, que notre thème nous a obligés à suivre cette méthode pour obtenir des résultats représentatifs.

Après avoir suivi la méthode de l'échantillonnage, nous avons distribué 100 questionnaires, nous avons récupéré 63. Ce qui explique cette perte de ce nombre important de questionnaires c'est que certains enquêtés étaient en dehors de l'entreprises lors de la récupération des questionnaires.

¹ MOSCOVICI Serge et BUSCHINI Fabrice, opcit, p 226.

Soit ils étaient en congés, en formation à l'extérieur ou ils travaillent par équipes. D'autres ne donnent pas l'importance au thème disant qu'ils ne sont pas concernés.

8. Les obstacles rencontrés :

Durant la réalisation de notre enquête, nous nous sommes retrouvées devant un ensemble de difficultés qui se résument en :

- L'indisponibilité des ouvrages qui parlent du web 2.0 soit au niveau de la bibliothèque de l'université soit à l'extérieur.
- La difficulté de trouver un terrain d'étude.
- Le manque d'expérience dans la réalisation d'une enquête pareille.
- Le temps qui nous a été accordé par les responsables de l'entreprise pour la réalisation de notre enquête est insuffisant pour se familiariser avec les managers d'où la difficulté de gagner leur confiance.
- La non collaboration de certains enquêtés.
- La perte de 37 questionnaires.
- Le manque de réponses dans certains questionnaires.

Les Sciences et les Technologies de l'Information et de la Communication (STIC) ne cessent de bouleverser les pratiques et les comportements individuels, collectifs et organisationnels. Pendant les cinq dernières années, ce bouleversement est notamment marqué par le développement des technologies Web 2.0 ou encore des médias sociaux.

Ces derniers présentent de nouveaux modes de partage d'information et de communication, dans la mesure où elles sont participatives et dont le contenu est généré par les utilisateurs-eux-mêmes. Ceci dit, les technologies Web 2.0 facilitent la capitalisation et les échanges des connaissances.

Ainsi, donner des généralités sur le Web 2.0 nous permet de mieux connaître en quoi consiste le web 2.0 et ce, concernant son origine, sa naissance, ses principes, ses outils, ses concepts et acteurs, ses usagers, ainsi son impact sur les entreprises.

1. Définition du Web 2.0 :

Le Web 2.0 désigne : « une nouvelle génération de sites et d'application qui permettent à leurs utilisateurs de partager des contenus et de collaborer en ligne »¹

Tim O'Reilly le définit ainsi: Web 2.0 est la révolution dans l'industrie informatique causée par le passage à Internet comme plateforme et une tentative de comprendre les règles du succès sur cette nouvelle plateforme.

Le Web 2.0 n'a pas de frontière clairement définie mais plutôt un centre de gravité autour duquel circule un ensemble de pratiques et de principes. Nous pouvons le définir suivant deux principales dimensions :

❖ Une dimension technologique :

Les logiciels sont délivrés en tant que services et non en tant que produits. Les modèles de programmation sont légers, les systèmes sont faiblement couplés. Les barrières pour la réutilisation des données et des applications sont très faibles. On parle de « services web ». Les applications ne sont pas limitées à une plateforme spécifique mais deviennent accessibles à différents types d'appareils, tels que les téléphones portables. Ce type de technologie permet d'offrir de nouvelles interfaces aux utilisateurs, « riches », intuitives et interactives.

¹CAPUCINE Cousin, Tout sur le web2.0, éd Dunod, Paris, 2008, p3.

❖ Une dimension sociale/relationnelle :

Le Web 2.0 repose sur une architecture de participation. L'implication des utilisateurs dans le réseau est fondamentale. Les utilisateurs ajoutent de la valeur en émettant des commentaires en diffusant leurs opinions, en partageant leurs expériences et leurs connaissances avec les autres internautes. Les pratiques de navigations évoluent, on assiste ainsi à l'émergence de communautés dont les membres créent, partagent, débattent et collaborent autour d'un même centre d'intérêt. Les plateformes relationnelles constituent des espaces de grande exposition pour les personnes qui s'y engagent et qui développent ainsi leur identité numérique.¹

Avec une dimension technique et sociale, le Web 2.0 et ses outils permettent aujourd'hui de construire des services universels, accessibles partout, sur tout objet d'accès avec une qualité de présentation et une ergonomie moins égale à celle que l'on rencontre sur les meilleures applications disponibles. Donc, le Web 2.0 deviendra la plateforme informatique dominante pour toute entreprise, grande ou petite, publique ou privée.

2. L'origine du Web 2.0 et sa naissance :**2.1. L'origine :**

A l'origine, le Web comprenait des pages statiques reliées entre elles par des liens types textes rarement mises à jour, ce qu'on pourrait appeler, rétrospectivement le Web 1.0. Les sociétés fonctionnaient alors selon un modèle économique estimant que le Web était fait de publications, non de participations et que les annonceurs étaient de véritables acteurs moteurs. On pensait qu'internet serait vite dominé par quelques sites importants.²

Au milieu des années 90, s'est ensuite développé ce qu'on a appelé les « dot-com » : une structure de pages fondées cette fois sur un web dynamique ou des systèmes de gestion des contenus servaient des pages web créées à la volée à partir d'une base de données en constante évolution. C'est l'avènement des langages de script du DHTML, celui d'un web parfois appelé également « web 1.5 ». Les technologies ont un peu changé, le web se voit

¹GIRARD Aurélie, FALLERY Bernard, Réseaux sociaux numériques : revue de littérature et perspective de Recherche, SE, p2-3.

²CHAIMBAULT Thomas, Web 2.0 l'avenir du web?, éd Enssib, September, 2007, p5.

moins statique, mais la logique fondamentale centrée sur l'importance des produits du web proposés aux usagés demeurait la même¹.

2.2. Naissance du Web 2.0 :

Le concept du « Web 2.0 » est apparu en Octobre 2004 lors d'une conférence Brainstorming entre la société O'Reilly Média (du nom de son fondateur Tim O'Reilly) et la société Media Live International au cours de laquelle Dale Dougherty, membre d'O'Reilly, suggéra que loin de s'être effondré suite à l'export de la bulle internet 2001, le web n'avait jamais semblé aussi important et novateur. Les nouveaux sites et applications semblaient avoir quelque chose de commun utilisant des améliorations technologiques, sémantiques et ergonomiques. Un business model innovant et reposant surtout le renversement de la logique top-down du web initial : alors que ce dernier « descendait » vers l'utilisateur pour lui proposer contenus et services. Le Web 2.0 mettait l'accent sur une nouvelle forme d'interactivité qui place l'utilisateur au centre de l'internet et cela se veut plus social et collaboratif².

Une première conférence web 2.0 est alors organisée en Octobre 2004, puis une seconde plus tard en octobre 2005 enrichie de la réflexion que Tim O'Reilly développe dans un article désormais considéré comme fondateur : « What is Web 2.0 ? » l'engouement, qui n'avait pas provoqué la première session, devient général et la conférence se voit une nouvelle fois reconduite et renommée en « sommet du Web 2.0 » en Novembre 2006³.

3. Les principes du Web 2.0 :

Suivant la documentation et les conférences annuelles sur le « Web 2.0 », il est possible de résumer les principes fondamentaux du Web 2.0 en trois grands points :

3.1. Le Web comme une plateforme :

Cette nouvelle représentation de la toile sous-tend deux fondements.

D'une part, le Web désigne un lien virtuel composé de services numériques, dont le centre est l'utilisation et dont les frontières sont extensibles. D'autre part, la plateforme représente une solution de recharge aux canaux de communication bilatéraux traditionnels

¹ CHAIMBAULT Thomas, opcit, p5

²Ibid, p 5-6.

³Ibid, p6.

ou les contributions des membres sont désormais visibles, persistantes et disponibles en permanence à ces derniers¹.

Un exemple du « Web telle une plateforme » est la page personnelle Google qui permet aux utilisateurs de contrôler leurs propres informations notamment en choisissant les services dont ils ont besoin.

3.2. L'architecture de participation :

Ce type d'architecture, d'avantage « souple » pour l'utilisateur, sert de levier à l'émergence d'usages naturels : le partage, la transparence et la collaboration entre les membres².

Un exemple d'architecture participative est l'utilisation de système de votes par paires et boutons « j'aime » et « +1 » ou à travers des contenus Web. Ces derniers permettent de donner un sens aux connaissances échangées sur le Web, notamment à travers les réseaux sociaux et les résultats de recherche.

3.3. L'intelligence collective :

L'intelligence collective est la capacité cognitive d'une communauté à généraliser un résultat plus grand que la sommation des capacités individuelles³.

Un exemple d'intelligence collective sur le web est la création mutuelle des articles de l'encyclopédie Wikipédia, l'une des sources du savoir les plus riches et les plus consultées au monde.

En complément à ces principes fondamentaux, plusieurs avancées technologiques ont permis d'appuyer l'adoption du Web 2.0 au cours des dernières années⁴.

Les données comme « connaissances implicites » le passage de données accumulées et isolées vers la mise à disposition, l'organisation et la gestion collective des données dispersées à travers le Web.

¹PATRICE Létourneau et autre, « Les usages de web 2.0 dans les organisations » in livre blanc, éd Québec, Canada, octobre 2011, p7-8.

²Ibid, p8.

³Ibid, p8.

⁴Ibid, p8.

La fin du cycle de vie des logiciels, le passage des versions logicielles vers l'utilisation de services web dans les nuages.

Les technologies « souples » et « malléables », le passage des technologies propriétaires vers des technologies ouvertes permettant le développement d'applications sur mesure et l'intégration de services externes, tels que la carte géographique Google Map, les vidéos encadrées YouTube,...etc.

L'ubiquité des logiciels, soit la capacité à accéder et utiliser le même service indépendamment du support notamment le mobile et les interfaces riches soient le passage d'interfaces unies directionnelles et peu ergonomiques vers des interfaces bidirectionnelles conçues par et pour les utilisateurs.

4. Les outils du Web 2.0*

Le Web 2.0 est possible grâce aux développements de nouveaux outils :

4.1. Flux RSS - Syndication – Feed:

Outil permettant de se tenir informé des mises à jour advenues sur un site. Le site concerné produit (*'feed'*) un flux RSS auquel l'internaute peut s'abonner (se 'syndiquer') en copiant un lien dans un agrégateur de son choix. En multipliant les abonnements à des flux RSS, il peut ainsi, en se connectant à son agrégateur, être tenu informé de tous les changements advenus dans l'inter val sans avoir à visiter tous les sites concernés.

Le flux RSS: il s'agit d'un fichier contenant les derniers articles publiés sur le blog. La lecture de ce fichier vous permet d'être informé dès que vos blogs favoris ont été mis à jour sans avoir à visiter chacun des sites. Ce procédé informatique offre également la possibilité de "syndiquer" le contenu publié : d'autres utilisateurs de blogs pourront publier à nouveau, simplement et de façon automatisée, toute une partie de ce contenu.¹

¹ ZAMMAR Nisrine, opcit, p71.

*les exemples illustratifs pour les outils du web 2.0 sont inclus dans liste des annexes.

4.2. Blogs:

Mini-sites en général gratuits dédiés à l'écriture d'un journal individuel. L'auteur écrit ainsi des articles (ou poste) en ligne qui peuvent être lus par tous. Souvent, un flux RSS y est associé.

Le blog est le « maillon manquant dans la chaîne de communication sur le web ». C'est un site composé d'articles, classé par date, par catégories et par billets. Ergonomique, il permet de publier très facilement sur un ou simultanément sur plusieurs blogs.¹

Les blogs sont une première étape pour la compréhension du mouvement sociétale en cours. Demain, les entreprises et leurs agences devront réussir à trouver le point d'accroche entre leurs marques et la passion des consommateurs afin de permettre aux consommateurs de reprendre le pouvoir à travers leurs marques. D'ailleurs, comme le souligne Chuck Bryner dans une interview : «Ce qui rend les marques influentes n'est pas leurs tailles mais leurs communautés».²

4.2.1. Les 7 valeurs ajoutées d'un blog par rapport à un site Web :

- **Le référencement** : un blog est souvent mieux référencé sur les moteurs de recherche qu'un site Web.
- **L'interactivité** : le blog permet de dialoguer avec ses lecteurs qui peuvent réagir en laissant des commentaires.
- **La facilité d'édition** : il n'est pas nécessaire de connaître le langage HTML ou d'être Webmaster pour publier des articles et y ajouter des liens, des images et des vidéos.
- **La rapidité de mise à jour** : il est facile et rapide de mettre à jour le blog plusieurs fois par semaine en y ajoutant de nouveaux articles. Idéal quand il faut réagir à une actualité ou gérer une crise.
- **La fidélisation de l'audience** : un internaute n'a pas d'intérêt particulier à revenir fréquemment sur un site web. En revanche, un blog est vivant : c'est un journal auquel l'internaute peut s'abonner (email, flux RSS, favoris) et consulter régulièrement.
- **Le mode de communication** : le ton est plus libre, moins commercial et moins institutionnel qu'un site web.

¹ RAUZIER Jean-Michel, Documentaliste science de l'information, éd adbs, vol44, N°4-5, octobre, 2007, p313.

² TISSIER Martin, « Intégrer l'Univers des Blogueurs » in Internet Marketing, N°153, 2009, p157.

- **L'image** : aujourd'hui, il est tout à fait commun pour une entreprise d'avoir un site web. En revanche, une entreprise qui a un blog fait partie de celles qui peuvent revendiquer une image jeune, innovante est web 2.0.

Un blog ne doit pas remplacer le site Web : les 2 outils sont complémentaires. On « vend » sur un site Web tandis qu'on discute sur un blog. Mais dans un processus d'achat, une discussion peut aussi déboucher sur une vente.¹

4.2.2. les différents types de blogs d'entreprise :

Il y a 2 familles de blogs : les blogs personnels et les blogs d'entreprises. Les premiers sont soit des journaux intimes, appelés aussi parfois « les blogs de filles » soit des blogs sur un thème cher à son auteur : photographie, BD, cuisine, politique, high-tech, Internet ...etc.

A l'autre bout, il y a les blogs d'entreprises : moins nombreux, moins connus mais avec de nombreux intérêts. On peut les classer en plusieurs catégories selon leur contenu, leur rédacteur et le fait qu'ils soient internes ou publiques.

- **Blogs de CEO :**

Du chef de TPE/PME au PDG des grands groupes en passant par le serial «entreprenute», les blogs de CEO permettent d'avoir une communication humaine et personnelle avec ses clients, ses partenaires, ses actionnaires et ses collaborateurs. Sur un blog de CEO, ce n'est pas l'entreprise qui parle par l'intermédiaire de sa direction de la communication, c'est un homme ou une femme. En l'occurrence, le numéro 1 de la société. Il a à la fois la crédibilité et la légitimité pour s'exprimer sur l'actualité de son secteur, de son industrie ou de son marché car il en est un des principaux acteurs. Exemples de thèmes abordés : pouvoir d'achat, OGM, obésité des enfants, parachute doré ...etc.²

- **Blogs de salariés :**

Il y a les blogs qui sont lancés à l'initiative d'un ou plusieurs salariés parfois de manière anonyme et parfois dans le cadre d'un mouvement contestataire.

Il y a des sociétés qui prennent l'initiative de lancer leur propre plateforme de blogs où chaque salarié, qui en fait la demande, peut avoir un blog dédié, offert et hébergé par son entreprise.³

¹TISSIER Martin, opcit, p158.

²Ibid, p158.

³Ibid, p 158.

- **Blogs RH :**

Le recrutement des jeunes diplômés entre autre est une priorité stratégique dans certains secteurs. Or, les candidats qui recherchent surtout des explications sur le contenu des différents postes et la différence entre telle ou telle société n'ont pour source d'information que la rubrique RH des sites web où chaque société revendique souvent les mêmes valeurs que sa concurrente. Les candidats, peu réceptifs à la communication institutionnelle des départements RH, souhaitent surtout discuter et échanger avec les salariés afin de comprendre leur métier au quotidien. Ce qui était possible de manière ponctuelle et à petite échelle avec les salons et forums de recrutement devient possible de manière permanente et à l'échelle du Web grâce au blog¹.

En termes de blog RH en Algérie, on trouve le forum spécialisé dans la gestion des ressources humaines (le forum de khadamines sonatrach).

L'objectif du forum algérien RH est de créer un réseau de professionnels des Ressources Humaines en Algérie dans le but d'échange, de partage d'entre-aide sur les bonnes pratiques des Ressources Humaines, opinion, question, infos et new RH, offre et demande d'emploi, stage, formation.

- **Blogs de marque :**

Des internautes fans d'une marque sont parfois à l'initiative du lancement d'un blog sur un produit ou d'un service. Le blog de marque est une opportunité formidable d'animer et de faire grandir une communauté d'ambassadeurs : les fans de la marque.²

- **Blogs d'expertise**

Il n'est pas rare qu'un blog soit la vitrine de l'expertise d'une entreprise ou d'un professionnel sur son domaine d'activité. Ainsi, on trouve des blogs dans les professions libérales comme des blogs d'avocats, de comptables et de nombreux blogs de consultants dans divers domaines. Les sociétés ne sont pas en reste. Plusieurs agences de communication et de marketing entretiennent un blog afin de prouver leur expertise et d'offrir un contenu gratuit et public à leurs lecteurs qu'ils soient partenaires, clients, prospects, étudiants, fournisseurs ou même concurrents ! Le fait de bloguer son expertise a plus d'avantages (gains de contrats commerciaux, recrutement, notoriété, image...etc.) que d'inconvénients (contenu accessible à la concurrence).³

¹TISSIER Martin, opcit, p 158.

²Ibid, p159.

³Ibid, p158-159.

4.3. Wiki :

Est un site web dynamique qui permet la modification des pages et la création de page à la volée.¹

Aussi, une technologie permettant le travail collaboratif en ligne. Une masse d'individus peut alors écrire des pages Web en ligne sans aucunes compétences informatiques. Tags : mot-clé utilisé pour décrire une ressource en ligne. Ces mots sont libres (non reliés à une liste d'autorités).²

Le mot Wiki vient de l'expression hawaïenne Wiki Wiki qui signifie «rapide» ou «informe» et reflète bien ces deux réalités. Informe et rapide car un Wiki est un site Web dynamique qui permet à n'importe quel internaute de participer à sa construction, à son évolution et à sa mise à jour. Plus techniquement, il s'agit d'un outil de collaboration de contenu éditorial libre (open editing) où l'information est publiée sous une licence de documentation libre, c'est-à-dire qui autorise la modification et la libre utilisation des œuvres de chacun des auteurs.

En d'autres termes, un Wiki est un système de production et de gestion collaborative de contenus, accessible sur le Web, permet de déposer et de partager des fichiers (textes, images, vidéos, liens URL) sur des pages accessibles à tous (Wiki public) ou à des utilisateurs autorisés (wiki privé).³

¹ RAUZIER Jean-Michel, *opcit*, p313.

² KRAJEWSKI Pascal, *opcit*, p13.

³ ZAMMAR Nisrine, *opcit*, p73.

❖ **Distinction entre un Wiki et un blog**

Blog	Outil d'expression individuelle, relations de l'auteur aux autres, plusieurs outils de création de blogs, usage simple, rapidité de mise en œuvre, simplicité, fonctionne par billet, organisé de manière chronologique, une priorité aux articles les plus récents, structure éditoriale type, accessible au néophyte, flux RSS, repose sur une base de données, nombreuses fonctions d'interactivité (commentaires, listes de liens,...etc.), vulnérabilité au spam de commentaires.
wiki	Contenu ordonné en rubriques, consultable via une table des matières (sidebar) contient un historique des pages, visualise les différentes versions d'une page, revient à une version antérieure (fonction d'archivage), permet à tout public de visualiser les dernières modifications (date, heure, auteur) effectuées sur le wiki, flux RSS permet d'être informé des modifications effectuées en temps réel par les autres utilisateurs, par de contenu selon un critère de date, mis à jour et alimenté très rapidement et très simplement.

Tableau N°2 : distinction entre un wiki et un blog¹**5. Concepts et acteurs du Web 2.0 :****5.1. Concepts du Web 2.0**

Ces outils ont amené de nouvelles façons de gérer l'information sur le Web et de nouveaux concepts :

- **Social Network:**

Réseau social. Certains sites sont destinés à mettre les gens en relation autour des thèmes ou des centres d'intérêt communs. Il ne s'agit pas de sites de rencontres mais d'un moyen de retrouver sa 'tribu' sur le Web.²

- **Social Bookmark:**

Partage de signets (favoris). L'internaute ajoute, publie et partage ses favoris avec la communauté. Un site « de qualité » bénéficiera ainsi de nombreux favoris.

¹ZAMMAR Nisrine, opcit, p74.

²KRAJEWSKI Pascal, opcit, p14.

Le bookmark est l'action qui consiste à sauvegarder et à organiser des signets ou des liens favoris vers des informations jugées intéressantes par l'utilisateur pour une utilisation ultérieure.¹

- **CrowdSourcing:**

La quête de ressources dans le grand public et plus seulement en interne par l'institution qui développe un produit ou un service.

- **Customisation:**

Personnalisation, possibilité de donner une touche personnelle à votre façon de surfer sur le Web. Ce peut être en modifiant l'aspect des pages des autres mais aussi en personnalisant les moteurs de recherche utilisés.

- **Accès nomade :**

Développement de techniques permettant d'avoir à disposition l'ensemble des ressources nécessaires à l'internaute quel que soit l'outil technologique utilisé pour surfer (PC personnel)².

- **Folksonomie:**

Utilisation des mots-clés du grand public pour cataloguer des ressources en ligne. La taxonomie professionnelle stricte et remplacée par un outil plus simple, plus libre, plus proche du langage ordinaire.

Une folksonomie est un ensemble de mots-clés que l'on nomme également tags, créés de manière collaborative par les utilisateurs, en langage naturel et sans structure ou hiérarchie préétablie.³

- **Serendipité:**

Concept très anglo-saxon traduisant le fait de faire des découvertes par hasard, en flânant. Dans le Web 2.0, on constate que de nombreux sites ont développé des outils pour autoriser une serendipité par le biais de liens permettant de rebondir d'une idée à une autre⁴.

¹CHAUVIERE Nadine, « Web 2.0 en entreprise, quelles réalités? » in It-expert, édition bimestriel, N°65, janvier-février, 2007, p 15.

²KRAJEWSKI Pascal, opcit, p14.

³CHAUVIERE Nadine, opcit, p15.

⁴ KRAJEWSKI Pascal, opcit, p14.

5.2. Les Acteurs du Web 2.0 :

Parmi les principaux sites sont empilés «2.0 », citons :

- **Facebook** : Est une plateforme de réseau social destiné aux échanges personnels entre les utilisateurs. Il permet à la fois le partage d'information sous différents supports (texte, image, vidéo, audio, liens) et la discussion entre groupes d'internautes.¹
- **Twitter** : Est un service de microblogging permettant de partager de manière publique des messages de 140 caractères, des liens et des images. Si certains l'utilisent pour raconter les instants de leur vie, Twitter a connu un succès important dans les milieux des médias et de la communication pour sa capacité à propager rapidement l'information. Les articles à son sujet écrits par des consultants en marketing recommandent régulièrement son usage pour toucher les influenceurs d'opinion numériques tels que les journalistes en ligne et les blogueurs.²
- **Wikipédia**: Est une encyclopédie collaborative où chaque lecteur est appelé à contribuer. Le système repose sur une plateforme Wiki qui permet aux utilisateurs de créer de nouveaux articles sur le sujet de leur choix et de les modifier. Ce processus est soumis à la modération par de volontaires dans le respect d'une charte d'édition.³
- **Flickr**: Site de partage de photographies en ligne. Flickr est une plateforme leader dans le partage d'images en ligne. Ses créateurs racontent avoir fait un peu au hasard le choix de rendre les images publiques par défaut, ce qui a, selon eux, largement contribué à la visibilité de la plateforme, leurs vidéos, en lecture libre.
- **Myspace**: Espace de réseau social avec partage de fichiers. MySpace est originellement un réseau social qui a effectué une reconversion sur le partage de contenus numériques. Le service se décrit ainsi sur sa page principale : Myspace regroupe tous tes morceaux, films, célébrités et chaînes TV préférés. MySpace est utilisé par des artistes connus ou inconnus qui mettent à disposition leur musique⁴.

¹ MINVIELLE Nicolas et MATTHIEU Jean pierre, Quel serait l'impact d'internet 2.0 dans la promotion de la design ? in thèse professionnelle, master spécialisé marketing, design et création, 2011, p18.

²Ibid, p20.

³Ibid, p19.

⁴Ibid, p22.

- **YouTub**e: Site de partage de vidéos. Site permettant d'héberger gratuitement des vidéos de manière à les diffuser aux internautes. Youtube a été fondé en février 2005 par Chad Hurley et Steve Chen¹.

- **Diigo**: Site autorisant le partage d'annotations de pages Web.²

Un service de partage de signets évolués. Il permet de partager facilement des ressources d'intérêt commun et d'en annoter le contenu. Il permet aussi la création de groupe privé ou public. En plus de partager des signets, les groupes peuvent se créer un dictionnaire de mots-clés pour assurer une certaine cohérence dans le marquage des pages.

- **Del.icio.us**: Site de partage de favoris communautaires. Del.icio.us est un site Web social permettant de sauvegarder et de partager ses marque-pages Internet et de les classer selon le principe de folksonomie par des mots clés³.

6. Les applications du Web 2.0 :

6.1. Applications de publication et collaboration :

L'un des succès majeurs du web 2.0 est celui des blogs, des espaces de publication personnelle faciles d'utilisation grâce à une interface simplifiée. Les premiers blogs sont apparus à la fin des années 1990 aux Etats-Unis et vers 2000 en France. Il s'agissait alors d'une liste de liens commentés destinés à recenser et faire connaître les pages Web jugées intéressantes par l'autre. Depuis, le genre a conquis de nouveaux supports en mettant à profit la fonction multimédia du Web :

- Les usages par les photoblogs.
- Les vidéos avec les vidéoblogs.
- Le son avec les podcats.
- Et de plus en plus la téléphonie portable avec les moblogs (mobile+blog)⁴.

Une autre technologie des plus connues est celle de WIKI, notamment grâce au succès de l'encyclopédie interactive Wikipédia. Venue d'un mot hawaïen « WIKI –WIKI » signifiant « vite, rapide », le Wiki Wiki Web (W.W.W) a été créé en 1996 aux Etats-Unis par le

¹GOGUEY Eric -DicoFR.com, 1999-2014 (consulter le 23/02/2015).

²KRAJEWSKI Pascal, opcit, p14.

³www.edsupport.cc/mguhlin/share/index.php? (consulté le 23/03/2015).

⁴CHAIMBAULT Thomas, opcit, p 10.

développeur de logiciels Ward Cunningham. Il s'agit d'un site Web dynamique dont la particularité est de pouvoir être mis à jour par n'importe lequel de ses visiteurs. Le wiki permet donc non seulement de communiquer et diffuser des informations rapidement, mais de structurer cette information pour permettre d'y naviguer commodément¹.

6.2. Application de partage de fichiers :

Le Web 2.0 connaît encore un grand succès à travers celui d'application et de plateforme de partage de fichiers (textes, diapositives, audio, photos...etc.). Il ne s'agit plus tellement de collaboration comme dans wikipédia ou les individus travaillent ensemble mais plutôt de collectif, à partir de sites et de fichiers personnels, ce qui a aussi été appelé « Me Media ».

Il s'agit-là d'une des notions phares du Web 2.0 à savoir que c'est l'utilisateur lui-même qui non seulement donne et crée du contenu mais encore l'index et le qualifie. Ainsi pour stocker et partager ses photos peut-on utiliser Flickr, Zoto ou Bubbleshare ; pour gérer ses vidéos, se tournera-t-on vers YouTube, Metocofe ou Daily Motion ; pour sa musique utilisera-t-on Myspace ou Odeo, Bebo se veut quant à lui un équivalent de Myspace mais plus spécifiquement destiné à un public scolaire, collège et lycée².

6.3 La bureautique en ligne :

Le partage est également effectif pour des fichiers qui auparavant semblaient restreint à son seul poste personnel, comme c'est le cas des signets.

Del.icio.us, par exemple, permet de conserver, signaler, tagguer et partager ses pages Web préférées. C'est le cas également de Furl ou Diigo. En fin, Slideshare est un logiciel de partage de ses présentations et ses diaporamas.

Il accepte les diaporamas au format Powerpoint et Open Office pour ensuite les transformer en Flash. Après avoir chargé le fichier, on peut recevoir des commentaires sur chacune des diapos postées.

Plus largement, c'est le cas notamment de Thinkfree, une application qui propose une suite bureautique complète en ligne disponible pour Windows, Mac os et Linux. Au point que Google s'est positionné sur le marché, rachetant des logiciels et proposant sa propre

¹CHAIMBAULT Thomas, opcit, p 11

²Ibid, p11.

suite bureautique : Google docs spreadshat, proposant donc un logiciel de traitement de texte et un tableau. Il annonce également la sortie prochaine de Google presently, un logiciel permettant de créer et d'afficher des présentations multimédia.

En fin, il est possible d'utiliser un calendrier en ligne comme le propose Google Calendra ou CalendraHub, exportant ainsi son agenda voire de mener et préparer ses projets par l'intermédiaire d'un logiciel : Base Camp selon lequel les défauts des projets ne sont pas tant le manque de graphiques que de communication. C'est le cas également de projet place qui se veut le lieu permettant à plusieurs collaborateurs de travailler sur un unique projet¹.

❖ Exemple d'application :

A travers la contribution des spécialistes du Web 2.0 et de son application en entreprise différentes applications possibles ont été présentées.

Sylvie le Bar, consultante et membre d'une communauté et d'observateurs du Web, a présenté un panorama de plates-formes web 2.0 facilitant la gestion et le partage des connaissances. Certains de ses outils sont en Open Source, donc applicables dans l'entreprise indépendamment du Web. Les applications sont diverses :

- Travailler en commun avec des outils collaboratifs. On pourra, par exemple, utiliser un wiki dans un groupe de travail ou encore un tableau partagé (celui de Google ou un autre) ou bien faire du mindmapping collectif. L'intérêt de ces outils, outre le partage des informations, réside dans une organisation bien plus ordonnée de la publication, notamment avec une meilleure gestion des versions successives des documents.
- Gérer et partager sa mémoire personnelle. Les outils en ligne de type Del.icio.us permettent une gestion plus dynamique que les logiciels de gestion de signets existants. Autre exemple : celui de la plate-forme Library Thing qui permet de gérer sa bibliographie personnelle d'ouvrages (avec à la clé la récupération directe des références bibliographiques sur les sites de librairies en ligne).
- Partager sa production. Les plateformes de publication en ligne de tout type de documents se diversifient et quelques exemples de sites utiles pour l'usage professionnel ont été donnés : le service de partage en ligne de présentations

¹CHAIMBAULT Thomas, opcit, p12.

Powerpoint Slideshare ; la plateforme française de publication de retours d'expérience Inter expérience ; le site de publication Scribd, équivalent de Youtube pour les documents écrits, en format.doc, .ppt.xls,etc.

- Localiser une expertise. Cela peut se faire par l'intermédiaire de plates-formes comme ZIKI ou encore MY Blogog, qui permettent de se décrire et de se rendre visible sur le Web. Le principe de ces outils est que ce n'est pas l'internaute qui décrit lui-même son expertise mais que celle-ci est déduite par le système, grâce aux métadonnées (tags) en fonction des traces laissées sur le Web, autrement dit, des sites dans lesquelles on a publié¹.

7. Les usages du Web 2.0 :

7.1. Les grandes familles d'usagés :

Les différentes catégories d'usages web 2.0 se regroupent en cinq grandes familles² :

7.1.1. . Partager et collaborer :

Il s'agit de partager le contenu, en version dématérialisée, d'une personne à une autre ou d'une personne à un groupe de personnes.

Au-delà du partage, il s'agit d'intégrer la contribution de chacun à un même média, de façon synchrone (au même moment) ou asynchrone (en différé). Il existe donc une seule copie du document auquel plusieurs individus collaborent. Cet usage diffère de celui des courriels qui sont documents.

7.1.2. Converser :

Il s'agit de créer un contact bidirectionnel avec des collègues clients, usagers, partenaires ou membres de communauté. Cette prise de contact favorise un lien de confiance et permet à d'autres usagés d'émerger. La conversation favorise la fidélisation du client ou de l'utilisateur quand elle est utilisée vers l'externe et encourage une mobilisation de l'employé à l'interne.

¹ RAUZIÉ Jean-Michel, opcit, p325.

² PATRICE Létourneau et autre, opcit, p15.

7.1.3. Rechercher et collecter :

Il s'agit d'utiliser la Folksonomie ou indexation personnelle comme moyen plus efficace de recherche du contenu ou bien de développer de complexes algorithmes pour indexer le contenu, les étiquettes sont des mots clés créés par les utilisateurs. Ainsi, il s'agit d'une indexation humaine, plus intuitive qui permet de rechercher plus facilement et plus efficacement les informations voulues. Elle permet donc de puiser dans la connaissance collective d'un groupe puisque c'est ce dernier qui crée le lien entre contenu et mot clé (étiquette)¹.

7.1.4. Diffuser :

Il s'agit de transmettre l'information d'un individu ou d'un groupe d'individus à un autre groupe d'individus, que ce soit à l'interne ou à l'externe d'une organisation. Les informations sont donc transmises rapidement à un public ciblé. Il s'agit habituellement de communications de un à plusieurs².

7.1.5. Veiller :

Il s'agit d'assurer une veille stratégique, c'est-à-dire de se tenir au courant des derniers développements concernant une organisation. A l'interne, une organisation peut vouloir tâter le pouls de ses employés pour s'assurer de leur motivation et de leur engagement.

A l'externe, une organisation peut vouloir suivre l'évolution des tendances d'achat de ses clients ou des tendances sur le marché de l'emploi dans son domaine.

- **L'objectif des usagés du Web 2.0 :**

L'importance de ces usagés et leur constante évolution nous ramènent à une nécessité d'avoir des outils souples et (hyper) réactifs favorisant la communication multicanale. Les blogs et les wikis, par exemple, sont des outils accessibles et faciles à exploiter pour l'entreprise. Les portails 2.0 créent des espaces de travail collaboratif et forment les employés à de nouveaux modes d'interactions et de travail. Ces nouvelles compétences servent par la suite pour la gestion des relations avec les partenaires externes et les consommateurs.

¹ PATRICE Létourneau et autre, opcit, p15.

²Ibid, p15.

L'implantation des usages collaboratifs permet à une entreprise de prendre conscience de ses propres connaissances, de ses poches de savoir, de sa réelle productivité et de découvrir son potentiel. Enfin, la mise en commun et le partage des connaissances permettent à tous les employés de maîtriser davantage les domaines d'expertise de leurs collègues et de solliciter ou proposer de l'aide dans l'atteinte d'objectifs communs.

La valeur retirée de ces usages est importante puisqu'elle s'inscrit dans le développement du capital social. Cette dernière représente l'utilité d'un bien évaluée selon l'usage qui en est fait par le consommateur final.

7.2. La cartographie des usages :

Chaque grande famille d'usage se compose de différentes catégories d'usages du web 2.0. Les principales catégories sont présentées ci-dessous à la fois à l'interne et à l'externe des organisations ¹:

Familles d'usages.	Catégorie d'usages.	Description des usages associés	Usages internes	Usages externes
Partager et Collaborer.	Gestion de Connaissances.	Création, analyse, diffusion et enrichissement du savoir collectif.	X	
	Communautés Interne.	Interaction et entraide d'employés aux intérêts personnels et professionnels communs.	X	
	Développement Commercial.	Interaction entre employés pour Développer efficacement de nouveaux marchés	X	X
	CRM 2.0.	Interaction client- employés pour développer de nouveaux produits et services	X	
	Développement de produit.	Interaction entre employés pour développer de nouveaux produits et services	X	
	Conception.	Interaction client-employés-fournisseur pour la conception de nouveaux produits et services.	X	
Converser	Communication	Echange de contenus bidirectionnel, discussions et partage	X	X
	Socialisation.	Lien de confiance, identification à la marque, prise de connaissance et entretien du réseau	X	X

¹PATRICE Létourneau et autre, opcit, p15-17.

		ou de la communauté.		
Rechercher et Collecter.	Recrutement.	Recherche d'étiquette pour identifier des recrues potentielles.		X
	Vérification des antécédents.	Recherche d'étiquette pour identifier des antécédents d'un nouvel employé potentiel.		X
	Référencement. Social.	Indexation personnelle de profils sociaux et/ou d'évènements pour recherche et ciblage.	X	X
	Intelligence Collective.	Mise en commun du savoir fractionné d'un ensemble d'employés vers un but partagé.	X	
	Gestion des Idées.	Indexation personnelle et recherche d'étiquettes pour générer et cibler des idées innovatrices.	X	
Diffuser.	Formation.	Diffusion de formations en ligne à travers des capsules d'informations dématérialisées	X	X
	Mémoire Organisationnelle.	Diffusion de contenu créé par et pour les employés.	X	
	Communication interne/externe.	Diffusion et rétroaction de communications s'adressant aux employés (à l'interne) ou au grand public (à l'externe)	X	X
	Gestion de Contenu.	Création, publication, archivage et indexation du contenu non structuré crée par et pour les employés.	X	
Veiller.	Tendances d'emploi.	Vigie des contenus disponibles sur le web pour cibler les orientations communes des domaines.		X
	Rétroaction.	Vigie des réactions des employés face aux contenus diffusés.	X	
	tendances des employés.	Vigie de contenus créés par les employés pour définir des orientations communes.	X	

	Tendances Clients.	Vigie des plateformes 2.0 externes pour cibler les orientations communes des clients.		X
	Gestion de l'image.	Vigie des plateformes 2.0 externes(et diffusion de médias) pour gérer l'image de l'orientation.		X
	Veille Concurrentielle.	Vigie des plateformes 2.0 externes pour cibler les orientations communes des concurrents.		X

Tableau N°3 : Cartographie des usages du web 2.0¹

8. L'impact du Web 2.0 sur l'entreprise :

L'une des questions que l'on se fait poser le plus fréquemment est quel impact a le Web 2.0 sur le marketing et les entreprises aujourd'hui ? Ainsi, dans la suite, nous arrivons à dire comment le Web 2.0 a influencé les entreprises et a changé la façon dont on fait le marketing.

Plus précisément, nous constatons les impacts du Web 2.0 sur 3 aspects du marketing soit:²

1. La communication.
2. Les campagnes.
3. Le contrôle du message.

8.1. La communication :

Le premier point qui a subi l'impact du Web 2.0 est la communication. Le Web 2.0 a forcé la communication à se décloisonner et à passer d'une communication unidirectionnelle à une communication bidirectionnelle.

En effet, auparavant l'entreprise s'adressait de façon unidirectionnelle à un public pour lequel il était presque impossible de réagir ou d'interagir avec le message qui lui était présenté.

¹ PATRICE Létourneau et autre, opcit, p15-17.

² MIRZET Kadric, opcit, (consulter le20/ 01/ 2015).

Désormais, avec le Web 2.0, les entreprises peuvent encore initier une communication envers un public. Par contre, celui-ci peut maintenant répondre à ce message et interagir avec l'entreprise. De plus, les individus peuvent aussi être aux instigateurs d'une conversation avec l'entreprise et c'est celle-ci qui doit réagir et interagir aux messages de sa cible.

Ce phénomène est, entre autre, né grâce aux blogs, aux forums et aux médias sociaux qui ont donné le pouvoir aux consommateurs d'avoir leurs propres canaux pour communiquer avec les entreprises.

8.2. Les campagnes :

Le deuxième aspect du marketing qui a été changé par le Web 2.0 est les campagnes marketing. En effet, avant l'arrivée du web 2.0, les campagnes étaient globales et générales alors qu'aujourd'hui, on peut élaborer des campagnes très ciblées.

Auparavant, avec la télévision, les journaux ou la radio, on s'adressait à de grands groupes d'individus. De plus, à cause des budgets restreints et de la préparation que l'élaboration de campagnes sur ces médias demandait, on cherchait à maximiser l'investissement alors les entreprises étaient contraintes à présenter des messages généraux.

À l'inverse, le Web permet de cibler, avec un message adapté, plusieurs sous-ensembles des groupes de population qui étaient autrefois atteints avec un même message général. Ainsi, plutôt que de payer un gros montant pour une campagne globale, le Web permet de payer quelques montants plus petits pour mener plusieurs campagnes personnalisées pour les cibles qu'elles visent.

Google est l'exemple parfait de cette nouvelle réalité. En effet, Google Adwords offre le pouvoir de cibler nos campagnes selon plusieurs critères tels que géographiques, la langue parlée, les mots clés utilisés par les intérêts des internautes (avec le réseau display de Google).

Bref, tous ces éléments nous permettent d'avoir un meilleur contrôle sur le coût et de cibler plus précisément les clients potentiels de son entreprise.¹

¹ MIRZET Kadric, opcit, (consulté le 20 /01/2015).

8.3. Le contrôle du message :

Dernièrement, nous avons constaté que le message qui date d'avant l'avènement du Web2.0 était extrêmement contrôlé alors que désormais on fait appel à beaucoup plus de transparence de la part des entreprises lorsqu'elles élaborent leur message.

En effet, tel que nous venons de le voir, étant donné que la communication est passée du mode unidirectionnel au mode bidirectionnel et que le pouvoir des consommateurs s'est vu augmenté de façon à ce qu'ils puissent émettre leurs opinions et interagir avec la marque, cela a créé une obligation pour les entreprises de devenir transparentes.

Par exemple, les entreprises qui bloquent certains types de messages ou qui suppriment des commentaires négatifs voient un retour extrêmement rapide et négatif de la part des consommateurs puisque ces derniers trouvent ce genre de comportement non éthique.

Dans ce contexte, si vous voulez que votre entreprise réussisse dans cette nouvelle réalité du Web 2.0, vous devez permettre et encourager l'interaction avec les individus. Ensuite, vous devez aussi être capable d'expliquer et d'avouer vos torts, de jouer franc-jeu et d'établir un climat de communication d'égal à égal avec votre cible.

Espérant que vous avez compris quels sont les impacts du web 2.0 pour les entreprises et pour le marketing.¹

9. Les avantages du Web 2.0 :

9.1. Les nouveaux usages du Web 2.0 permettent aux managers de :

- Faciliter la diffusion d'informations (partages) : développer ce type de communication en externe avec les différents partenaires (clients, fournisseurs...) et en interne avec les collaborateurs
- Créer une relation privilégié avec les clients ;
- Réduire les coûts de fonctionnement : c'est-à-dire les frais généraux qui permettent le fonctionnement de l'entreprise qui se traduit par le savoir- faire.
- Communiquer de façon « éco-responsable » : c'est de valoriser ce qui se fait déjà, l'évaluer et décider d'améliorer les actions à mener.²

¹ MIRZET Kadric, opcit, (consulté le 20 /01/2015).

² REGUIGNE Rashel, Pourquoi faire appel à un community manager pour la communication de votre entreprise, article publié au blog de geekette, mai 2011, p2.

- Offrir la possibilité de recruter de nouveaux clients
- 9.2. Les nouveaux usages du web 2.0 permettent à l'entreprise :**
- Un meilleur usage du capital humain au sein de l'entreprise : attraction accrue des Ressources Humaines, une meilleure fidélisation du personnel, un meilleur climat de confiance, une meilleure identification d'expertises, une accélération de la mobilité et flexibilité accrue des structures ;
 - Une capacité d'innovation accrue : cycles d'innovation plus courts, une phase importante sur la créativité des collaborateurs, communication plus spontanée et pertinente ;
 - Une plus grande réactivité dans la résolution de problème non routinier inhérent à la complexité croissante de notre environnement ;
 - Une meilleure satisfaction des clients : par le biais de dialogues directs et une meilleure compréhension de leurs besoins, problèmes et objectifs.
 - Un marketing plus ciblé : à travers une meilleure compréhension des tendances du marché, des activités des concurrents, et de nouvelles stratégies de marketing.
 - Le développement du capital social.¹

¹ CREPLET. F et autre, L'entreprise 2.0, éd Atelya, VOIRIN, janvier 2011, p 4.

L'entreprise évolue dans un environnement changeant très rapidement. Elle doit donc s'adapter et innover constamment pour rester en position de compétitivité.

Les projets informatiques sont par nature au cœur de l'innovation de l'entreprise et provoquent lors de leur mise en œuvre une rupture des processus métier et une modification des pratiques des utilisateurs. Le facteur humain peut être l'une des principales causes de l'échec de ce type de projets.

Ce chapitre est consacré au changement organisationnel et à l'adaptation des managers où nous avons donné un aperçu historique du changement organisationnel. La conduite du changement, le processus et les différentes stratégies du changement organisationnel, les acteurs et les formes du changement organisationnel, ainsi que la signification du changement dans le cadre managérial, Enfin, nous avons consacré un élément sur l'adaptation au changement.

1. L'historique du changement organisationnel :

Demers énumère trois grandes périodes de recherche sur le changement organisationnel: D'abord, celle qui suit la 2^{ème} guerre mondiale puis celle de la fin des années 70, et finalement, la période actuelle qui commence dès la fin des années 80.

D'abord, celle qui suit la 2^{ème} guerre mondiale et qui est reconnue comme une période de croissance et d'adaptation. En effet, ces années glorieuses illustres d'après-guerre ont été marquées par une croissance et stabilité économique qui sont poursuivies jusqu'au milieu des années 70. Le changement durant cette période est synonyme de progrès puisque l'environnement était favorable et prévisible et que le processus du changement y est graduel et continu. Les changements qui ont marqué cette période se définissent en termes de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation. Les changements organisationnels les plus en vogue touchaient les structures et les stratégies. Par ailleurs, l'organisation était considérée comme un instrument contrôlable par ses dirigeants.¹

Ensuite, arrive la deuxième période à la fin des années 70, nommée aussi la période de mort ou de transformation. Elle est dite aussi période de l'ère économique et de la loi du marché. Cette période reste marquée par une récession économique attribuable aux deux crises

¹ DEMERS Christian, « De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le Changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui », In *Gestion*, vol 24, N°3, 1999, p 132.

pétrolières de 1970 et de 1973 et également à l'arrivée de nouveaux concurrents, notamment la concurrence asiatique, sur la scène internationale au début des années 80. A ce moment-là, surviennent aussi les premières privatisations des sociétés d'état. Les changements sont perçus comme des événements dramatiques et négatifs, ils sont synonymes de crise dans la vie d'une organisation. Le processus de changement paraît plutôt radical et mené le plus souvent par des dirigeants super héroïques ou des visionnaires qui agissent sur la culture, la structure et les stratégies afin de les transformer. A la différence de la première période, les organisations ne sont pas perçues comme un instrument manipulable par ses dirigeants.¹

Finalement, la période actuelle est marquée par la mondialisation des marchés, par la précarité du travail et par les mises à pied massives. Elle est dite aussi période d'apprentissage et d'évolution. Le changement fait ici partie de la réalité des organisations et de leur quotidien, il devient même la seule chose prévisible. Il est ainsi durable et continu. Il n'est plus alors composé d'événements rares ou bouleversants, mais il s'apparente plutôt à un vécu quotidien et à un processus continu d'apprentissage permettant l'innovation. Le changement est alors l'affaire de tous et non seulement la propriété de dirigeants héroïques. Tous les membres de l'organisation sont susceptibles de devenir des initiateurs de changement tout autant que ses dirigeants. Ainsi, le processus de changement est véritablement proactif et réactif².

2. La conduite du changement organisationnel :

La conduite du changement (parfois appelé accompagnement du changement) vise à faciliter l'acceptation des changements induits par la mise en œuvre d'un nouveau projet et à réduire les facteurs de rejet.³

La conduite du changement consiste à anticiper les risques, définir et mettre en œuvre une démarche permettant la mise en place d'une solution dans les conditions optimales.

Les démarches de conduite du changement sont généralement basées sur le triptyque suivant :

¹DEMERS Christian, *opcit*, p132.

²Ibid, p132.

³PILLOU Jean-François et CAILLEREZ Pascal, Tout sur les systèmes d'informations grandes, moyennes et petites entreprises, 2^{ème} éd, Dunod2, France, 2011, p149.

- **Participation** : associer les utilisateurs dès le début du projet, afin notamment de prendre en compte leur avis et faire en sorte que le produit final corresponde à leurs attentes.
- **Communication** : mettre en place un dispositif de communication permettant tout au long du projet, aux acteurs de l'entreprise de comprendre et d'accepter les changements à venir ainsi que d'être informés sur l'avancement du projet.
- **Formation** : s'assurer que les utilisateurs aient acquis les connaissances théoriques et pratiques nécessaires¹.

2.1. Objectif d'une conduite du changement :

Conduire le changement c'est :

- **Résoudre la problématique d'organisation ou de réorganisation :**

Résoudre la problématique à travers la mise en œuvre de la démarche, de la méthode et d'outils.

- **Accompagner le projet d'organisation ou de réorganisation :**

Organiser le projet à travers l'utilisation d'une méthodologie de conduite de projet.

- **Prendre en compte la dimension humaine :**

Prendre en compte les valeurs, la culture, les résistances au changement à travers une démarche de participation, de communication et de formation /coaching dont l'objectif est de permettre la compréhension et l'acceptation par l'individu de nouvelles règles de jeu résultant du processus du changement.²

2.2. Les composantes du changement :

Concevoir, préparer et conduire un changement amène à travailler sur trois aspects :

Le contexte, le contenu et le processus.

¹ PILLOU Jean-François et CAILLEREZ Pascal, opcit, p 149.

²MARVAUD Jean François, Conduite d'un changement, université Reines, paris, in www.stratexconseil.com (consulté le 28/12/2014).

a. Le contexte du changement :

Incorpore les éléments externes (environnement économique, technologique, institutionnel...etc.) et internes (structure actuelle, répartition du pouvoir, cultures en présences...etc.), le changement naît de ce contexte dans ses possibilités comme dans ses contraintes.

b. Le contenu du changement :

Ce sur quoi il va porter (l'évolution d'un métier, implantation de méthodes ou d'outils, nouvelle organisation du travail...etc.)

c. Le processus du changement :

Les interactions qui vont avoir lieu à l'occasion de la conception et la mise en place du changement envisagé.¹

2.3. Les causes du changement organisationnel :

Les enquêtes se recoupent pour la plupart et donnent à quelques différences près d'une enquête à l'autre, dans l'ordre d'importance décroissante, les causes suivantes :²

- Les causes de nature économique : sont associées aux phénomènes de la mondialisation des économies, l'accroissement de la concurrence, demande des clients ; pression sur les prix, variation dans les performances financières accroissement de la concurrence, globalisation des marchés qui forcent les organisations à mieux se positionner stratégiquement afin de tirer le maximum de leur situation. Cependant, elles sont à l'origine de pressions sur les organisations qui doivent, pour survivre, contrôler leurs coûts.
- Les causes de nature technologique : nous retrouvons les changements technologiques qui modifient souvent la configuration des organisations et l'aménagement du travail. D'évidence, les nouvelles technologies rendent possible le développement de nouvelles formes de travail telles que le travail à distance,...etc.
- Les causes de nature politiques : c'est la déréglementation des marchés et la diminution des structures de contrôle de l'État qui ont entraîné l'organisation vers de nouvelles

¹ DIMITRI Weiss, *Ressources humaines*, 2^{ème} édition, éd d'organisation, 1993, 2003, p548.

² BRILMAN Jean, *Les meilleures pratiques de management*, 3^{ème} édition, éd d'organisation, paris, 2001, p362.

stratégies d'ajustement. On parle alors de partenariats ou d'alliances stratégiques tels que des fusions, des acquisitions,...etc. En outre, de nouvelles formes d'organisation sont de plus en plus fréquentes. La déréglementation et le désengagement de l'État ont également servi à remettre en cause les anciennes manières de gérer l'organisation.

Toutes ces transformations sont associées à des pressions externes aux organisations elles-mêmes. Ce contexte dans lequel celles-ci naviguent peut devenir une des sources de leur transformation.

- Les causes de nature culturelle : l'entreprise réalise le décalage ou l'évolution des valeurs et de la culture de l'environnement telle que le déclin des traditions et de la hiérarchie, croissance de l'autonomie et du libre arbitre dans les choix sociaux.
- D'autres causes que nous appelons les facteurs internes peuvent aussi être la source de ce changement sont associés à l'organisation elle-même. Ils peuvent apparaître dans une nouvelle direction générale ou direction de division.

2.4. Les difficultés du changement :

Les difficultés sont bien connues et répertoriées par les spécialistes. Elles sont liées à l'ignorance de la réalité et ce qui se passe sur le terrain (défaut technocratique classique) à l'insuffisance de leadership aux manques de communication sur les motifs et les buts, à la résistance au changement des individus, à l'excès de charge du travail, à la difficulté pratique de réalisation, à l'absence de management du projet de changement, au manque de moyens et aux obstacles juridiques.¹

2.4.1. Les obstacles habituels :

Les principaux obstacles aux changements sont :

- La pression pour obtenir des résultats à court terme.
- La résistance du middle-management.
- Le manque de temps.
- Une approche non structurée du changement.
- Le manque de prise de conscience du besoin de changer.
- Le manque de leadership du management.
- Des compétences inadéquates.

¹ BRILMAN Jean, opcit, P366.

- La rigidité du système informatique.
- Le manque de vision.
- Le manque d'argent pour les investissements nécessaires.

Le problème majeur est en fait celui du temps car la pression pour obtenir des résultats à court terme et le manque coïncident font apparaître clairement qu'il est périlleux de vouloir mener de front plusieurs changements.¹

2.4.2. L'éthique du changement:

D'après Gérard-Dominique-Carton, auteur d'un Eloge de changement: toute entreprise au corps plongé dans le changement subit une poussée verticale dirigée du bas vers le haut, égale au poids des habitudes déplacées ». Pour l'auteur, le changement, vécu comme un problème s'opère dans la douleur et ne trouve son aboutissement heureux qu'avec l'émergence d'un sentiment de gain ou de progrès.

Mettant en garde les dirigeants contre des changements qui pourraient apparaître comme arbitraires : changement pour le changement, changement statutaire ou changement expérimental, l'auteur développe l'idée d'un « filtre éthique » ou plutôt de trois filtres.²

a. La nécessité :

Le premier filtre est celui de la nécessité .Il répond à la question : « Que se passerait-il si l'on ne changeait pas ? » Bien que la pression de l'environnement soit de plus en plus forte, il peut arriver qu'elle ne soit pas également perçue par tous ou ne pas apparaître tout de suite .Les arguments pour démontrer cette nécessité doivent être pertinents mais attention s'ils sont utilisés seuls, ils risquent de provoquer des sentiments de résignation et de passivité. Aussi, l'auteur propose-t-il deux filtres complémentaires : l'utilité et l'intérêt du changement.

b. L'utilité :

Elle doit répondre à d'autres questions : Qu'est-ce que ce changement m'apporte ? Que produit-il pour moi et pour les autres ? Quel en sera le résultat ? Ce changement sera-t-il là pour prévenir un dommage ? Pour apporter une amélioration ? Les changements réputés utiles pour certains peuvent être considérés par d'autres comme contraires à leurs intérêts.

¹ BRILMAN Jean, opcit, p366-367.

²Ibid, p367.

c. L'intérêt :

C'est pourquoi, l'intérêt représente le critère de changement le plus décisif quant à son acceptation. Il répond aux questions : « Qu'est-ce que ce changement améliore pour moi ? Pour nous ? Qu'est ce que je gagne à l'accepter ? »

Ces trois critères sont déterminants pour l'acceptation du changement et sont étroitement liés à l'échelle de valeurs des individus et des groupes ainsi qu'à la nature de leurs aspirations.¹

2.4.3. Les impacts émotionnels et les résistances aux changements :

D'une manière générale, les changements portent avec eux d'importants impacts émotionnels qu'il faut admettre.

Naturellement, les directions ont à manager un niveau d'émotions très intenses et à connaître les variations du niveau de confiance de leurs collaborateurs dans le temps. Ceux-ci passent par les états suivants :

- Confiants mais non informés.
- Informés mais sceptiques.
- Préoccupés de manière réaliste mais avec un peu d'espoir.
- Informés et surs d'aboutir puis satisfaits.

Il faut en particulier prévoir les craintes de pertes et faire le marketing des gains pour les personnes. Le mot « changement » porte avec lui l'idée du danger et celui d'opportunité. Le sentiment du danger est très fort, celui de l'opportunité plutôt flou.

C'est d'ailleurs pour cela que Jean-Marie-Descarpentrie qui a été président de Carnaux Métal Box, puis a redressé Bull dans les années 1995-1996 préconise de ne pas parler de changement mais de progrès rapide.²

¹ BRILMAN Jean, opcit, p367.

²Ibid, p368-369.

3. Le processus du changement organisationnel :

Il y a plusieurs façons pour établir un changement organisationnel dans une entreprise :

3.1. Le model de Lewin :

K. Lewin (1948) a mené plusieurs recherches sur le comportement des Américains dont il a proposé trois étapes d'un processus d'un changement organisationnel¹ :

1) Le dégel :

Il s'agit de la période pendant laquelle les habitudes et traditions sont brisées, c'est le moment d'établir de bonnes relations, d'acquérir une crédibilité, d'adopter un esprit d'ouverture. C'est aussi l'étape où prennent naissance la motivation et le désir du changement. L'agent de changement doit s'assurer de bien accomplir les quatre tâches suivantes auprès de l'unité administrative qui subit le changement :

- Etablir des contacts.
- Entretenir de bonnes relations.
- Acquérir une certaine crédibilité.
- Cultiver un esprit d'ouverture chez les employés.

1) La transformation :

C'est la période d'acquisition de nouvelles habitudes et compétences ; on conçoit et on implante le changement en stimulant chez les employés, la motivation et le désir de changement, aussi que leur identification à de nouveaux comportements.

Il y a donc acquisition de nouvelles attitudes et de nouveaux comportements.

Cette étape se produit jusqu'à ce que les membres de l'unité se sentent à l'aise dans leurs nouvelles attitudes.

2) Le gel :

Les nouveaux comportements deviennent des acquis, c'est donc la stabilisation de nouveaux comportements, de nouvelles attitudes et des méthodes apprises qui deviennent des habitudes.

¹ SHIMON Dolan, Psychologie et comportement organisationnel, éd Gaétan Morin, paris, 1996, P376.

3.2. Le Modèle de Weick:

Ce modèle proposé par Weick et sa théorie 1969 qui suit trois phases : variation, sélection et rétention.

1) La variation ou encore l'activation:

Partant du postulat que l'environnement est une production sociale des membres organisationnels, Weick considère que durant cette phase de variation, les dirigeants collectent des informations concernant l'environnement et mobilisent les acteurs pour accorder de l'attention à certains phénomènes. Ensuite, ils tentent de détruire certains aspects de leur environnement. Ainsi, comme l'explique exactement est intimement lié aux changements. En effet, les changements fournissent l'éjectable environnement, c'est-à-dire le matériel de base à partir duquel sera enclenché ou non un processus destiné à y donner une signification.¹

2) La sélection:

Après le traitement des informations collectées, s'établit une phase de sélection des interprétations en fonction de leur pertinence par rapport au contexte, selon Ckoenig, il s'agit d'une phase où il est possible d'exercer un pouvoir discrétionnaire pour choisir les schémas explicatifs

3) La rétention:

Cette dernière étape correspond à la sélection des interprétations qui peuvent servir ultérieurement. Il s'agit donc d'un segment d'expérience que l'organisation stocke dans le but de l'exploiter dans des actions et des interprétations futures. Cette phase favorise donc une mémoire partagée qui permet aux acteurs d'amorcer ou de freiner une action dans le futur.²

3.3. Le modèle de Kotter :

Ce modèle est de type stratégique composé de huit étapes :³

1) Susciter un sentiment d'urgence :

Durant cette étape, les protagonistes du changement doivent tout d'abord être dotés d'un leadership solide et présenter les arguments qui traduisent que l'organisation actuelle est en

¹KOEING G, KARLE Weick, « Une entreprise de subversion, évolutionnaire et interactionniste », in *les grands auteursdu management*, éd EMS, 2002, p418.

²Ibid, p 62.

³KOTTER J-P, *Conduire le changement: huit causes d'échec*, Collection Harvard Business Review, édition d'organisation, 2000, p12.

péril et qui présentent les avantages de la situation escomptée. Selon Kotter, le sentiment d'urgence remplace celui du contentement.

2) Créer un groupe de direction, un « noyau dur » (une coalition) :

Ce qui suppose que les réformateurs s'entourent de bonnes personnes en termes de compétences de leadership et d'expertise. Cette équipe devrait être dotée d'un fort sentiment d'engagement et unie autour du changement, capable de le faire valoir et de le gérer.

Les deux premières étapes à une phase où les réformateurs suscitent l'intérêt envers le changement. Selon Kotter, si ces deux phases ne sont pas réalisées, le changement peut être voué à l'échec.

3) Elaborer une vision et une stratégie de conduite du changement :

La vision et la stratégie doivent être crédibles et motivantes afin de mobiliser et de canaliser les énergies. Ainsi, pour garantir la crédibilité de la vision, les protagonistes du changement doivent établir une analyse de l'écart entre l'organisation actuelle et celle escomptée. Ensuite pour combler cet écart, il convient d'élaborer un plan stratégique définissant la structure de la vision, les priorités ainsi que les objectifs.

4) Communiquer et partager la vision du changement :

Pour la communication de la vision, les tenants du changement doivent véhiculer un message simple, attrayant et intelligible. Les deux étapes précédentes citées permettent de donner du «sens» à l'action du changement.

5) Habilitier les employés à prendre des mesures élargies:

Il s'agit de tenter de lever les obstacles au changement et d'impliquer les acteurs pour qu'ils doivent les partisans de la transformation. Durant cette phase, il convient de se soucier de renforcer les capacités des acteurs, ce qui nécessite des mesures incitatives propices à la recherche et au renforcement de nouveaux comportements. En effet, certains acteurs restent ancrés dans leurs habitudes jusqu'à ce qu'ils sentent que le danger est dissipé et qu'ils peuvent faire la transition.¹

6) Générer des gains à court terme :

Ce qui consiste à planifier des améliorations visibles de performance, à veiller à leur réalisation et enfin à reconnaître les acteurs impliqués dans ces actions et de les récompenser.

¹KOTTER J-P, opcit, p12-13.

7) Consolider les gains afin d'accroître le changement:

Cette étape correspond au fait de bâtir sur la base des premiers résultats obtenus afin d'atteindre des améliorations et accélérer de ce fait le changement. En d'autres termes, il s'agit de mettre à profit la crédibilité acquise pour changer les systèmes, la structure et la politique s'ils ne sont pas en cohérence avec la vision. Il convient aussi durant cette étape de renforcer l'implication des acteurs.¹

8) Ancrer les nouvelles approches dans la culture:

Cette phase correspond à l'institutionnalisation de nouveaux comportements dans la culture en soulignant le lien entre ces comportements et les résultats réalisés. Ainsi, l'auteur relègue le changement de la culture enfin du processus, à la suite du changement du comportement et de la prise de conscience par les acteurs des avantages collectifs de la nouvelle situation. Toutefois, Kotter et Schlesinger invitent à établir une compréhension préalable de la culture existante, considérée comme une source possible de résistance. Cette compréhension qui incombe aux dirigeants se base sur un recueil d'information concernant le comportement d'usage.²

3.4. Le modèle de Collerette :

Tout en s'inspirant du modèle de Lewin, propose d'examiner les expériences des acteurs qui vivent le changement afin de pouvoir comprendre ce qu'ils ressentent et comment ils s'y adaptent. Ainsi, ce modèle explique des interactions entre les individus et entre les groupes pendant que le changement est en cours.³

Le modèle proposé par Collerette et ces collaborateurs, est constitué de quatre phases qui sont : l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration. Ces quatre phases rejoignent celles du modèle du Lewin. En effet « la majeure partie de la désintégration et toute la reconstruction se déroulent pendant la transition. Et finalement, l'intégration engloberait toutes les activités de recristallisation. »⁴

L'éveil représente une activité mentale consistant à s'interroger sur l'utilité de porter ou non attention aux pressions en présence. Il s'agit donc d'une opération de triage. C'est à ce

¹KOTTER J-P, opcit, p 12.

²KOTTER J-P & SCHLESINGER L-A, "Choosing strategies for change", In *Perspectives on Behavior in organization*, McCraw-Hill Publishing Company, NY, 1983, p 540.

³COLLERETTE Pierre, GILLES Delisle et RICHARD Perro, *Le changement organisationnel: théorie & pratique*, éd Presse de l'Université du Québec, 1997, p25.

⁴COLLERETTE Pierre, GILLES Delisle et RICHARD Perro, opcit, p25.

moment-là que l'individu accepte ou refuse de remettre en cause sa représentation réelle. Lorsque l'individu l'accepte, la désintégration est amorcée.

La désintégration consiste à « déterminer quelles sont les aspects jugés non adaptés dans le système de représentation et dans les pratiques qui en découlent, pour les écarter ou en réduire la valeur relative ».¹

Cette phase ne conduit pas nécessairement au changement. En effet, ce sont les phases d'éveil d'amorce et de désintégration qui correspondent au début de certaines attitudes vis-à-vis du changement et choisissent alors d'être réceptifs ou réfractaires. À ce moment là aussi, des alliances et des coalitions commencent à se former entre les membres des groupes.

Pendant cette période, les individus commencent à développer certains comportements, généralement accompagnés d'insécurité et d'anxiété. C'est le moment où il y a plus de questions que de réponses et où des individus ressentent un mélange d'espoir et de méfiance, d'enthousiasme et d'exaspération.

Durant la phase de la reconstruction, l'individu se met à la recherche de significations nouvelles qui vont l'aider à réagir de façon satisfaisante aux situations qui se présentent. Il est en train de s'approprier de nouvelles significations qui lui permettent de reconstruire sa perception du monde. Cette phase se déroule concurremment à la désintégration. Cependant, nous ne sommes pas à la phase de remise en question et non plus à celle du choix final. La phase d'intégration correspond à celle de la recristallisation dans le modèle de Lewin.

Pendant cette période, «les nouvelles pratiques deviennent plus naturelles, elles s'harmonisent avec les autres dimensions du quotidien et font désormais de plus en plus partie des habitudes ».Ces auteurs parlent de deux types d'intégration : l'intégration intra systémique et l'intégration inter systémique.²

4. Les stratégies du changement :

Nous pouvons dégager quatre principaux styles d'autorité appliquée aux stratégies du changement :

4.1. La stratégie autoritaire :

Le projet est décidé, le processus de mise en œuvre est unilatérale, l'information donnée est souvent parcimonieuse. Cette stratégie permet une grande rapidité d'action et a le mérite d'être claire.

¹COLLERETTE Pierre, GILLES Delisle et RICHARD Perro, opcit, p 26.

²Ibid, p 27.

Risque d'opposition frontale si l'opposition est forte ou alignement d'acteurs passifs avec une adhésion qui réduit la pérennité du changement sans l'envie du changement est faible.

4.2. La stratégie de persuasion :

Le projet est présenté, sa finalité claire et vantée à travers une communication forte est prometteuse. La conviction, la consultation des différentes parties, voir la séduction sont de mise pour faire adhérer l'ensemble des acteurs. Stratégie efficace si les enjeux du changement porte sur mieux être individuel. En revanche, risque d'une passivité identique à la stratégie autoritaire car peu : d'implication de leur part dans la réflexion amont.¹

4.3. La stratégie de négociation :

Les acteurs recherchent ensemble un compromis entre d'un côté les intentions les intentions des promoteurs du changement et de l'autre, les points de vue des parties prenantes concernées.

Le processus le plus lent permet d'obtenir une forte adhésion et implique l'ensemble des acteurs. Il risque d'avoir un objectif final légèrement différent de l'objectif initial. Stratégie intéressante a couplé avec la stratégie de persuasion.

4.4. La stratégie participative :

Une information large est donnée et l'avis de tous est sollicité pour obtenir un projet consensuel.

Le processus plus lent encore risque de ne pas permettre d'aboutir à un objectif clair et répondant aux besoins de l'entreprise.

Cette stratégie peut être utilisée au tout début du processus du changement pour obtenir un maximum d'information sur la situation actuelle face au changement. A ne pas négliger pour obtenir dans les phases suivantes, une adhésion plus forte.²

¹ DIMITIRI Weiss, opcit, p553.

² Ibid, p553.

5. Les acteurs du changement organisationnel :

Le changement organisationnel pose la question des interactions entre les différents acteurs humains du changement, qu'ils soient considérés à titre individuel ou collectif (un sous – groupe, un groupe, une organisation) ainsi que l'impact des éléments non-humains, autrement dit, techniques. Si dans un premier temps la théorie a cherché à définir les causes du changement à travers des déterminismes aussi bien technologiques que sociaux, elle s'est depuis orientée vers des modèles où les différentes variables Co-structurent l'organisation.

Les systèmes dans une certaine mesure, prennent aujourd'hui part dans les interactions mises en évidence dans les dynamiques du changement. L'acteur peut-être individuel ou collectif. Son périmètre peut être variable. Nous observons même des phénomènes de pluri-appartenance (la dichotomie acteur métier / acteur projet, qui peut incarner un seul individu par exemple). Nous pouvons néanmoins identifier quelques figures types d'acteurs dans le cadre du changement organisationnel par le projet autour d'un système d'information.¹

5.1. L'acteur métier :

Il occupe un poste au sein d'un service ou d'une division fonctionnelle de l'organisation. Il s'y inscrit avant tout verticalement (c'est-à-dire que par souci de simplification, sa fonction n'est considérée que dans le cadre de sa direction). Selon les cas de figure, il subit le changement ou y participe (il met alors son expertise professionnelle au service du projet et/ou sert de témoin et de relais vis-à-vis des collègues qu'il représente : il acquiert par la même occasion le double statut d'acteur projet).

5.2. L'acteur projet :

Son poste est rattaché au projet en développement. Le projet étant par essence transversal à l'organisation, cet attribut le caractérise également. Sa tâche est de participer ou de mener à bien la réalisation du projet. Il sollicite et mobilise les compétences et le travail d'acteurs métier qui sont impliqués à des degrés divers dans le projet. Il n'a pourtant que très rarement une autorité hiérarchique sur ceux-ci.

¹ CORDELIER Benoit, Changements organisationnels et management par projet, mobilisation des systèmes d'informations, éd L'harmtta, paris, 2012, p145-146.

5.3. Le dirigeant :

Dans un contexte de changement prescrit, il fixe l'objectif à poursuivre et mobilise les acteurs vers le changement. Les dirigeants peuvent être multiples et avoir des idées différentes, voire opposées sur les objectifs du changement. Pour être encore plus précis, le président du directoire de distillerie peut effectuer des arbitrages entre les directeurs sous son autorité mais lui-même doit répondre de ses choix devant ses actionnaires.

5.4. Système d'information :

Les outils informatiques déployés par et dans l'organisation sont porteurs d'une proposition normative avec laquelle les autres acteurs doivent interagir. Le système d'information s'impose comme le modèle d'intégration et de régulation du système d'organisation en transformation. En effet, des modèles d'organisation ont été intégrés dans leur conception.

Ces modèles vont partiellement s'imposer à l'organisation en restructuration lors du projet de changement. Les capacités d'intégration fonctionnelle du système sont prioritaires face aux risques de disfonctionnements ultérieurs. Nous parlons également d'interaction car les outils qui sont implantés sont dans une certaine mesure adaptable aux exigences de l'organisation à travers des paramétrages et développements spécifiques. Le terme d'acteur n'est peu, voire pas usité pour les systèmes d'information. Ce choix peut être contestable, c'est pourquoi nous le corrigerons ultérieurement en étudiant la nature discursive du changement organisationnel et en introduisant la notion d'actant.¹

6. Les formes du changement :

6.1. Changement prescrit et changement construit :

6.1.1. Changement prescrit : se caractérise comme suit :

Des acteurs clés, généralement les dirigeants, prennent des décisions et formulent des objectifs qu'ils imposent ensuite au reste de l'organisation. Ils créent ainsi une logique d'action induisant le comportement des autres acteurs. La construction et la mise en place de la nouvelle vision de l'organisation résultent alors d'un processus induit de type rétention, sélection et variation.

¹ CORDELIER Benoit, opcit, p145-146.

Une vision plus claire de l'avenir qui permet la définition d'un état souhaité. Le décalage entre cet état souhaité et l'état actuel de l'organisation détermine les changements à réaliser. Le sens est imposé par la hiérarchie dans une dynamique top-bottom.¹

6.1.2. Changement construit : se caractérise par :

Une grande liberté d'action laissée aux acteurs favorisant les comportements autonomes afin d'enrichir la formalisation progressive d'un nouvel état. La construction et la mise en place de la nouvelle organisation résultent alors d'un processus autonome de type « variation » « rétention ».

Une vision floue de l'avenir traduisant la volonté de ne pas se fixer de cadre au changement. Le projet de changement se fonde alors sur la démarche à suivre et les comportements attendus pour effectivement changer. Le projet est essentiellement construit par les acteurs. Le sens émerge des négociations collectives.

Ces deux logiques d'action, bien qu'antinomique peuvent se compléter au sein d'un même processus de changement. Il peut néanmoins se dégager une tendance générale en fonction du contexte. Dans notre cas, le changement est davantage de type prescrit.²

6.2. Changement épisodique et changement continu :

6.2.1. Le changement épisodique, ou discontinu :

Apparaît dans des périodes de divergences avec l'environnement. Il serait peu fréquent et lent du fait de sa dimension. Il concerne en effet avant tout l'organisation. Comme il est plus délibéré, intentionnel, il s'accompagne d'une mise en place stratégique élaborée en rupture avec la situation précédente. Il prend tout du temps car il est nécessaire d'expérimenter et d'intégrer. Comme des équilibres sont brisés, de fortes inerties freinent sa réalisation. Ce phénomène est accentué lorsque les voix du changement sont plurielles polyphonique. Les agents qui le gèrent et ceux qui le réalisent sont différents. Toutefois, certains agents avec des difficultés d'adaptation reviennent vers les pratiques antérieures. Le changement est donc en spirale au lieu d'être linéaire. la résistante au changement est importante. Il est donc nécessaire d'accompagner le changement par des pratiques discursives.

¹ CORDELIER Benoit, opcit, p 146.

²Ibid, p 147.

- **L'inertie** : c'est l'inadéquation entre le rythme de changement interne à l'organisation comparé à celui de l'environnement.
- **Le déclenchement** : il s'appuie sur l'environnement, la performance de l'organisation, les cadres dirigeants, la structure et la stratégie.
- **Le remplacement d'un état par un autre** : Weick & Quinn reprennent le modèle de Lewin et considèrent que l'inertie est la force inhibitrice première.

6.2.2. Le changement continu :

Se situe d'avantage au niveau micro. Le changement est intégré progressivement. La résistance laisse le pas à l'acceptation comme caractéristique constante. L'organisation se construit alors par improvisation au gré des traductions (assimilation) et des apprentissages.

Les ajustements des agents sont donc faibles mais comme ils sont continus, ils peuvent malgré tout aboutir à des changements importants. Nous pourrions les rapprocher des régulations autonomes de Reynaud qui component un manque dans la régulation du contrôle.

Le changement n'étant pas planifié, il peut en découler de nombreuses itérations avant de trouver un équilibre qui convient à l'organisation. Il faut pouvoir créer du sens à mesure que change l'organisation de façon à rendre le changement attractif. La narration et le discours dans le changement sont donc là aussi des éléments importants de son développement. La capacité d'appropriation des agents et d'autant plus importante que ce type de changement se réalise sans véritable intention préalablement définie. La relation avec l'apprentissage organisationnel est ici étroite car l'évolution de l'organisation dépend de la capacité des agents, non seulement à créer et maintenir cette dynamique mais également à l'assimiler par eux-mêmes.¹

7. La signification du changement dans le cadre managérial :

- Le changement fait partie de la problématique de l'entreprise et le discours autour de cette notion est omniprésent dans le champ managérial.
- En général, la préoccupation première des dirigeants d'entreprises est de parvenir à rendre les individus acteurs de la conduite du changement.
- Dés lors, la conduite du changement apparaît comme la nature même de la vie des entreprises qui doivent réagir en permanence aux pressions de leur environnement.

¹ CORDELIER Benoit, opcit, p147-148.

- Ce type de raisonnement se réfère surtout aux effets observables de la cause et il convient aussi de réagir à la notion inverse pour éviter le changement sous la contrainte.
- Cette façon de voir le changement fait appel aux exigences organisationnelles et managériales de l'entreprise comme une unité vivante et complexe.
- Autrement dit, au niveau du management comme art nécessaire mais aussi comme un ensemble de méthodes d'action, qui consiste à improviser en permanence, en s'appuyant sur des référentiels renouvelés, il convient pour les dirigeants¹ d'entreprises de tenir compte des éléments essentiels suivants :
 1. De gérer le changement non pas comme une succession d'exception mais comme une véritable constante à laquelle se trouve confrontée en permanence l'entreprise.
 2. D'accepter la complexité et se doter pour mieux l'appréhender et la diagnostiquer et ceci en fonction des référentiels fondés sur des raisonnements complexes et non sur des raisonnements simplistes (utiliser par exemple le modèle systémique).
 3. D'introduire de l'intelligence innovante et créative partout dans les produits, dans l'organisation, dans la transaction aux environnements en privilégiant la réflexion innovante et la réactivité des individus et des équipes.
 4. En structurant la socio-organisation de manière à ce qu'elle soit proactive, adaptative, à géométrie variable.
 5. De gérer, au quotidien, la culture dans une dynamique, sans cesse renouvelée, de l'ordre de la construction du sens pour mieux construire l'action quotidienne. C'est donc tout en accompagnant l'évolution culturelle de la construction de la performance à travers la construction du sens dont il est question ici.
 6. D'innover dans la pratique relationnelle en acceptant sa stabilité avec le client qu'avec les acteurs sociaux pour être sans cesse en véritable résonance culturelle.
 7. De mettre en forme des « nouvelles organisations » qui acceptent la contraction du temps et de l'espace.
 8. De prendre en compte l'aspect déterminant de la variable humaine et sociale en initiant des formes nouvelles et particularisées de la gestion du lien humain et social en mettant en œuvre des conditions de vie au travail reconsidérées et personnalisées en

¹ BESBES Abderraouf , Facteurs explicatifs de l'échec des changements organisationnels, mémoire en vue de l'obtention d'un diplôme national d'expertise comptable, faculté des sciences économique et de gestion, Tunisie, 2006 (consulter le 04/02/2015).

introduisant une autre approche des hommes et des équipes à travers une véritable innovation dans le mode de contribution des collaborateurs au sein de l'organisation.

9. De réhabiliter comme art nouveau du leadership, la stratégie en tant qu'habileté de l'avantage reposant sur la bonne pratique organisationnelle.

10. D'intégrer les équipements, les savoirs, les talents requis par les exigences « managerielles » en émergence, c'est-à-dire :

- « Reconditionner » son approche de la pyramide des savoirs pour posséder les meilleures compétences, les meilleurs talents, en intégrant le fait que nous sommes à l'heure de la guerre des talents et qu'il convient de détenir et de retenir les meilleurs pour relever les multiples défis.
- Cultiver l'intelligence collective sachant qu'il vaut mieux la préférer à un génie solitaire.
- Aider les individus à savoir capitaliser l'expérience au niveau des individus et des groupes.
- Développer le savoir-faire relationnel au niveau individuel, social et sociétal.
- Savoir trouver et exploiter au mieux les gisements de savoir-faire.
- Introduire le doute comme facteur permanent du management.
- Intégrer, dans le raisonnement quotidien et dans la pratique opérationnelle, les dimensions stratégiques, prospectives et futurologiques.¹

7.1. Comportement des subordonnés :

Quand il s'agit d'introduire des modifications dans l'organisation, un manager est appelé à prendre en compte une grande quantité d'éléments, y compris la nature des pressions qui poussent l'organisation vers une transformation, les types de résistance qui seront opposés, selon toute vraisemblance, à la nouveauté et au choix de celui ou ceux qui seront chargés de réaliser le projet.

Gérer le changement implique que l'on soit en mesure d'adapter une organisation aux exigences de l'environnement et modifier les comportements habituels des employés. Si les employés ne modifient pas leurs comportements, l'organisation aura du mal à changer.

Il en résulte que le comportement des subordonnés semble constituer un des éléments du processus de changement organisationnel.

¹ BESBES Abderraouf , opcit, (consulter le 04/02/2015).

Selon M Zouaoui& al, le comportement des subordonnés peut être appréhendé à travers trois approches : l'approche des traits de la personnalité, l'approche des besoins et de la motivation et l'approche situationnelle.¹

7.2. Le rôle des dirigeants :

Le rôle des dirigeants, confrontés à la complexité de la gestion de multiple projet qui créent du mouvement dans l'organisation mais en même temps du désordre, n'est pas simple. Que peut-on leur conseiller ?

1. Dans un premier temps examiné si la nature du métier, la stratégie et les projets de changement confèrent une importance prioritaire à une bonne gestion des projets. Il y a des activités dont c'est le fondement, elles peuvent progresser dans la gestion de projet, mais il y a en général longtemps qu'elles s'en préoccupent. On constate que de plus en plus d'entreprises voient leur avenir dépendre d'un bon management par projet.
2. Identifier à quel stade de la gestion des projets se trouve l'entreprise. Comme on a pu le constater, il y a une grande variété de situations dans l'orientation vers le management par projet, due à la diversité des tailles, des métiers et des stades déjà parcourus par l'entreprise.
3. Décider de l'étape suivante à atteindre, et de la structure.
4. Mettre en place les règles de gestion des projets dans l'entreprise, éventuellement en distinguant des natures de projet.
5. Instituer un système de reconnaissance de récompense de la bonne gestion des projets, célébrer les réussites, et d'une manière permanent :
 - Nommer les chefs de projet, les responsables et les soutenir.
 - Arbitrer les conflits projet/métier, dans une optique gagnant/gagnant.
 - Veiller aux carrières des collaborateurs affectés aux projets.
 - Former les collaborateurs à la gestion de projet et au management transversal.²

¹BESBES Abderraouf , opcit, (consulter le 04/02/2015)

² CORDELIER Benoit, opcit, p326-327.

7.3. Le style de management :

Le style de management est une notion correspondant à la qualité de direction et du leadership. La profession de la direction consiste à relever les défis lancés par la concurrence, maintenir les coûts au niveau le plus bas, accroître la qualité, améliorer le service rendu à la clientèle et imposer rapidement de nouveaux produits sur le marché. Pour pouvoir affronter tous ces problèmes, il faut normalement que l'on ait changé la façon de faire. ¹

Le style de management constitue donc, un domaine de changement qui mérite d'être exploré pour en déduire les liens avec le changement de l'environnement et la structure organisationnelle. Cette étude est plutôt orientée vers un aspect comportemental.

La variabilité des caractéristiques de l'être humain laisse penser que chaque dirigeant a son style de direction. Le style de management correspond donc, à un modèle, par lequel le dirigeant intègre et gère ses subordonnés, en vue d'orienter leurs efforts vers la réalisation des objectifs de l'entreprise M. Zouaoui & al.

Le modèle en question devrait donner un certain style de direction traduisant les préférences des dirigeants, leur philosophie et la conception qu'ils ont de leur comportement et du comportement de leurs subordonnés.

Par ailleurs, il semble que les attentes de l'entreprise moderne vis-à-vis de ses cadres et de son personnel se sont profondément modifiées. Ces attentes correspondent aux nouvelles exigences propres à la conjoncture actuelle, laquelle est caractérisée par des changements socioculturels et par la concurrence accrue qui en résulte. Sur le plan managérial, ces changements se rapportent tant aux fonctions ou aux nouveaux rôles qu'à de nouvelles façons de s'acquitter c'est-à-dire, un nouveau style de gestion qui fait appel à des compétences, à des habilités, à des attitudes et à des comportements nouveaux.

Ainsi selon M. G. Bédard & al, les aspects du style de management se résument principalement en deux catégories de facteurs :

- Le comportement et les attitudes du manager
- Les compétences managériales.

¹ BESBES Abderraouf, opcit, (consulter le 04/02/2015).

De sa part, J P Thibaut, distingue trois dimensions du style de management :

- Le style d'animation et de commandement
- Le comportement du dirigeant (culture et système de valeurs)
- Les compétences et aptitudes managériales.

Il précise par ailleurs, que si la structure organisationnelle et les méthodes de gestion (planification et contrôle) dépendent, dans une large mesure, du style de direction, le changement organisationnel requerrait, inéluctablement, un changement du style de management.¹

8. L'adaptation aux changements :

8.1. Les moyens de lutte contre la résistance au changement :

Lancer un changement donne lieu à un réveil brutal des membres de l'organisation. Entourés par une stabilité et un épanouissement, ils s'interrogent sur l'intérêt de changer le statut quo. Face à cette situation, la résistance prend naissance. D'autant qu'elle prend de l'ampleur, la résistance devient un défi pour les managers afin de pouvoir arriver à l'adaptation face au changement. Faut-il alors s'armer d'outils efficaces pour gérer cette résistance.²

Il s'agit donc en premier lieu d'analyser profondément les causes de l'inadaptation et celles de la résistance. En effet, la résolution d'un problème commence souvent par le comprendre, surmonter ses causes, analyser ses effets pour pouvoir énumérer les solutions possibles et éviter ultérieurement son déclenchement. Mais une fois que la réaction des destinataires implique une résistance, le dirigeant sera appelé à suivre une certaine approche pour arriver à l'adaptation au changement, cette approche consistant essentiellement à :

- Apprendre et faire apprendre : il s'agit d'un réapprentissage des membres de nouveaux outils et de nouvelles méthodes.
- Eduquer et communiquer : la communication avec les individus et les groupes peut les aider à regarder et s'apercevoir de la logique du changement.
- Patienter : tout au long du processus du changement et même lors de son implantation, les agents du changement doivent s'armer de patience face à la résistance.

¹ BESBES Abderraouf, opcit, (consulter le04/02/2015).

² BENHAMOUSalma et Florence, « Quel est l'impact des TIC sur les conditions de travail dans la fonction publique », in la note d'analyse, N° 318, Paris, 2013, P4.

- Faire participer : c'est difficile de résister à une décision du changement alors qu'on y participe.
- Facilitation et support : quand les employés sont anxieux et éprouvent de la peur, les conseils et thérapies ainsi que les nouvelles habiletés et les récompenses peuvent faciliter l'ajustement.
- Négociation : c'est une autre voix que les agents du changement utilisent pour arriver à l'adaptation, il peut rencontrer une personne ayant le pouvoir et qui adopte le chantage.
- Manipulation et coopération : la manipulation et la coopération ont l'avantage d'être non coûteuses et des approches faciles pour obtenir le support des adversaires mais on peut être voué à l'échec si la cible sera informé pour son utilisation, la crédibilité de l'agent du changement diminuera jusqu'à la limite zéro.
- Coercition : la coercition est la méthode rapide pour toute décision de changement afin de surmonter les crises des individus.
- Récompense : pour se faire accepter, on a recours au système de récompenses une fois que le changement s'est initié, le confort est rigueur.¹

Plusieurs stratégies envisagées consistent à expliquer les raisons du changement et à faire participer les employés à la mise en œuvre du changement. Dans le fond, elles réitèrent les idées des textes de Coch et French et de Lawrence. En effet, Coch et French proposaient à la suite de leur étude, que la façon la plus efficace de modifier ou de retirer complètement la résistance de groupe consistait à réunir le groupe, leur communiquer efficacement le besoin de changer et de stimuler leur participation dans la planification du changement.

D'autres stratégies sont proposées par Hultman, qui a écrit un livre au sujet des résistances. Elles consistent à déterminer l'intensité et la source de la résistance, à implanter les stratégies appropriées et à évaluer les résultats. Les façons les plus courantes pour arriver à l'adaptation au changement se regroupent sous différentes méthodes selon Kotter et Schlesinger, la communication et la manipulation, dépendamment de trois facteurs : le rythme d'implantation, la position de l'acteur vis-à-vis de la personne et le nombre d'individus impliqués dans le changement²

¹BENHAMOU Salma et CHILAUD Florence, opcit, p 35.

²Ibid, p10.

8.2. Les moyens permanents pour arriver à l'adaptation au changement :

Selon D.Permartin, il existe différents moyens : la formation, la promotion, l'information et l'institutionnalisation du changement.

8.2.1. La formation :

Le manque de connaissances accentue le sentiment d'inconnu, d'impuissance face à certaines situations. Par ailleurs, l'exercice d'une activité trop limitative s'accompagne, souvent, d'une perte de compétences. Ce phénomène semble être conséquence inévitable et qui devrait être combattue énergiquement. A contrario, l'apport de connaissances nouvelles s'accompagne souvent de la volonté de les appliquer par la suite.

Ainsi, il est particulièrement fréquent de constater que les salariés reviennent de stages de formation continue avec un désir d'utiliser les apports qui leur ont été faits. La formation apparaît donc, indispensable, car si l'entreprise ne permet pas aux individus d'actualiser leurs connaissances, alors elle accepte l'idée de son déclin futur, imputable à un niveau moyen insuffisant de culture industrielle des salariés.

Des changements même minimes seraient perçus comme non envisageables par la majorité des salariés. La formation apparaît, encore, comme une stratégie essentielle dans la recherche du changement. Elle peut être au service du salarié pour lui permettre de suivre l'évolution technologique dans sa spécialité.

Enfin, elle ne doit pas se contenter de suivre le changement. Elle se doit de provoquer chez les individus des évolutions qui puissent être à l'origine de changements dans le cadre du travail.¹

Toute mutation de technologie peut être angoissante. C'est pourquoi il sera nécessaire d'implanter, en complément au plan de communication, un plan de formation personnalisé et structurer en lien avec le changement implanté. Le temps alloué à la formation personnalisée doit être réalisé et à durée suffisante conséquences d'une formation négligée, les employés se

¹PARENTI Delphine, Le nouveau code des marchés publics, une réforme suscitant une résistance au changement, mémoire en vue de l'obtention d'études supérieures spécialisées en Management du secteur public, université Lumière Lyon, 2004, p 64.

sentent autant dépourvus de moyens qu'au moment de l'annonce du changement, ils ne possèdent pas les compétences recherchées pour contribuer à l'atteinte des résultats. On peut donc prévoir une perte de productivité due à la démobilisation. Prendre le temps de bien former et informer un employé, c'est aussi lui témoigner que son rôle est essentiel au succès du changement.¹

8.2.2. La promotion :

C'est aussi un moyen pour lutter contre l'inadaptation ou la résistance au changement, dans la mesure où il devrait avoir pour effet d'améliorer le degré d'engagement de l'employé (participation, créativité, implication, ... etc.). En effet, les personnels demandent d'obtenir des bénéfices en échange de leur participation, de leur implication, de leur créativité. Il est évident que les salariés seront d'autant plus novateurs qu'ils en retireront des avantages.²

8.2.3. L'information :

Celle-ci ne doit pas être ponctuelle et limitée au moment du changement. Elle devrait faire partie des actions continues qu'une organisation responsable se doit de développer. A la limite d'ailleurs, quand cet objectif constant n'est pas poursuivi, une information que l'on développe à un moment donné, pour une raison particulière, pourrait aller à l'encontre du but recherché.

Cette information pourrait réveiller la méfiance des employés en se demandant pourquoi la direction change d'attitude. Elle pourrait augmenter les remarques acerbes du genre : « ils nous informent que lorsqu'ils ont besoin de nous..... ».

8.2.4. L'institutionnalisation du changement :

Institutionnaliser le changement correspond à saisir le changement comme état maison un moment. C'est dire que le changement devrait faire partie de la vie de tous les jours. En effet, un problème n'est jamais totalement résolu, il l'est momentanément et partiellement ce qui impliquera des réaménagements futurs. De plus, c'est par cette « institutionnalisation » du

¹TEASDALE Chantale, « Accepter un changement technologique : pourquoi et comment ? » in le quotidien la presse CRHA, éd Québec, 2003, p 02.

²PARENTI Delphine, opcit, p64.

changement que l'on évitera d'être confronté à des évolutions trop brutales qui ne pourraient que susciter l'opposition.¹

8.2.5. La communication :

Pour mobiliser les acteurs visés directement et indirectement, l'organisation devra se doter d'un plan de communication continue. Il faut donner l'heure juste, utiliser un vocabulaire adapté à la population concernée et répondre à toutes les questions. La création de groupes de discussion peut aussi aider à court-circuiter les attitudes négatives en dispersant les employés les plus négatifs pour qu'ils côtoient les personnes les plus ouvertes au changement.²

Pour que la stratégie du changement se réalise, il faut s'engager dans un processus de communication avec les employés où cette stratégie leur sera exposée de façon à ce qu'ils se l'approprient et qu'en bout de ligne, ils la considèrent comme leur stratégie.

Le leader du changement doit favoriser la communication dans les deux sens : du haut vers le bas et du bas vers le haut. Une communication ouverte fréquente et dans les deux sens est nécessaire dans la gestion du changement. Il est recommandé :

- De donner constamment des informations sur le changement.
- D'identifier les secteurs de l'entreprise qui ne changeront pas
- D'entraîner les employés à surmonter les difficultés liées au changement.³

¹PARENTI Delphine, opcit, p 65.

²TEASDALE Chantal, opcit, p 02.

³ROBIN Stephen et DENZO David, La gestion du changement, management, SE, p 07.

Le Web 2.0 pour entreprises doit fournir une plate-forme de communication aux utilisateurs professionnels, alliant le potentiel indéniable du Web 2.0 aux normes professionnelles. Au final, le fait d'utiliser la logique, les méthodes et les technologies du Web 2.0 pour les communications d'entreprise sera un compromis entre deux besoins fondamentaux : la souplesse et l'ouverture du Web 2.0 d'une part, la sécurité et la fiabilité des applications professionnelles conventionnelles de l'autre. La demande est potentiellement immense et les premières solutions déjà en place prouvent qu'une application Web 2.0 d'entreprise peut fournir des niveaux de créativité et de productivité inédits.

1. Le changement organisationnel en Algérie :

La faiblesse de l'organisation dans les domaines professionnels est le résultat d'un passé historique et socioculturel. Pendant la période de planification ; les chefs d'entreprises n'étaient que des fonctionnaires dépendants de la hiérarchie administrative où la décision était centralisée.

En bref, l'entreprise algérienne est née dans un système hyper-protectionniste tournée exclusivement sur un marché intérieur dont le contact est limité avec l'extérieur d'où elle se trouve exclue de la concurrence, de la modernisation et de l'innovation. Mais cette expérience n'a pas duré longtemps. Suite à la chute des prix du pétrole en 1986 qui a entraîné une baisse des capacités du Trésor d'intervenir pour soutenir les entreprises publiques industrielles. Les entreprises publiques économiques ont mis à la restructuration en 2000 donnant lieu à filialiser leurs activités, privatiser et développer leurs secteurs d'activité.¹

1.1. Les étapes du développement économique :

Le développement de la PME a connu un essor remarquable favorisé par les politiques publiques initiatives en termes d'encadrement institutionnel, d'aides publiques de réglementation et de mise à niveau. Cette tendance apparaît, notamment, dans le secteur des industries agroalimentaires (céréales, laits...etc.) Ainsi, leurs structures ont connu une transformation radicale à la suite de la libéralisation des marchés des produits agroalimentaires.²

¹MEKIDECH. M, *Economie de rente ou économie émergente*, El watan, N°27, 1991, p 12.

²BOUYACOUB.A, *Les PME en Algérie : quelles réalités ?*, Document de travail-Griot-Cnam, 2003, p20.

1.1.1. Une stratégie fondée sur le développement autocentré :

Cette phase est mise en œuvre à partir du premier plan triennal (1967-1970), elle traduit bien la volonté de réaliser le passage d'une économie exportatrice primaire vers une économie industrielle introvertie et dépendante, de transformer des gains de productivité économique en gain de productivité physique.

Ainsi, la stratégie algérienne n'avait pas atteint ces objectifs car :

- L'assistance extérieure se renforce sur le plan technologique lié à l'assistance technique : la maîtrise de l'appareil de production reste insuffisante, il en résulte une sous-utilisation des capacités de production.
- La dette extérieure se développe malgré la hausse du prix du pétrole le programme d'investissement a été financé également par un appel des emprunts extérieurs, pratiquement, la dette extérieure est de 18 milliards de dollars en 1970.¹

1.1.2. Des changements opérés depuis 1980 :

Sur la base de cette évaluation et des perspectives, les nouveaux planificateurs et décideurs adoptent de nouvelles politiques économiques et sociales.

Parmi les principaux objectifs de cette politique, nous pouvons citer au moins :

- **La réorientation des investissements :**

Durant la période de 1980-1984, les décideurs ont accordé l'intérêt à l'industrie légère et aux actions d'amélioration de la rentabilité financière au détriment de l'industrie de base. Dans cette mesure, le nouveau planificateur se fixe comme objectif : une meilleure couverture des besoins fondamentaux, une création d'emploi en nombre suffisant pour absorber la force du travail additionnel. Il favorise le choix de technologie plus simple, il met alors l'accent sur l'économie de ressources rares, notamment, le capital et l'amélioration de la productivité et de la production par une grande maîtrise des procédés de fabrication.

- **La réorganisation de l'économie :**

Le nouveau planificateur vise le renforcement de la planification en tant que méthode de gestion de l'économie, tout en privilégiant la décentralisation. Parmi les préoccupations essentielles de ce plan dans le domaine économique, nous trouvons l'amélioration du

¹BENISSAD.A, La réforme économique en Algérie, 2^{ème} édition, Alger, 1991, p 159.

fonctionnement de l'appareil productif et la distribution. Le constat de l'insatisfaction de l'appareil productif, par la baisse ou la stagnation de la productivité, a orienté la réflexion sur les modifications susceptibles de redynamiser l'appareil productif. C'est dans ce cadre que s'est réalisée la restructuration des entreprises en 1983.

- **La réduction de la dette extérieure :**

Cette période a connu une diminution des importations, d'importations d'inputs industriels à cause de la baisse relative du taux d'investissement et de la recherche d'une meilleure maîtrise des importations.

L'accroissement des ressources extérieures a donné lieu à l'augmentation des coûts du pétrole. C'est dans ce contexte que l'Etat algérien entreprend à réduire le montant de la dette extérieure.¹

1.1.3. L'entreprise publique algérienne et son évolution

Le secteur public algérien se définit comme l'ensemble des entreprises dont le capital est détenu directement ou indirectement par l'Etat. Il comprend 1400 entreprises, affiliées à 36 sociétés de gestion et de participation (hors secteur des hydrocarbures).

L'évolution de l'entreprise publique s'est réalisée en 3 étapes :

- La période 1966-1978 : durant cette période, l'entreprise nationale apparaît comme le prolongement de l'administration.
- La période 1978-1988 : cette période a été marquée par la mise en œuvre de la restructuration organique.
- 1988-1995 : Durant cette période, un ensemble de réformes est engagé afin de conférer aux entreprises nationales le moyen de leur autonomie.²

- **La restructuration industrielle :**

La restructuration industrielle doit être mise en œuvre en se basant sur les principes suivants :

¹BENISSAD.A, opcit, p163.

²HOLDERLIN Friedrich, L'évolution de l'entreprise publique algérienne : Du volontarisme Etatique à l'avènement de l'économie de marché, SE, 1990, p78.

- La filialisation de l'ensemble des entreprises industrielles homogènes recentrées sur le métier de base. Cette opération a donné lieu au profit des petites moyennes entreprises (PME).
- L'ouverture du capital au participants nationaux et étrangers, celle-ci vise à mobiliser des financements, à donner les moyens d'accès aux technologies nouvelles, nouvelles stratégies de partenariat, afin d'améliorer les capacités de management et la compétitivité de l'entreprise pour assurer sa place.
- La formation professionnelle dans l'entreprise pour assurer le perfectionnement du personnel et l'amélioration des techniques de gestion.
- La réalisation d'investissement de renouvellement dans le cadre du plan de redressement interne engagé par l'entreprise.¹
- **La réforme de l'entreprise publique :**

La loi N° 88-01 du 12 janvier 1988, a montré que les entreprises publiques sont devenues autonomes. Cette réforme des entreprises publiques a pour but :

- Relancer la croissance économique.
- Rétablir les équilibres financiers des entreprises.
- Stimuler la production et la productivité.
- Encourager et renforcer les instruments et les initiatives.
- Réorganiser le commerce intérieur et extérieur.
- Inciter au progrès et à l'innovation dans le marché régi par les règles de l'efficacité de la commercialisation et de la concurrence.
- Ouvrir d'importantes perspectives de relations et de partenariat mutuellement bénéfiques entre entreprises étrangères et algériennes.

Cette loi permet aux entreprises publiques d'établir librement leurs relations économiques et commerciales, de choisir leur partenaires publics, privés, nationaux, ou étrangers, de maîtriser leur développement ainsi que la gestion de leurs ressources humaines.²

¹BOURICIEU.S, PME exportatrice et transformation de la stratégie dans les pays en transition, Revue Internationale PME, vol14, N° 1, p 210.

²BENISSAD.A, opcit, p 172.

1.1.4. La phase de développement du secteur privé :

L'Année 1995, était marquée par la privatisation des entreprises instituant la privatisation de l'économie et celui de l'encouragement de l'investissement privé. Néanmoins, les réformes publiques et économiques ont totalement bouleversé l'économie algérienne et place le secteur de la PME au centre des préoccupations, la part du secteur privé algérien était de l'ordre de 35% de la PIB nationale ainsi, le secteur privé a souffert d'une politique de discrimination d'accès aux crédits intérieurs, aux devises et a été exclu des industries stratégiques du secteur ; mais paradoxalement, il a bénéficié d'une grande liberté quant à la fixation des prix de ces produits.

L'ouverture économique de l'Algérie amorcée dès 1989 a entraîné un développement important du parc des entreprises privées. Ce développement concerne aussi bien le nombre de nouvelles entreprises que leur poids dans les différents secteurs d'activité.

Le nouveau code d'investissement en 1993, joue un rôle sur la croissance de nombre de PME, plus de 35% des PME ont été créés durant les années 2000-2005.

Sur les cinq dernières années, le poids de la PME dans le tissu national a fortement augmenté, ainsi, ce secteur souffre d'un certain nombre d'obstacles ; parmi ceux-ci, nous pouvons citer la fragilité financière, le difficile accès au crédit, le manque de formation et de technologies appropriées, les fiscalités inadaptées ou peu innovantes qui place souvent les entreprises algériennes en position faibles par rapport à leur concurrent au plan international.

L'économie forte aujourd'hui est celle qui a su développer d'intenses réseaux de coopération : coopération entre pouvoirs publics et entreprises, enfin, les entrepreneurs algériens ont résulté que pour faire face aux problèmes habituels ainsi, qu'à la concurrence internationale, il faut s'organiser en association pour assurer l'accompagnement de l'entreprise dans son développement.¹

2. Manager le changement dans le contexte de l'entreprise publique économique algérienne :

Depuis plus d'une décennie, l'entreprise publique économique algérienne a engagé un travail profond d'introspection et de diagnostic dans le but de comprendre les raisons fondamentales qui ont été à l'origine de la crise de l'acte d'entreprendre et les menaces

¹BOUYACOUB.A, op cit, p69.

mortelles à combattre dans la perspective de mieux s'adapter aux exigences du nouvel environnement.

Ce travail, devenu indispensable a résulté d'un environnement trop contraignant alors que ses attributs dans le contexte de l'économie dirigée étaient ; interférences forte dans le champ interne de l'entreprise, permissivité des moyens et contournement généreux des contraintes multiples de la rationalité de l'acte d'entreprendre.

Désormais, l'entreprise se réveille et redécouvre la faveur du mouvement des réformes structurelles de l'économie nationale de la décennie 90. Ce partenaire longtemps ignoré appeler tout simplement le marché.

La redécouverte du marché ne peut se faire sans une remise en question profonde multidimensionnelle et globale de l'ensemble des schémas de pensée et d'action qui ont servi jusqu'à là de référentiels au management de l'entreprise.

En somme, l'entreprise doit changer aussi bien au niveau des règles régissant son fonctionnement interne qu'au niveau des liens avec son environnement externe et l'ensemble des enjeux majeurs dont notamment cette relation avec le marché conditionnant le présent et surtout l'avenir en terme de survie.

Construire cette relation avec le marché et réussir à l'inscrire dans la durée : voilà le principal challenge de management du changement dans l'entreprise algérienne.

3. Les problèmes terre à terre de l'entreprise algérienne :

3.1. Les problèmes techniques :

En général, le manager algérien a tendance à considérer que les problèmes de fichiers sont trop techniques et que la collecte, la saisie et la mise à jour sont trop terre à terre pour mériter son attention.

Les fichiers sont la base sur laquelle se construit la superstructure du traitement de l'information. Fondation qui supporte une structure, les fichiers Co-déterminent le caractère positif et l'utilité de l'automatisation des tâches administratives.

L'exploitation efficace et le rendement d'un système automatisé sont dans une proportion considérable, fonction de la qualité des fichiers. A son tour cette qualité se reflète dans la précision relative des traitements et l'accessibilité des informations enregistrées.

Un logiciel ne donne jamais satisfaction avec des données erronées ou des fichiers médiocres. De la qualité du fichier dépend le succès ou l'échec du traitement qui est fait des données qu'il contient.

La collecte, la saisie, la mise à jour et la maintenance des fichiers sont des opérations difficiles et rebutantes par leur caractère répétitif et lassant. Elles exigent un effort soutenu, une attention permanente de la part du personnel d'exécution et un suivi constant de la part du manager.

Dans les années soixante-dix et au début des années quatre-vingts, les managers des entreprises publiques algériennes liaient l'automatisation des tâches et des fonctions à l'acquisition du matériel. D'énormes investissements furent engloutis dans un matériel flamboyant neuf, « dernier cri », selon l'expression de l'époque. Ministères, collectivités, entreprises, tous se mirent avec frénésie à « l'équipement ».¹

Une administration publique qui sert d'exemple au début des années quatre-vingts disposait pour gérer les quelques 400 employés, d'un IBM 370, d'un IRIS 45, de deux HP 250 avec 8 écrans/claviers chacun, d'un HP 3000 et chaque chef de département avait un micro-ordinateur Rainbow. A la même époque l'Université de Paris IX (dauphine) ne disposait que d'un IRIS pour l'ensemble de ses étudiants, de ses enseignants et de son personnel administratif (soit près de 6000 utilisateurs potentiels) ! Mieux encore, on souffla au directeur général que pour accélérer l'informatisation. Il fallait se doter de logiciels compétitifs et performants. L'organisation se lança alors dans des achats désordonnés de logiciels, payés en devise forte: SAS un logiciel de gestion, SCIP un logiciel de calcul des coûts de projets industriels et d'autres programmes encore qui coûtèrent une fortune.

Ces acquisitions n'apportèrent aucune amélioration, bien au contraire l'automatisation des coûts de projets fut délaissée faute de données fiables. Depuis, l'automatisation de l'organisation n'a pas avancé d'un iota; pire encore, le luxueux matériel acquis dans les

¹L. Lallemand, « Le manager algérien et les systèmes d'informations ou les causes d'un échec » in Cahiers du CREAD, n°49, 3^{ème} trimestre 1999, p21-23.

années 70-80 tomba en obsolescence et se démoda sans qu'il ne soit jamais amorti. La leçon ne fut pas retenue; les mêmes erreurs (acquisition du matériel au détriment de l'organisation de la collecte et de la saisie) se sont perpétuées de génération en génération jusqu'à nos jours sous forme d'un héritage culturel difficile à remettre en cause.¹

3.2. Les problèmes de communication :

Dans les années soixante-dix, les logiciels d'application étaient développés par les informaticiens de l'entreprise. Les problèmes de communication entre le personnel informaticien et le personnel administratif étaient nombreux et entravaient énormément le développement du logiciel au niveau de l'entreprise.

Le personnel technique était spécialisé exclusivement dans son domaine. Il accusait un manque flagrant de connaissance de base et d'expérience de la gestion; expérience nécessaire pour compléter et orienter son savoir-faire technique de façon à pouvoir l'utiliser avec succès. Sans aide positive du personnel administratif, le technicien était contraint de résoudre des problèmes complexes de gestion qu'il ne comprenait pas.

Le personnel administratif ignorait tout de la programmation, des délais de réalisation d'un logiciel, des problèmes de saisie, de correction et de mise à jour. Il n'arrivait pas à concevoir que pour certaines applications, il était plus rentable de les faire manuellement.

Un dialogue de sourds s'établit au sein de l'entreprise: «c'est la faute de l'ordinateur» était une expression très courante. La production de logiciels s'en ressentit fortement. C'est pourquoi l'automatisation de l'entreprise n'a jamais dépassé le cadre des tâches classiques : la paie du personnel, la comptabilité et la facturation.

Entre temps, une décision du département américain de justice imposa une distinction entre production de matériel et production de logiciels et favorisa les développements des entreprises du «Soft». Cette décision imprima, lentement certes, mais de façon quasi irréversible, une autre tournure au cours des événements. La production de logiciels devint une industrie et se détacha de la production du matériel. Des bureaux d'études se formèrent, des entreprises du logiciel naquirent et devinrent ensuite des firmes à l'échelle planétaire (Microsoft, Borland, etc.) Regroupant les plus grands spécialistes et les plus grands

¹L. Lalle, opcit, p24.

chercheurs du monde, ils noyèrent le marché mondial de logiciels performants et efficaces. Améliorant sans cesse l'ergonomie, la simplicité et la convivialité des logiciels, ils réussirent même le coup de force de réduire les prix à des seuils jamais imaginés auparavant. Ils exploitèrent tous les créneaux de la gestion : comptabilité, facturation, paie du personnel, gestion des stocks, ratios financiers et de production, statistique, calcul matriciel, système expert etc. Tout était sur le marché à des prix très bas.

La production de logiciels devint le monopole de quelques firmes, américaines surtout, très puissantes. En fait ce qui est vendu sous forme de logiciel, c'est la programmation des procédures et des règles de calcul suivie d'un mode d'emploi très simple et accessible même au non informaticien. L'utilisateur introduit des données et obtient des résultats chiffrés, des graphes, des courbes et toutes les informations complémentaires concernant le thème d'étude qu'il a choisi. L'administrateur, pour décider, n'a plus qu'à interpréter les données en sortie (les résultats).¹

La disponibilité des logiciels sur le marché loin, d'être bénéfique pour l'entreprise algérienne qui aurait dû profiter de l'aubaine pour réorienter ses objectifs et ses efforts vers les problèmes cruciaux de collecte, de modélisation et saisie des données, fut au contraire fatale non seulement à l'entreprise mais à la fonction informatique toute entière répartie à l'échelle nationale: «tout est fait, disait-on, il ne reste plus rien à faire». Nous devenons de facto des consommateurs de logiciels, logiciels que nous faisons tourner avec une si maigre provision de données que les résultats furent plus décevants encore.²

4. Les principaux obstacles aux changements :

L'analyse des travaux empiriques menés dans le cadre d'un projet de recherche agréé par le ministère de l'enseignement et de la recherche scientifique (Intitulé du projet de recherche : la conduite du changement dans les E.P.E en Algérie), nous donne les résultats essentiels suivants :

¹L. Lalle, opcit, p25-28.

²Ibid , p.29

4.1. Sur le plan logique de changement :

Il apparaît que le processus du changement obéit beaucoup plus à une logique externe à l'entreprise : celle-ci est souvent imposée par la tutelle selon une démarche bureaucratique où le changement apparaît plutôt comme un projet de la tutelle que de l'entreprise en soi.

Cette approche non-participative qui n'intègre pas les spécificités de l'entreprise, ses valeurs, sa culture, le mode de raisonnement de ses principaux acteurs... etc. ne fait en réalité que retarder le processus lui-même, dans la mesure où celui-ci serait vidé de sa principale substance.

De ce fait, au niveau perceptuel, ce mode de gestion risquerait de créer des effets contraires à ceux recherchés par la tutelle de l'entreprise.

En résumé, il y a ici une véritable problématique de management de proximité.¹

4.2. Sur le plan facteur de résistance au changement :

Il semble que « l'histoire » de l'entreprise algérienne constitue le facteur dominant de la résistance au changement.

En effet, le cadre de référence de l'entreprise économique en Algérie reste lié à une logique collectiviste inhérente au système de gestion socialiste des entreprises, privilégiant une culture rigide contraire à la dynamique économique et sociale du marché.

Dès lors, ceci pose un véritable problème d'adaptation aux nouvelles exigences de l'environnement de l'entreprise.

A cet effet, l'apprentissage de la culture managériale et stratégique apparaît comme une dimension importante, indispensable et nécessaire, conditionnant dans le temps et dans l'espace la réussite du processus de changement lui-même.

En outre, le changement n'est pas un simple apprentissage technique ou la maîtrise d'un ensemble d'outils, ou un apprentissage d'une approche générale des problèmes et leurs résolutions.

¹ DJEDJIG Abdelmalek, *Entreprise publique économique face aux changements*, docteur 3^{ème} cycle en science de gestion, université BADJI-MOKHTAR-ANNABA, in www.google.fr (consulté le 25/11/2014).

La démarche de changement qui se veut intégrée et systémique implique l'apprentissage d'une autre manière de percevoir, de réfléchir, d'analyser, de décider et d'agir.

Cet apprentissage ne peut donc être analysé indépendamment du contexte de la nationalité économique (ce qui a fait défaut dans le contexte des entreprises algérienne) et de l'acquis culturel des acteurs.¹

De plus, cet apprentissage, de par sa nature culturelle même, est porteur de nouveaux apprentissages. Il y a là, une dynamique culturelle du changement qui s'impose dans le contexte des entreprises algériennes. Un autre facteur de résistance apparaît au niveau des procédures de performance et de leurs mises en œuvre. L'entreprise algérienne reste tributaire des méthodes archaïques de mesure et d'évaluation des performances.

Dans ce système, la différenciation entre les acteurs ne semble pas une dimension aisée à changer, car l'appréciation des performances n'est pas organiquement liée au processus de changement lui-même. Ce qui pose le problème de la transparence en termes de méthodes de management des ressources humaines.²

4.3. Sur le plan contribution de la formation dans la conduite du changement :

La gestion de la formation n'a pas été fondée sur une approche d'analyse des besoins réels au sein de ces entreprises économiques. On peut même penser que la formation n'a pas été considérée comme un véritable levier accompagnant et facilitant le changement lui-même.

Dans ce cadre-là, la contribution et la formation dans la conduite du changement doit se faire autour des rôles majeurs suivants :

a. Un rôle clarificateur :

- Mettre à la disposition des entreprises un corps de connaissances de savoirs faire actualisés pour aider l'organisation à lire son environnement.

¹DJEDJIG Abdelmalek, opcit, (consulté le 25/11/2014).

²DJEDJIG Abdelmalek, opcit, (consulté le 25/11/2014).

- Doter les entreprises par des modèles conceptuels pertinents, par des approches adaptés à leurs métiers et leurs méthodes pratiques et ceci dans la perspective de faciliter l'apprentissage collectif des nouvelles techniques de management des organisations.
- Aider à l'adaptation des comportements des acteurs et à l'évolution des mentalités pour accompagner efficacement l'action sur les modifications des structures.

b. Un rôle facilitateur :

- Aider l'organisation à prendre conscience de la nature et de l'ampleur des processus de changement en cours dans son environnement et se doter des moyens d'ajustement en conséquence.
- Saisir les modalités les plus appropriées pour conduire le changement de manière pragmatique en agissant à partir d'une compréhension globale des faits ou événements surgissant dans l'environnement de l'organisation et à faciliter leur absorption par le corps social.
- Assister l'organisation dans la mise en œuvre de cet ajustement interne par une remise à niveau de sa grille de compétence (requalification du personnel en place, recrutement des compétences humaines...etc.).¹

5. L'arrivée de web 2.0 en Algérie :

Algérie 2.0 est un événement placé sous le haut patronage du Ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication (MPTIC) et en partenariat officiel avec l'Agence Nationale de Promotion et Développement des Parcs Technologiques (ANPDPT) qui s'est détenu du 12 au 17 Mai 2014 au Cyber parc de Sidi Abdellah d'Alger. Cet événement est considéré comme le « carrefour International des professionnels des TIC » et s'inscrit dans la stratégie e-Algérie dont l'objectif majeur est d'assurer une mutation de notre société vers un avenir numérique.

En effet, les technologies de l'information et de la communication représentent un puissant levier de développement économique et social et créent des opportunités nouvelles de développement. Le recours et le renforcement de leur usage engendrent une transformation importante des modes d'organisation et de travail, augmentent la performance et la

¹ DJEDJIG Abdelmalek, opcit , (consulté le 25/11/2014).

compétitivité des entreprises en leur offrant des opportunités par un marché plus vaste et dynamique et favorisent l'amélioration des relations avec les clients et partenaires.

Après le succès des deux précédentes éditions 2012 et 2013 d'ALGERIE 2.0, les organisateurs remettent ce challenge à l'ordre du jour avec un contenu plus riche à travers des conférences, des formations, des concours et des espaces d'échanges et d'expositions. Cette édition, se veut être une opportunité de mise en relation entre les professionnels du domaine et les opérateurs économiques.

Des invités de prestige, des experts nationaux et internationaux, ainsi que des participants passionnés et ambitieux se réuniront une fois encore autour de sujets d'actualité, relevant des nouvelles technologies de l'information et de la communication afin de mettre en avant maîtrise et savoir-faire, de bâtir des partenariats durables et créer des opportunités d'investissement et de networking.¹

6. Les objectifs d'Algérie 2.0 :

- Vulgariser l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication et les intégrer aux notions d'entrepreneuriat et d'innovation.
- Assurer la continuité et l'échange de bonnes pratiques et d'expérience en matière de technologies de l'information et de la communication.
- Permettre aux talents locaux et porteurs de projets de profiter des expériences internationales afin de concrétiser leurs projets.
- Consolider une plateforme d'échange entre les acteurs du web en Algérie et créer une ouverture sur l'international;
- Mettre en avant les possibilités d'investissement dans le domaine des TIC avec les facilités mises en place par les ministères concernés.
- Mettre en avant les possibilités d'exportation de savoir-faire national en matière des TIC (offshoring).
- Associer les compétences universitaires et expériences pratiques autour de partenariats constructifs.

¹www.Algeria2.0.com (consulter le 04/02/2015).

- Attiser l'intérêt du grand public pour les NTIC en rassemblant le plus grand nombre autours de thématiques communes.¹

7. La communication en ligne se place, peu à peu, en Algérie au cœur des décisions managériales :

La rude concurrence qui caractérise le marché et la multiplication des supports de communication ont poussé les plus récalcitrants parmi les patrons d'entreprise à réfléchir à une stratégie marketing capable de bâtir l'avantage concurrentiel et dégager la différenciation pour construire une attitude favorable à leur stratégie.

Bien que peu développé en Algérie en comparaison avec les autres pays, le webmarketing, c'est-à-dire la promotion par les entreprises de produits on-line, a fait son entrée dans le monde de l'entreprise algérienne après l'éclosion du numérique, l'étendue prise par les technologies de communication modernes et l'importance des médias sociaux qui ont permis une interactivité jamais connue dans l'histoire de la communication.

Le webmarketing n'est pas la simple transposition on-line du marketing classique, il fait appel à d'autres outils, à d'autres techniques et à des compétences spécifiques recherchées par une grande diversité d'entreprises, selon des spécialistes.

Elles sont, en effet, de plus en plus nombreuses les entreprises algériennes, tous secteurs confondus, à se placer sur la toile pour louer les performances de leurs produits.

A côté des procédés marketing traditionnels, utilisant les supports médias et hors médias, les dirigeants d'entreprise, en Algérie et ailleurs, investissent chaque jour un peu plus internet faisant ainsi du nébuleux web le plus grand vecteur de tous les temps et le moins... cher surtout.²

Sites web, portails, médias sociaux, toute la gamme qu'offre le monde du numérique après le web 2.0 est utilisée par l'entreprise pour faire de la communication sur les produits ou sur les valeurs qui fondent son identité.

C'est en fait, la révolution opérée par le web 2.0 qui a bouleversé le monde des médias et fait de la communication en ligne une alternative sérieuse aux médias traditionnels. En Algérie, ce sont, vers les années 2005 -2006, qu'apparaissent les premières expériences sur

¹www.Algeria 2.0.com, opcit, (consulter le 04/02/2015).

²DEBOUCI Rachid, Enterprise algérienne : le web marketing pour fidéliser et conquérir, éd DZ entreprise, 24-29septembre in www.algerieinfo.dz (consulter le 15/01/2015).

le web marketing grâce aux « purs players », ces acteurs qui proposent des services exclusivement économiques. Ce sont eux qui ont été à l'origine du web business. Qu'il s'agisse d'emploitic.com pour le recrutement, ouedkniss.com pour les petites annonces, prodelapresse.com qui met en liaison la presse et les acteurs économiques, les sites web se développent et marquent leur territoire en s'imposant comme acteurs incontournables dans la foule numérique qui gagne l'Algérie. La culture web s'installe, se consolide et pousse les entreprises à prendre conscience des bienfaits du web marketing.

La régie publicitaire on-line se place, à son tour, dans le monde du business et réalise des bénéfices importants grâce aux grandes entreprises qui décident, pour certaines d'entre elles, de consacrer autour de 5 % de leur budget à la publicité sur le net. C'est à cette période aussi que les Algériens découvrent les métiers du webmarketing et prennent connaissance des missions liées à la présence en ligne de l'entreprise. Un nouveau langage propre à la planète web fait son entrée dans le monde de l'entreprise.

Création du contenu, optimisation du référencement, mise en place d'outils de mesure de performance du site, autant d'expressions prononcées par les gestionnaires d'entreprise qui prennent ainsi la mesure de ce que peuvent engendrer, en termes de stratégie marketing, les campagnes et les actions en ligne, comme la newsletter, l'emailing, le suivi des consommateurs et la veille concurrentielle.

Mais, c'est incontestablement les réseaux sociaux comme Facebook, Twitter, LinkedIn et Viadeo, pour ne citer que ceux-là, qui donnent la véritable mesure de l'intérêt porté par les entreprises au Web marketing.

On est rentré ainsi de plein-pied dans la culture de la gratuité, de l'instantanéité et surtout de l'interactivité. Les techniques marketings traditionnelles, street marketing, plv (promotion sur lieux de vente) et laissent place au web et donnent naissance à une nouvelle approche : non seulement faire connaître son produit mais aussi avoir l'appréciation instantanée des consommateurs. Le message publicitaire est alors supplanté par l'information donnée par les réseaux sociaux.¹

¹DEBOUCI Rachid, opcit,(consulter le 15/01/2015).

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil :

1. L'historique de l'entreprise :¹

a) Groupe Danone :

Les origines du groupe DANONE (ci-après également « le groupe DANONE ») remontent à 1966, lors que la fusion de deux sociétés verrières françaises, glaces de Boussois et verrerie Sonchoir Newrsel a donné naissance à la société Boussois Souchon Neuversel (BSN).

En 1967, le groupe BSN réalisait un chiffre d'affaire d'environ 150 millions d'euros dans le verre plat et le verre d'emballage.

A partir de 1970, le groupe BSN a engagé une stratégie de diversification dans l'alimentaire et successivement rachète, les Brasserie Kronenbourg, la société européenne de Brasserie et la société des eaux minérales d'Evian qui, à l'époque, étaient des clients importants de l'activité de verre l'emballage du groupe BSN. A la suite de ces acquisitions, le groupe BSN est devenu le leader français de la Bière, des eaux minérales, et de l'alimentation infantile.

En 1973, BSN et Gervais Danone, un groupe alimentaire français, réalisent un chiffre d'affaire important dans les produits laitiers et les pâtes, ainsi le premier groupe alimentaire français.

Au cours des années 70-80, le groupe BSN, après avoir cédé son activité de verre plat, a concentré son développement sur l'alimentation en Europe Occidentale. Il a ainsi acquis des Brasseries en Belgique, en Espagne et en Italie, DANONE, le premier producteur de Yoghourts au États-Unis. Générale Biscuits, une Holding française détenant LU et d'autres marques de Biscuits en Europe, les filiales « Biscuits » de Nabisco Inc.

En 1989, le groupe BSN était alors le troisième groupe agroalimentaire diversifié européen et le premier en France, en Italie et en Espagne.

Au début des années 90, le groupe BSN a adopté une stratégie de consolidation des positions acquises au cours des années précédentes, BSN a acquis Volvic en France de renforcer sa position dans les activités d'eau en bouteille.

¹ Document interne fournie par le service ressources humaines de DDA.

Pour affirmer son statut de groupe international de l'agroalimentaire et des boissons et pour renforcer sa notoriété, le groupe BSN a décidé, en 1994, de se rebaptiser en Groupe DANONE (BSN, société mère du groupe a, à cette occasion, également rebaptisé Groupe DANONE, ci-après également « la société »)

En 1997, le groupe a engagé un important programme de recentrage sur trois métiers prioritaires à vocation mondiale (produits laitiers frais, boisson et biscuits, snacks céréaliers) qui représentent 77% du chiffre d'affaire. Le groupe DANONE est le premier producteur mondial de produits frais, le second producteur mondial de biscuits et snacks céréalier et le premier producteur d'eau conditionnée.

En Algérie au terme des accords, le groupe Danone a également conclu un accord de partenariat avec laiterie DJURDJURA, leader du marché des produits laitiers frais (PLF) en prenant une participation de 51% dans la société DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA(DDA).

b) Laiterie Djurdjura :

Limitée à la fabrication de produits laitiers, DJURDJURA est une véritable épopée menée de bout par le groupe Batouche et cette unité est l'une des cinq (05) filiales du groupe Batouche.

C'est en 1984 que mûrit dans l'esprit du groupe Batouche, l'idée de création d'une petite unité de fabrication de Yaoart dans la région d'Ighzer Amokrane avec des moyens très limités. L'unité n'a démarré qu'avec une remplisseuse de pots préforme d'une capacité de 1000 pots/heure.

Afin de parvenir à supplanter ces rivaux et de faire face aux exigences de l'heure, aussi bien en quantité qu'en qualité, le Groupe Batouche a modéré l'équipement de l'unité et a fait entrer une équation simple « ceux qui ne travaillent pas n'ont pas d'ambitions donc pas d'avenir dans l'entreprise » avec des efforts et un travail acharné, l'unité a réussi à acquérir en 1986 une conditionneuse thermo formeuse d'une capacité de 4000pots/heure.

En 1988, comme le dit si bien le proverbe « à cœur veillant rien d'impossible », l'entreprise se voit dotée d'un atelier de fabrication de fromage fondu et de camembert.

En 1991, se fut l'acquisition d'une ligne de production de crème dessert.

En 1993, une nouvelle conditionneuse est arrivée avec une capacité de production de 9000pots/heure.

En 1995, l'entreprise DJURDJURA sort carrément de son adolescence, par l'acquisition de deux (02) conditionneuses 12000 et 9000 pots/heure et une remplisseuse de 7000 pots/heure.

En 1996, profitant de la création de la zone d'activité industrielle(ZAI) d'Akbou, le Groupe Batouche inaugure sa nouvelle unité.

En 1999, construction d'une deuxième usine de fabrication des produits laitiers (fromage fondu en portions 08 et 16 portions, fromage à pâte pressé, camembert).

En octobre 2001, signature de l'accord de partenariat avec le Groupe DANONE.

c) Partenariat « Danone Djurdjura Algérie SPA » :

En octobre 2001, le leader mondial des produits laitiers frais « Groupe DANONE » a conclu un accord de partenariat avec la laiterie DJURDJURA, leader du marché Algérien des produits laitiers frais (PLF) en prenant une participation de 51% dans la société « DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA (DDA) ».

L'année 2002 est consacrée à rénover le site d'Akbou et à mettre en place des outils industriels nécessaires à l'expansion future. La marque DANONE a été lancée en août 2002.

2. La situation géographique :

DANONE DJURDJURA ALGERIE est implanté :

- Dans la Zone Industrielle « TAHARCHT »,un véritable carrefour économique de Béjaia, de quelques 50 unités de productions agroalimentaires et en cours d'expansion.
- A deux (02) Km d'une grande agglomération (Akbou).
- A quelques dizaines de mètres de la voie ferrée.
- A60 Km de Béjaia, chef-lieu wilaya et pôle économique important en Algérie dotée d'un port à fort trafic et un aéroport international reliant divers destinations (Paris, Marseille, Lyon, St Etienne et Charleroi).
- A 170Km à l'ouest de la capitale Alger.
- Par ailleurs, on trouve des acteurs économiques importants tel que : CANDIA, SOUMMAM, IFRI...etc.

3. L'identification de l'entreprise (DDA) :

a) Dénomination sociale :

Avant le partenariat :

- Le Groupe DANONE : la dénomination sociale de la société est GROUPE DANONE.
- Laiterie DJURDJURA : la dénomination sociale est Laiterie DJURDJURA.

Après le partenariat :

- La dénomination des deux sociétés après le partenariat est « DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA ».

b) Le siège social :

Avant le partenariat :

- Le Groupe DANONE : Le siège social de la société est au 07, rue de Téhéran, 75008 Paris.
- Laiterie DJURDJURA : Le siège social de la société est situé à la Zone Industrielle d'Akbou (W) Béjaia Algérie.

Après le partenariat :

- Le siège social de la société « DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA » est situé à la zone industrielle d'Akbou (W) Béjaia Algérie.

c) Forme juridique :

Avant le partenariat :

- Le Groupe DANONE : la société de Forme Anonyme à conseil d'administration est soumise à la disposition du livre II du code du commerce et au décret N° 67236 du 23 Mars 1967 sur les sociétés commerciales Françaises. Le Groupe DANONE a été constitué le 02 Février 1899, l'Assemblée Générale Extraordinaire du 13 Décembre 1941 a prorogé la durée de société au 13 décembre 2040
- Laiterie DJURDJURA : est une société à responsabilité limitée de nature juridique mixte. Elle est constituée selon l'article 564 du code du commerce algérien entre les associés de la famille de BATOUCHE (Société Familiale).

Après le partenariat :

- Société par action au capital de 2 700 000 000 DA.
- Téléphone : 213(034) 35 86 70-(034) 35 73 72.
- Télécopie : 213(034) 35 90 29- (034) 35 86 71.

- Responsables actuels : Mr BATOUCHE Boussaad (Directeur Générale), Claude JOLY (Directeur Adjoint).

d) Groupe Danone actuellement :

- Au mois de Juillet 2006 « DANONE DJURDJURA » est devenu « SPA DANONE » avec 95%.
- Les 5% restantes pour la famille Batouche.

e) La production et les différents produits :

L'Unité DANONE DJURDJURA Algérie produit 350 à 400 tonnes/jour.

Ses différents produits sont :

- Yaourt ferme traditionnel.
- Seven bénéfiques.
- Bioactivia aromatisé.
- Bioactivia aux fruits.
- Crème dessert (DANETTE).
- Yaourt fruité (fruits).
- Yaourt à boire (Dan'up).
- Jus (Danao).
- Petit Gervais nature.
- Petit Gervais aux fruits.

4. Les objectifs de l'entreprise DANONE

a) Les missions et objectifs de Danone Djurdjura Algérie(SPA):

La SPA Danone Djurdjura Algérie est spécialisée dans la production et la commercialisation de yaourt spécialisé laitiers. Elle commercialise près de 73600 tonnes. Au travers ses engagements, Danone a une vocation de développer des produits qui répondent aux besoins et aux souhaits du consommateur, tout en alliant « santé » et « plaisir ».

Le groupe Danone a mis en place une charte qui décrit les moyens par lesquels, il travaille pour mettre ses convictions concrètement en pratique. Il est conçu pour guider, inspirer et donner du sens à l'action quotidienne des collaborateurs de Danone à travers le monde.

b) La charte alimentation nutrition santé :

La mise en œuvre de notre mission repose sur cinq engagements importants :

- Proposer des solutions nutritionnelles adaptées en permanence, aux besoins aux recommandations, aux goûts et aux revenus de la population locales « consommateurs ».
- Développer des produits dont les bienfaits pour la santé sont pertinents et démontrés par la science.
- Informer les consommateurs de façon claire et diffuser une publicité responsable.
- Promouvoir une alimentation et un mode de vie sains.
- Relever les principaux défis sociaux en matière de santé et de nutrition.

5. Les missions et tâches des différentes directions :**5.1. La direction générale :**

Elle se trouve à Alger. Elle se place à la tête hiérarchique présentée par la direction générale. La direction générale (DG) est chargée de l'élaboration des plans et des budgets annuels, des investissements et des engagements financiers.

5.2. La direction finance-comptabilité (FS) :

Elle collecte, traite et interprète les informations relatives au frais matériels, juridiques et économiques ayant une incidence patrimoniale pour l'entreprise. Elle a également pour mission d'établir les reçus compatibles des stocks et de présenter à chaque fin du mois les états de rapprochement des comptes bancaires.

A pour mission aussi de calculer les coûts, de déterminer pour chacun des produits fabriqués, son coût de production, son coût de distribution, son prix de revient, le résultat obtenu sur sa vente avec une signification économique.

Elle est composée de trois services :

1. Service comptabilité : le rôle de ce service consiste à :

- Gérer les investissements ;
- Vérifier la conformité des facteurs ;
- S'occuper de toutes les charges mensuelles (location de véhicules, le gaz, l'électricité, l'eau, le téléphone...).

2. Service trésorerie : ce service est chargé de :

- Enregistrer toute les opérations bancaires ;
- Etablir des états de rapprochement bancaires périodiques (état comparatif entre les opérations enregistrées par le trésorier et par la banque) ;
- Transmettre ces informations au comptable chargé d'établir les chèques de paiement.

3. service contrôle de gestion : ce service est chargé de :

- La gestion des budgets ;
- La valorisation des actes de gestion opérationnelle (industrielle) ;
- Le chiffrage des projets relatifs aux produits finis ;
- La gestion des charges fixes (masse salariale, frais publicitaires...) ;
- Analyse des coûts.

4. Service informatique :

Ce service est chargé de gérer le système informatique. Il regroupe les moyens d'exploitation et de développement des applications pour l'ensemble de l'entreprise.

5.3. La Direction des Ressources Humaines (DRH) :

Le responsable s'occupe de la gestion du personnel et acquérir des ressources humaines en nombre et en qualité. Il veille au suivi et à l'évolution de leur carrière. Il gère aussi et répartit les paies du personnel chaque mois et il prend charge les stagiaires et planifie-les à court, moyen et long terme en matière de recrutement.

Cette direction est composé du :

- Service administration ;
- Service formation ;
- Service développement des organisations ;
- Service paie ;
- Service relation sociale ;
- Service infirmière.

Missions : le département des ressources humaines assure les missions suivantes :

- Rendre les organisations plus efficaces ;
- Accompagne les directions (par les ressources) et conduire les changements ;
- Assurer la communication interne entre les directions ;
- Veiller, assurer et améliorer la santé des travailleurs ;
- S'occuper de la politique de rémunération ;

- Assure le paiement des salaires ;
- Recruter le personnel permanent et temporaire ;
- Traiter les mouvements des agents (mutation, promotion...) ;
- Elaborer le plan de formation et suivre son exécution ;
- Gérer les salariés.

Objectifs :

Dans le but de réaliser ces objectifs, le département est appelé à accomplir et optimiser les missions suivantes : penser, coordonner, orienter, développer, planifier, contrôler les activités inhérentes aux ressources humaines.

5.4. La direction sourcing and supplier développement (SSD):

Elle établit un plan d'approvisionnement et prend compte le besoin des ateliers en matière première et entre les autres investissements comme les machines et outils de production.

Il se compose du :

a) Service de la collecte de lait cru :

Ce service est chargé de la collecte de lait frais qui provient des vaches sur la politique d'achat de négociation avec de nombreuses firmes et la maîtrise de la qualité du lait.

b) Service achats ingrédients :

Ce service a pour mission de fournir à « DDA » le nécessaire en matière première (la poudre le lait, les fruits, le sucre, le cacao et les matières grasses), ainsi que les matières nécessaires à l'emballage des produits.

c) Service investissement (capex) : ce service est chargé de :

- L'achat des outilles de production ;
- L'achat des pièces de rechange ;
- L'achat des machines et fournitures.

d) Service planification : ce service a pour mission :

- Assurer le traitement des rapports journaliers de production ;
- Analyser les écarts de réalisation par apport aux prévisions ;
- Suivre les programmes de productions.

5.5. La direction commerciale : la direction est chargé de :

- Négocier les contrats avec les clients ;
- Suivre les stocks des produits finis ;
- Etablir les factures de livraison ;
- Préciser les plans provisionnels ;
- Prospection marché ;
- Livrer et commercialiser les produits.

5.6. La direction industrielle :

Le chef de cette direction a pour mission de suivre l'exécution des programmes de production, d'élaborer les normes qualitatives et quantitatives de l'unité et élaborer en collaboration avec les autres directions annuelles de protection. La direction se compose de plusieurs services :

a) Service production : le service a pour mission de :

- Transformer les matières premières en produits finis ;
- Préparation ;
- Conditionnements ;
- Stockage et transformation vers le service commercial.

b) Service performance : ce service a pour mission de :

- Maîtriser et améliorer les efficacités des machines ;
- Maîtriser les pertes ;
- Etablir les rapports de production ;
- Veiller à la performance des machines et calcul de leur rendement.

c) Service maintenance :

Il est chargé d'assurer le bon fonctionnement des équipements industriels tournants (pompes, moteurs, compresseurs...), la modernisation des systèmes de maintenance en utilisant de nouvelles technologies et le maintien en bon état des équipements de réparation et de réhabilitation. En général ce service c'est :

- La maintenance corrective ;
- La maintenance préventive ;
- Entretien des machines ;
- Gestion des pièces de rechange.

d) Service travaux neufs (STN) :

Ce service est chargé de faire l'étude et le suivi de la réalisation des divers projets d'investissements de DDA dans différents domaines (construction des bâtiments et des bacs...).

e) Service énergie :

Ce service est chargé des entretiens et exploration des équipements froids, chaufferies, électricité et traitement des eaux. Encore ce service, il est chargé du curatifs du préventif et de la maintenance.

f) Service hygiène, sécurité et environnement (HSE):

Il a pour mission :

- La protection et la sauvegarde du patrimoine humain et matériel de Danone Djurdjura Algérie ;
- L'accueil ;
- La garantie de l'hygiène de l'environnement, des locaux, du personnel (tenues) ;
- Sécurité nationale ;
- L'analyser des effluents ;
- Le suivi des produits déplacés;
- Suivi de l'eau ;
- Le suivi des déchets.

g) Service qualité :

Ce service a la fonction de superviser les activités d'analyse physico-chimique et bactériologique des matières premières, d'assister et de suivre l'application des bonnes pratiques de production (système de sécurité alimentaire) et de conseiller les structures de l'entreprise en matière de management qualité Danone Djurdjura Algérie. Il effectue plus de 200 contrôles par jours sur ses yaourts.

Ces contrôles suivent soigneusement les normes imposées par les experts internationaux.

Ce service est composé de trois sections :

1. Section certification :

Elle est chargée de contrôler toutes les normes d'hygiène, les normes internationales et la recherche de la performance du management qualité.

2. Section procès :

Elle est chargée de suivre et de surveiller la sécurité alimentaire, les contrôleurs veillent sur le contrôle à chaque stade de fabrication.

3. Section laboratoire :

Le laboratoire « Danone Djurdjura Algérie » se divise en trois laboratoires :

a. Laboratoire physico-chimique :

Ce laboratoire procède au contrôle de la matière première avant de l'utiliser, le test des échantillons à différentes étapes de production par exemple (le test de la poudre de lait, le test de dosage de la matière première).

b. Laboratoire microbiologique :

Dans ce laboratoire, ils effectuent des tests microbiologiques sur les échantillons de lait.

c. Laboratoire traitement des eaux :

Ce laboratoire est chargé de contrôler la qualité de l'eau dans les chaudières.

5.7.Direction supplie (chaine d'approvisionnement) :

Cette direction est composée de trois services :

a. Service approvisionnement : ce service a pour mission :

- Processus d'importation de matière première ;
- Gestion des matières premières et matières d'emballage achetées ;
- Planification en produit fini et matière première.

b. Service logistique (déploiement) : ce service a pour mission :

- Processus d'importation matière première ;
- Acheminement des matières premières et matières emballages et produits finis ;
- Transfert des produits finis vers dépôts et clients directs.

c. Service magasin matières premières : ce service a pour mission :

- Réception des matières premières ;
- Stockage et suivi d'Etat des stocks dans les magasins ;
- Communication de l'Etat des stocks au service approvisionnement ;
- Application rationnel à la politique d'une zone de stockage.

5.8.Direction marketing : cette direction est chargée de :

- Etude de marché ;
- Analyse et élaboration des prévisions de vente « forecast » ;
- Décision de lancement d'un nouveau projet ;
- Analyse et connaissance des exigences du consommateur ;
- Promotion (jeux, cadeaux...), communication et publicité.

5.9.Direction recherche et développement (R&D) : est chargé de :

- Augmenter les parts de marche en inventant de nouvelles recettes afin de différencier ses produits de ceux de la concurrence ;
- Rechercher de nouveaux produits ;
- Adapter le produit aux nouvelles exigences du consommateur ;
- Prospector de nouvelles matières premières et emballages.

6. L'usage du web 2.0 à DDA :

6.1.Les outils du web 2.0 (Dan 2.0) au sein de DDA :²

DDA a mis en place divers outils électroniques à savoir :

6.1.1. SAMETIME MEETING CENTER (SMC) (e-mail) : C'est un réseau interne à DDA qui a pour objectif l'organisation d'une conférence web avec partage des documents, il cible les Danoners (c'est-à-dire la population interne) et les externe. Son usage est avec des réunions avec des intervenants à distance et la présentation des documents, il a pour fonction :

- Planifier une conférence web via « sametime meeting center » ;
- Animer une réunion ;
- Partager un document ;
- Construire un document ;
- Organiser un sondage ;
- Visualiser ses collaborateurs via « scopia » ;
- Planifier une conférence web depuis votre agenda.

² Document interne fournie par le service informatique DDA.

6.1.2. SCOPIA : A pour objectif une vidéoconférence depuis son PC, il cible les Danoners. Son usage c'est la réunion avec des intervenants à distance (pas plus de 4), privilèges des interlocuteurs connus et présentation des documents.

« Scopia » a pour fonctionnalités :

- Lancer un chat avec un Danoner ;
- Inviter des personnes à rejoindre le chat ;
- Faire une vidéoconférence avec partage de document ;
- Contacter un équipement « Tandberg » ;
- Rejoindre une salle virtuelle.

6.1.3. Tandberg : son objectif est d'organiser une vidéoconférence planifiée avec partage d'une présentation, il cible les Danoners et les extérieurs. Le « Tandberg » a pour usage la réunion avec des intervenants à distance ; présentation de documents ; a utiliser si la qualité de l'image est nécessaire. À pour fonctionnalité :

- Planifier une réunion avec d'autres équipements ;
- Contacter un autre équipement « Tandberg » ;
- Contacter une salle virtuelle ;
- Partager une présentation pendant une visioconférence « Tandberg » ;
- Planifier une réunion via la conciergerie.

6.1.4. DANTRANSFER (le transfert des fichiers): permet aux danoners et aux externes le partager des fichiers lourds avec des contacts internes ou externes, à pour usages :

- Plateforme de stockage de documents ;
- Partager des fichiers lourds avec un accès sécurisé (droits d'accès et durée de partage) ;
- Partager des documents avec l'externe.

Le « Dantransfer » a pour fonctionnalités de ;

- Communiquer rapidement, facilement et en toute sécurité ;
- Importer des fichiers et créer des dossiers ;
- Déplacer un fichier vers un dossier ;
- Partager un fichier ou un dossier ; recevoir des fichiers volumineux de plusieurs expéditeurs (interne et externe).

6.1.5. QUISKR ET CONNECTEURS : un outil qui à pour objectif de gérer et travailler sur des documents en équipe, il cible les Danoners, prestataires connectés au réseau et les externes. Son usage est de partager et travailler en toute sécurité sur des documents avec des collaborateurs de toutes BU et/ou des externes (prestataires, client,...) ; stocker les mails.

Cette outil à pour fonctionnalité :

- Le partage rapide des documents ;
- Pas de contraintes d'accès ;
- Accès sécurisé ;
- Gestion précise des droits d'accès ;
- Partage d'agenda, de forum ;
- Recherche full-text ;
- Langue en fonction du navigateur ;
- Accès via Internet, via Lotus ou via les connecteurs

6.1.6. DANONE SOCIAL NETWORK (DSN) (telle que Facebook) : A pour objectif la collaboration efficace via un réseau social d'entreprise, il cible les Danoners.

Son usage a pour but de développer son réseau ;

- Avoir une vitrine de travail d'une équipe ;
- Trouver et recevoir des informations personnalisées ;
- Collaborer et partager avec d'autres équipes.

« Danone social network » a pour fonctionnalités :

- Retrouver des Danoners ;
- Gérer son réseau ;
- Animer une communauté ;
- Mieux partager et communiquer avec tous les Danoners ;
- Suivre des flux d'information ;
- Animer un blog, des wiki ;
- Donner son avis ou voter sur du contenu.

6.1.7. DANSEARCH (recherche Google) : « Dansearch » a pour objectif de trouver des informations rapidement via les moteur de recherche Danone, il cible les Danoners et les prestataires connecter au réseau. Son usage a pour but est la recherche des informations.

Ses fonctionnalités sont :

- Trouver des documents dans DSN et les « QUISKR » ;
- Trouver des personnes dans DSN ;
- Trouver des communautés dans DSN.

6.1.8. DANTUBE (Youtube) : Le « Dantube » a pour objectif le stockage et le partage des vidéos ; il cible les Danoners et les prestataires connectés au réseau. Son usage a pour but le partager des vidéos en ligne, ses fonctionnalités :

- Stocker des vidéos ;
- Partager des vidéos ;
- Donner son avis sur des vidéos.

6.2. Le rôle des outils du web 2.0 (Dan 2.0) au sein de DDA :

L'environnement de DDA est riche dont l'utilisation des nouvelles technologies. Cette nouveauté a pour objectif d'aider à utiliser efficacement les outils disposés en fonction de leur besoin pour faciliter le quotidien, en toute sécurité.

Les nouvelles technologies remplissent des fonctions diverses au sein de l'entreprise : protéger les informations, communiquer, rechercher et découvrir, se réunir, partager et travailler en mobilité.

6.2.1. Protéger les informations : permet de :

- Protéger les documents tel que :(Word, Excel, PowerPoint) ;
- Sauvegarder les données ;
- Gérer et sauvegarder les contacts ;
- Changer les mots de passe ;
- Imprimer les documents en sécurité.

6.2.2. Communiquer : permet de :

- Diffuser les informations ;
- Echanger les informations ;
- Communiquer en temps réel avec un /des collaborateurs.

6.2.3. Rechercher et découvrir : permet de :

- Chercher un document sur un sujet donné ;
- Chercher les coordonnées d'un Danoners ;
- Chercher des Danoners avec une expertise spécifique ;
- Chercher les dernières nouveautés dans les CBU, ce qu'elles souhaitent partager sur leur unité ;
- Chercher des vidéos (histoire de Danone, pub,...etc.) ;
- Accéder à un outil Danone ;
- Chercher des cordonnées dans CBU ;
- Chercher des informations sur Danone plus (RH, Achats, Evénement... etc.) ;
- Savoir quel outil Dan 2.0 utiliser dans quelle circonstance.

6.2.4. Se réunir : qui peut se faire avec :

- Une vision confiance ;
- Avec des externes ;
- Par téléphone.

6.2.5. Partager : permet de :

- Partager des documents avec les Danoners.
- Partager des news, des idées, des liens, des questions, des projets.
- Envoyer les documents volumineux à des internes ou à des externes.

6.2.6. Travailler en mobilité (hors site Danone) : permet de :

- Se connecter aux applications Danone hors site Danone ;
- Téléphoner et échanger des données en 3G ;
- Se connecter à internet hors site Danone ;
- Accéder aux fichiers sans connexion internet.

Section 02 : Analyse et interprétation des résultats :

1. Analyse et interprétation des hypothèses

Axe 1 : Caractéristique de l'échantillon :Tableau 01 : la répartition de la population en fonction de leur nature (sexe) :

Sexe	Fréquence	Pourcentage (%)
Masculin	41	65,1%
Féminin	22	34,9%
Total	63	100%

L'enquête révèle que la majorité des managers de DDA est de sexe masculin avec un pourcentage de 65,1%, contre 34,9% de sexe féminin, cela s'explique par l'activité exercée à l'entreprise sachant que cette dernière est une industrie agroalimentaire et que les femmes sont considérées comme s'investissant moins dans leur emploi car elles risquent de prendre des congés tel que (congés de maternités, de garder les enfants malades,...etc.). Ce qui fait que l'entreprise recrute beaucoup plus les hommes qui sont plus présents et plus disponibles et ne donne pas la responsabilité aux femmes car elle craint qu'elles ne soient pas assez disponibles.

Tableau 02 : la répartition de la population selon l'âge :

Age	Fréquence	Pourcentage (%)
[20-30]	19	30.1%
[31-40]	34	53.9%
[41-50]	10	15.9%
Total	63	100%

La tendance générale montre que les catégories les plus représentées dans notre population d'étude sont celles qui situent entre [31-40] avec 53,9%, suivi de la catégorie [20-30] avec 30,1%, et enfin la catégorie [41-50] avec 15,9%.

Nous remarquons que la catégorie [plus de 50]représente une nulle proportion, cela reflète la politique de l'entreprise dans le révèle des cadre.

Nous constatons que l'effectif de DDA est majoritairement jeune, ce qui fait la priorité de recrutement de l'entreprise qui favorise la catégorie des jeunes.

Tableau 03 : la répartition de la population selon le niveau d'instruction :

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage (%)
Secondaire	05	7,9%
Universitaire	58	92,1%
Total	63	100%

D'après les données relatives à ce tableau, nous remarquons que le niveau le plus notable est le niveau universitaire avec un taux de 92,1% cela s'explique par la forte existence des universitaires sur le marché d'emploi et par la politique de recrutement de l'entreprise qui favorise la catégorie des jeunes universitaires et aussi par les exigences des postes des managers de disposer d'une formation universitaire, d'avoir des qualifications et des compétences vis-à-vis du poste occupé ainsi que la maîtrise de l'outil informatique, contrairement au niveau secondaire qui ne présente que 7,9%, et au niveau moyen et primaire avec un taux nul qui s'explique par l'exigence de l'entreprise DDA qui ne recrute que les personnes assez qualifiées.

Tableau 04 : la répartition de la population selon la situation matrimoniale :

Situation matrimoniale	Fréquence	Pourcentage (%)
Marié (e)	39	61,9%
Célibataire	24	38,1%
Total	63	100%

Ce tableau est réparti selon la situation matrimoniale qui est divisée en quatre catégories, on remarque que la catégorie la plus représentative est celle des mariés (es) avec un taux de 51,9%, suivie par celle des célibataires avec 38,1% et enfin pour la catégorie des divorcés (es) et veufs (ves) représente une nulle proportion.

Nous constatons que le nombre des mariés (es) est le plus important cela renvoi à une bonne situation que les managers possèdent grâce à une bonne rémunération et le taux de la catégorie des célibataires s'explique par la recherche de la stabilité par ces jeunes célibataires en leur permettant d'avoir un travail rémunéré et par l'entreprise qui favorise les jeunes célibataires car il sont plus disponibles et acceptant même de travailler dans les jours fériés.

Tableau 05 : la répartition de la population selon l'ancienneté professionnelle :

L'ancienneté professionnelle	Fréquence	Pourcentage (%)
] Moins de 5ans]	18	28,6%
[5ans-10ans]	24	38,1%
[plus de 10ans [21	33,3%
Total	63	100%

L'enquête révèle que la proportion la plus faible est celle de]moins de 5ans] avec un taux de 28,6% cela s'explique par le fait que DDA est une entreprise privée qui effectue des promotions pour ces managers en se basant sur l'ancienneté dans le travail. Par contre, on constate une augmentation de la catégorie [5ans-10ans] avec 38,1% et la catégorie [plus de 10ans [avec 33,3%, conséquence de l'augmentation de recrutement par l'entreprise.

Axe 2 : L'intégration du Web 2.0 au sein de DDATableau 06 : le degré d'intégration du Web 2.0 au sein de DDA :

Intégration du Web 2.0	Fréquence	Pourcentage (%)
Oui	59	93,6%
Non	04	6,3%
Total	63	100%

La tendance générale montre que la quasi totalité de notre échantillon témoigne l'existence de pratique du Web 2.0 dans l'entreprise avec un pourcentage de 93,6%, cela s'explique par l'intégration des applications du Web 2.0 au sein de DDA, telles que (Iris, Sametime, blog réseaux sociaux) et une minorité des managers disant que le Web 2.0 n'est pas encore intégré avec un taux de 6,3% ce qui s'explique par la non importance donnée au Web 2.0 ou ils ne sont pas concernés, ainsi que le travail et les tâches exercées par les managers ne nécessitent pas l'utilisation de ces applications du fait qu'ils n'ont pas donné de l'importance à ces dernières (application).

Tableau 07 : évaluation des managers au Web 2.0 :

Evaluation du Web2.0	Fréquence	Pourcentage (%)
Forte	19	30,2%
Moyenne	36	57,1%
Faible	08	12,7%
Total	63	100%

Nous constatons à partir de ce tableau, 57,1% des interrogés éprouvent que l'existence du Web 2.0 est moyenne, suivi de 30,2% des enquêtés disent qu'ils y a une forte implantation, cela peut être expliqué par les avantages offerts par les applications du Web 2.0 aux managers du fait qu'elles leur permettent d'accomplir leurs tâches facilement et d'améliorer la qualité de leur travail qui exige leur adoption.

En fin, 12,7% des enquêtés disent que le Web 2.0 a une faible existence au sein de l'entreprise. Cela s'explique par la complexité des applications car elles nécessitent plus de concentration dans le but d'assurer une bonne maîtrise.

Tableau 08 : le rapport des managers vis-à-vis de l'intégration du Web 2.0 :

Intégration du Web 2.0 Sexe	Oui	Non	Total
Masculin	39 95,1%	2 4,9%	41 100%
Féminin	20 90,9%	2 9,1%	22 100%
Total	59 93,6%	4 6,3%	63 100%

D'après ce tableau, nous constatons que la plupart des interrogés sont en reconnaissance des applications du Web 2.0 avec un taux de 93,6% contre 6,3% des interrogés qui disent que le Web 2.0 n'est pas connu.

Ainsi, 95,1% des hommes déclarent que le Web2.0 est intégré au sein de l'entreprise, suivi de 90,9% des femmes qui déclarent ainsi. On remarque qu'il n'y a pas de différence notable dans la perception de l'intégration du Web 2.0 entre les hommes et les femmes, ils ont la même opinion vis-à-vis de l'intégration du Web 2.0. En revanche, 9,1% des femmes et 4,9% des hommes déclarent l'inverse.

On constate que les managers de DDA ont reconnu l'importance du Web 2.0 cela s'explique par l'acceptation, l'adaptation et l'utilisation des applications du Web 2.0 par les deux catégories (masculin, féminin).

Tableau 09 : le changement (Web 2.0) introduit dans le processus du travail des managers :

Changement (Web 2.0) dans le processus du travail	Fréquence	Pourcentage (%)
Non réponse	6	9,5%
Oui	46	73%
Non	11	17,5%
Total	63	100%

Le tableau ci-dessus montre que 73% des interrogés affirment le changement dans le processus de leur travail toute en argumentant par : « *Le Web 2.0 modifie la façon d'accomplir les tâches* » « *une rapidité de partage des informations* » « *rapidité d'exécution des tâches et une meilleure flexibilité* ». Ce qui veut dire que l'introduction du Web 2.0 dans le travail accompagne les transformations dans les méthodes de travail des managers comme elle modifie leur aptitude.

17,5% des managers déclarent l'inverse, cela veut dire que l'adoption des applications du Web 2.0 dans leur travail n'importe aucune répercussion sur leurs comportements et accomplissent leur tâches tout en gardant le même rythme de travail.

Enfin, un pourcentage de 9,5% des managers qui n'ont pas répondu soit parce qu'ils ne veulent pas répondre ou que ces managers ne trouvent aucun changement introduit par le Web 2.0 dans leur processus de travail.

Tableau 10 : le rapport entre l'ancienneté professionnelle et le changement apporté par le Web 2.0 dans le processus du travail des managers :

Changement dans le processus du travail / Ancienneté professionnelle	Non réponses	Oui	Non	Total
] moins de 5ans]	1 5,55%	16 88,88%	1 5,55%	18 100%
[5ans-10ans]	4 16,66%	13 54,16%	7 29,16%	24 100%
[plus de10ans [1 4,76%	17 80,95%	3 14,28%	21 100%
Total	6 9,52%	46 73,01%	11 17,46%	63 100%

De ce tableau, nous constatons que 88,88% des managers ayant l'expérience] moins de 5ans] déclarent que le Web 2.0 a introduit un changement dans le processus de leur travail, suivi de 80,95% de ceux qui ont [plus de 10ans [d'expérience et 54,16% ayant [5ans-10ans] d'expérience le déclarent aussi.

Un pourcentage de 29,16% des managers ayant entre [5ans -10ans] déclarent que le Web 2.0 n'apporte pas de changement dans leur processus de travail cela reflète que l'adoption des applications du Web 2.0 dans leur travail n'apporte aucune répercussion sur leur comportement. Ils accomplissent leurs tâches tout en gardant le même rythme de méthodes que se soit avant ou après l'intégration de cette nouvelle technologie (Web 2.0).

On constate que les managers les moins expérimentés et ceux qui ont plus d'expérience confirment l'existence du changement dans leur processus de travail. Cela s'explique par la modification de la manière d'accomplir les tâches ainsi qu'une meilleure flexibilité, cela veut dire que l'introduction du Web 2.0 dans le processus de travail s'accompagne des transformations dans les méthodes de travail des managers comme elle modifie leurs habitudes.

Tableau11: l'aspect du travail des managers vis-à-vis du changement Web 2.0:

Aspect du travail	Fréquence	Pourcentage (%)
L'aspect structurel	26	24,52%
L'aspect humain	29	27,35%
L'aspect système	51	48,11%
Total	106*	100%

D'après les résultats de ce tableau, nous constatons que l'aspect du travail des managers le plus touché est celui de l'aspect système avec un taux de 48.11% ce qui s'explique par l'appareil gestionnaire qui couvre les systèmes d'information, de communication, de planification et de contrôle, suivi de 27,35% des managers déclarent l'aspect humain qui s'explique par le développement de la capacité ou de l'aptitude des managers à s'adapter aux changements ainsi que le changement des modèles de comportement des managers. Enfin, l'aspect structurel avec un taux de 24,52% qui se décrit par la structure organisationnelle dans le sens de la configuration des différents éléments qui constituent le travail.

On constate que la majorité des managers de DDA affirment que le changement apporté par le Web 2.0 introduit des modifications dans l'aspect système de leur travail.

*l'effectif est calculé selon le nombre des réponses non pas selon le nombre des questionnaires

Tableau 12 : le rapport entre l'aspect du travail que le web 2.0 a changé et l'ancienneté professionnelle :

Aspect du travail Ancienneté professionnelle	Aspect structurel	Aspect Humain	Aspect Système	Total
] Moins de 5ans]	6 21,42%	6 21,42%	16 57,14%	28 100%
[De 5-10ans]	13 32,5%	11 27,5%	16 40%	40 100%
[Plus de 10ans [7 18,42%	12 31,57%	19 50%	38 100%
Total	26 24,07%	29 26,85%	51 47,22%	108* 100%

D'après les résultats de ce tableau, nous remarquons que la majorité des enquêtés affirment que le Web 2.0 a introduit des modifications dans l'aspect système de leur travail avec un taux de 47,22%, suivi de 26,85% des enquêtés éprouvent l'aspect humain et 24,07% de ceux qui parlent l'aspect structurel.

Nous remarquons que les managers ayant [plus de 10ans[affirment que le changement apporté par le Web 2.0 a introduit des modification dans l'aspect système de leur travail avec un taux de 57,14%, suivi de la catégorie [moins de 5ans] avec un taux de 50% et 40% des managers ayant [de5-10[ans déclare ainsi.

Un pourcentage de 31,57% des managers ayant plus d'expérience voient que le changement Web 2.0 touche leur aspect humain, suivi de 27,57% de ceux qui ont entre [5-10ans]. Enfin, ceux qui ont moins d'expérience avec un taux de 21,42%.

En revanche, 32,5% des managers ayant de [5-10ans] d'expérience affirment que le Web 2.0 a introduit des modifications dans la structure de leur travail, suivi de 21,42% ayant

*l'effectif est calculé selon le nombre des réponses non pas selon le nombre des questionnaires

moins de 5ans d'espérances déclarent ainsi. Enfin, ceux qui ont plus d'expérience avec un taux de 18,42%.

On conclut que les managers qui déclarent l'existence des modifications dans l'aspect système de leur travail sont ceux qui ont moins de 5ans d'expérience, du fait que ces managers sont encore nouveaux dans l'entreprise, ils peuvent toujours s'impliquer dans le changement du Web 2.0, ces managers ont les connaissances nécessaires pour maîtriser les applications du Web 2.0 ainsi que ceux qui ont plus de 10ans d'expérience du fait que plus les managers sont expérimentés, plus ils considèrent que le changement Web 2.0 introduit des mutations dans leur processus de travail.

Tableau 13: la réaction des managers face aux applications du Web 2.0 :

Réactions des managers	Fréquence	Pourcentage (%)
Non réponse	11	17,46%
Accepter	49	77,77%
Refuser	3	4,76%
Total	63	100%

La tendance générale montre que la majorité des managers acceptent facilement le changement apporté par le Web 2.0 avec un pourcentage de 77,77% tout en justifiant par : « *qu'il facilite leur travail* » « *il est plus créatif* » contre un taux de 4,76% des managers qui refusent le changement apporté par le Web 2.0 au sein de leur entreprise DDA.

Tableau 14 : le rapport entre la réaction des managers face aux applications du Web 2.0 en fonction de leur nature (sexe) :

Réactions Sexe	Non réponse	Accepter	Refuser	Total
Masculin	7 17,07%	32 78,04%	2 4,87%	41 100%
Féminin	4 18,18%	17 77,27%	1 4,54%	22 100%
Total	11 17,46%	49 77,77%	3 4,76%	63 100%

Ce tableau illustre le pourcentage des enquêtés qui acceptent les applications du Web 2.0 qui est de 77,77%, suivi par 4,76% des enquêtés éprouvent l'inverse.

Nous remarquons que 78,04% des hommes déclarent leur acceptation vis-à-vis du web2.0, suivi de 77,27% celui des femmes. Un pourcentage de 4,87% des hommes éprouvent leur refus, suivi de 4,54% des femmes qui éprouvent le même refus.

Un taux de 18,18% et 17,07% des non réponses concernant les deux catégories féminin et masculin.

On constate que c'est la catégorie masculine qui accepte les applications du Web 2.0, cela s'explique par l'intelligence et la passion des managers (homme) ainsi par leur attitude positive vis-à-vis du changement du fait qu'ils sont plus favorables et plus aptes à affronter ce changement. Ce qui fait naître en eux le sentiment d'acceptation. Contre la catégorie féminine qui accepte moins les applications du Web 2.0 du fait qu'elles souffrent d'avantage de certains risques psychosociaux (stress, anxiété, fatigue,...etc.) ou encore l'inégalité du salaire.

Tableau 15 : les outils utilisés par les managers :

Les outils	Fréquence	Pourcentage (%)
Blog	13	18,84%
Wiki	9	13,04%
Flux RSS	7	10,14%
Réseaux sociaux	40	57,97%
Total	69*	100%

La tendance générale montre que l'outil le plus utilisé par les managers est celui des réseaux sociaux avec un taux de 57,97% suivi par 18,84% qui utilisent les blogs et 13,04% d'entre eux utilisent les wiki, contre 10,14% qui préfèrent les flux RSS.

On remarque que l'un des outils les plus utilisés par DDA est celui des réseaux sociaux (DSN) ce qui explique que la plupart des managers détient des comptes de réseaux tel que Facebook. Les moins utilisés sont les wiki, ce qui s'explique par la non fiabilité des données présentées car ces informations peuvent être modifiées à n'importe quel moment et par n'importe quelle personne.

Les flux RSS sont peu utilisés par les managers du fait qu'ils ne sont pas reconnus par tous les enquêtés, donc ils sont utilisés seulement par les managers qui les maîtrisent.

On constate que l'entreprise DDA a reconnaissance des outils du Web 2.0. Ces derniers ont pour objectif le travail en mobilité, la protection des informations aussi ils permettent aux managers de se réunir, communiquer, partager, collaborer, rechercher et découvrir.

*l'effectif est calculé selon le nombre des réponses non pas selon le nombre des questionnaires.

Tableau 16 : le rapport entre la réaction des managers aux applications du Web 2.0 vis-à-vis des outils utilisés :

Outils du Web2.0 Réactions des managers	Non réponse	Blog	Wiki	Flux RSS	Réseaux sociaux	Total
Non réponse	2 15,38%	2 15,38%	/	1 7,69%	8 61,53%	13 100%
Accepter	2 3,38%	11 18,64%	8 6,3%	6 13,55%	32 54,23%	59 100%
Refuser	1 50%	/	1 50%	/	/	2 100%
Total	5 6,75%	13 17,56%	9 12,16%	7 9,45%	40 54,05%	74* 100%

Le tableau ci-dessus montre que 54,05% des managers utilisent les réseaux sociaux pour accomplir leurs tâches ; suivi de 17,56% qui travaillent avec les blogs, 12,16% utilisent les wiki et 9,45% utilisent les flux RSS. Un pourcentage de 6,75% des managers qui n'ont pas répondu soit parce qu'ils ne veulent pas répondre soit ils n'ont aucune opinion sur ce que apportent les applications du Web 2.0.

54,23% des enquêtés acceptent l'utilisation des réseaux sociaux du fait que ces derniers leur permettent d'être toujours informé des nouvelles et de partager des connaissances, suivi de 18,64% acceptent d'utiliser les blogs du fait qu'ils favorisent le dialogue avec les lecteurs ainsi que la rapidité de la mise à jour.

Un pourcentage de 13,55% des enquêtés qui utilisent les flux RSS comme outil qui proviennent de tous les changements advenus dans l'intervalle sans avoir à visiter tous les sites concernés, suivi de 6,3% des managers qui déclarent l'utilisation des wiki ce qui leur permet la modification et la création des pages.

On conclut que la majorité des managers de DDA acceptent facilement d'utiliser les outils du Web 2.0 ce qui explique que les managers favorisent le travail avec de nouvelles

*l'effectif est calculé selon le nombre des réponses non pas selon le nombre des questionnaires.

technologies car ces dernières représentent pour eux un moyen efficace, rapide et plus facile. Ils se contentent de justifier leur choix en caractérisant les applications du Web 2.0 par « *permet l'échange et le partage des informations* » ou encore « *facilite la communication et amélioration des conditions de travail* ». Contrairement à ceux qui refusent les applications du Web 2.0 qui argumentent leur choix par « *manque de temps* » et « *la complexité des applications d'usage* ».

Axe 3 : L'adaptation des managers quant à l'utilisation du Web 2.0 et ses conséquences :Tableau 17 : acceptation des managers aux changements apportés par le Web 2.0 :

Acceptation du changement	Fréquence	Pourcentage (%)
Oui	60	95,2%
Non	3	4,8%
Total	63	100%

Le tableau ci-dessus montre parfaitement un décalage entre les managers qui ont accepté facilement le Web 2.0 et ceux qui déclarent le contraire.

Nous remarquons un taux très élevé de 95,2% des managers enquêtés qui acceptent le changement apporté par le Web 2.0, contre 4,8% des enquêtés qui déclarent le contraire justifiant leur choix par « *complexité de l'usage* » ou encore « *difficultés des applications* ».

On constate que la majorité des managers n'ont pas trouvé de difficultés pour s'adapter aux changements apportés par le Web 2.0 ce qui s'explique par la rapidité d'accomplir leur travail et la fiabilité des données présentées, comme elles permettent aussi de gagner du temps avec moins de déplacement, ainsi que le développement de leurs connaissances intellectuelles vis-à-vis des nouvelles technologies. Contre une minorité des enquêtés qui déclarent leur refus qui s'explique par la non reconnaissance de ces derniers aux avantages que le Web 2.0 leur offre ou la peur de certains enquêtés de ne pas pouvoir manipuler ces applications.

Tableau 18 : le rapport entre l'acceptation des managers aux changements apportés par le Web 2.0 et l'âge :

Acceptation du Web2.0 Age	Oui	Non	Total
[20-30ans]	19 95%	1 5%	20 100%
[31-40ans]	32 96,96%	1 3,03%	33 100%
[41-50]	9 90%	1 10%	10 100%
Total	60 95.23%	3 4.76%	63 100%

Le tableau ci-dessus montre parfaitement que la majorité des managers acceptent facilement le Web 2.0 avec un taux de 95,23% contre 4,76% qui déclarent l'inverse.

Nous remarquons que la catégorie des managers ayant entre [31-40 ans] déclarent leur accord au web 2.0 avec un taux de 96,96%, suivi d'un taux qui se chiffre à 95% concernant la catégorie [20-30 ans]. Un pourcentage de 90% des managers ayant entre [41-50 ans] affirment également leur acceptation face aux applications du Web 2.0, contre 10% qui déclarent l'inverse.

On constate qu'il n'y a pas de différence notable entre les tranches d'âge des managers qui affirment l'acceptation ou l'adaptation des applications du Web 2.0, ce qui justifie que l'acceptation du Web 2.0 ne dépend pas de l'âge des managers mais plutôt de leur niveau d'instruction qui se traduit par la reconnaissance des nouvelles technologies.

Tableau 19: les managers et la résistance au Web 2.0 :

La résistance	Fréquence	Pourcentage (%)
Non	34	54%
Oui	29	46%
Total	63	100%

De ce tableau, nous remarquons que les managers n'ont pas peur de la manipulation des applications du Web 2.0, ils représentent la majorité avec 54% , cela s'explique par la résistance des managers face à cette nouvelle technologie du fait qu'ils sont compétents ont la confiance en soi et ils ont aussi une meilleure maîtrise des applications.

29 personnes qui représentant 46% sont caractérisés par la peur de l'usage du Web 2.0, cela s'explique par la crainte de perdre des données suite à une mauvaise manipulation des applications de cette nouvelle technologie et le manque de temps pour déclarer leur résistance.

On constaté qu'il y a un rapprochement des résultats qui s'explique par le regard que les managers portent soit négatif ou positif sur le changement apporté par le Web 2.0 au sein de l'entreprise DDA.

Tableau 20: le rapport entre la résistance des managers au Web 2.0 et le niveau d'instruction :

La résistance le niveau d'instruction	Non	Oui	Total
Secondaire	2 40%	3 60%	5 100%
Universitaire	32 55,2%	26 44,8%	58 100%
Total	34 54%	29 46%	63 100%

La tendance générale montre que 54 %des interrogés n'éprouvent pas le sentiment de peur suivi de 46% de ceux qui ont un sentiment de peur.

55,2% des managers ayant un niveau universitaire n'ont pas peur des applications du Web 2.0 ainsi que les 40% des secondaires déclarent ainsi, contre 44 ,8% des universitaires qui ont peur ce qui s'explique par le manque d'expériences face à l'utilisation des applications du Web 2.0, ou par la qualité de leur formation universitaire qui ne nécessite pas l'utilisation de ces nouvelles technologies dont. Ils ne découvrent cette nouvelle technologie qu'à l'intérieur de l'entreprise, suivi de 60% des managers de niveau secondaires qui déclarent le même sentiment.

A partir de là, on déduit que la peur des managers quant aux applications Web 2.0 dépend de leur niveau d'études. On peut la qualifier comme un sentiment humain, logique et habituel que peuvent avoir les managers face à n'importe quel changement ainsi que le manque de temps pour arriver à maîtriser ces applications d'une manière efficace dans le but d'assurer une meilleure rentabilité vis-à-vis de l'accomplissement de leurs tâches.

Tableau 21: les facteurs qui empêchent les managers de s'adapter aux applications du Web 2.0 :

Les facteurs	Fréquence	Pourcentage (%)
La crainte de la nouveauté	8	11,76%
Le manque de temps	31	45,58%
La résistance	4	5,88%
La pression pour obtenir des résultats à court terme	19	27,94%
Le manque de prise de conscience et le besoin de changer	6	8,82%
Total	68*	100

Selon ce tableau qui représente les principaux facteurs qui empêchent les managers de s'adapter aux applications du Web 2.0, nous remarquons que la proportion la plus forte se chiffre à 45,58%, elle représente les managers qui jugent le manque de temps comme un principal facteur qu'ils rencontrent, suivi de 27,94% des enquêtés qui déclarent l'exercice d'une pression pour obtenir les résultats à court terme.

11,76% des enquêtes parlent de leur crainte de la nouveauté, suivi d'un taux de 8,82% des enquêtés qui déclarent le manque de prise de conscience et le besoin de changer, suivi d'un faible taux de 5,82% par apport à la résistance.

On déduit que les résultats de ce tableau affirment qu'il existe plusieurs facteurs qui empêchent les managers de s'adapter aux applications du Web 2.0, en citant à titre d'exemple la crainte de la nouveauté qui s'explique par le rejet des managers par peur de ne pas pouvoir être à la hauteur ainsi que le manque de temps qui décrit l'intégration des nouvelles applications au travail qui peuvent provoquer une surcharge pour arriver à les utiliser, de même que la pression pour obtenir des résultats à court terme. Cela engendre le manque de prise de conscience et le besoin de changer chez les managers et les amène à l'inadaptation de l'utilisation des applications du Web 2.0.

*l'effectif est calculé selon le nombre des réponses non pas selon le nombre des questionnaires.

Tableau 22 : le rapport entre les facteurs qui empêchent les managers de s'adapter au Web 2.0 et leur ancienneté professionnelle :

Facteurs L'ancienneté professionnelle	Non réponse	La craint de la nouveau	Le manque de temps	La résistance	La pression	Le manque de prise de conscience	Total
] Moins de 5ans]	3 12,5%	2 8,33%	8 33,33%	1 4,16%	8 33,33%	2 8,33%	24 100%
[De 5-10ans]	7 24,13%	3 10,34%	13 44,82%	/	6 20,68%	/	29 100%
[Plus de 10ans [4 13,79%	3 10,34%	10 34,48%	3 10,34%	5 17,24%	4 13,79%	29 100%
Total	14 17,07%	8 9,75%	31 37,80%	4 4,87%	19 23,17%	6 7,31%	82* 100%

Ce tableau illustre que la majorité des managers considèrent que le manque de temps comme facteur conduisant à l'inadaptation avec un taux de 37,80%, suivi de 23,17% considèrent la pression pour obtenir des résultats à court terme comme facteur qui empêche leur adaptation et un pourcentage de 17,07% qui n'ont pas répondu soit parce qu'ils ne veulent pas répondre soit ces enquêtés n'ont aucun facteur qui les empêche de s'adapter au Web 2.0.

Le pourcentage des enquêtés ayant de [5-10 ans] d'expérience professionnelle considèrent le manque de temps comme facteur qui empêche leur adaptation avec un taux de 44,82%, suivi de 20,68% qui déclarent la pression comme facteur conduisant à l'inadaptation et 10,34% de ceux qui éprouvent la crainte de la nouveauté.

*l'effectif est calculé selon le nombre des réponses non pas selon le nombre des questionnaires.

Pour ceux qui concernent la catégorie des managers ayant [plus de 10ans [, on remarque que le principal facteur qui les empêche est celui du manque de temps avec un taux de 34,48%, suivi de 17,24% de ceux qui déclarent la pression, 13,79% des managers éprouvent le manque de prise de conscience comme facteur qui les empêchent de s'adapter. Enfin, 10,34% des enquêtés déclarent la crainte de la nouveauté et la résistance comme facteur conduisant à l'inadaptation.

On trouve qu'un pourcentage de 33,33% des enquêtés ayant] moins de 5ans] révèle que le manque de temps et la pression pour obtenir des résultats à court terme comme facteur qui empêche leur adaptation, suivi de 8,33% de ceux qui indiquent la crainte de la nouveauté et le manque de prise de conscience et le besoin de changer. Enfin, 4,16% des enquêtés dénoncent la résistance comme facteur.

On conclut que le principal facteur qui empêche les managers de DDA de s'adapter aux applications du Web 2.0 est le manque de temps. Cela s'explique par la charge du travail.

Tableau 23: moyens permettant l'adaptation à l'utilisation du Web 2.0 :

Moyens	Fréquence	Pourcentage(%)
Formation	57	41,6%
Promotion	4	2,91%
Communication	45	32,84%
L'information	31	22,62%
Total	137*	100%

D'après les résultats de notre enquête, nous constatons que la majorité des managers pensent que la formation est le moyen qui peut leur assurer l'adaptation aux Web 2.0 avec un taux de 41,6%, suivi de 32,84 des enquêtes qui considèrent que la communication comme moyen permettant de s'adapter au Web 2.0 du fait qu'elle permet de conduire et accompagner le changement 22,62% des enquêtés considèrent que l'information peut être un moyen d'adaptation du fait qu'elle permet de donner constamment des informations sur le changement et d'entraîner les employés à surmonter les difficultés qu'ils rencontrent. Enfin, 2,91% des managers voient la promotion comme moyen pour lutter contre l'inadaptation ou la résistance au changement, pour effet d'améliorer le degré d'engagement de l'employé (participation, créativité, implication,...etc.).

Donc, la formation liée aux applications du Web 2.0 est indispensable au sein de l'entreprise DDA qui permet à ses responsables de s'adapter. Elle doit avoir recours à sa mise en place.

Alors, la formation peut être un lien de s'adapter sur le plan relationnel et professionnel selon l'article 176 et 177 de la loi N°78-12 du 5Aout 1978 relative au statut général des travailleurs complété et modifié par la loi 91-11 du 21 avril 1990, « la formation au sein de l'entreprise permet d'assurer :

*l'effectif est calculé selon le nombre des réponses non pas selon le nombre des questionnaires.

L'adaptation aux changements technologiques, du fait qu'elle permet le développement continu des habilités des aptitudes et des connaissances nécessaires à chacun des membres de l'entreprise pour exercer avec compétences les tâches qui lui sont dévouées.¹

On déduit que le meilleur moyen de s'adapter aux applications du Web 2.0 est celui de la formation dont DDA offre à ces managers, des formations différentes selon les besoins telle que la formation management qui est destinée aux managers dans le but de connaître le code du travail et savoir comment gérer une équipe. Ainsi, la formation technique qui se fait a l'arrivée des nouvelles machines (matériel) afin de faire connaître son fonctionnement.

Enfin, la formation commune qui est destinée pour tout le monde en vue de garantir sa sécurité et de l'informer sur la qualité du produit.

¹YAHYAOUI.A, **Législation et réglementation du travail**, Edition palais de livre, 1997, p 14.

Tableau 24 : les principaux obstacles à l'utilisation du Web 2.0 :

Obstacles	Fréquence	Pourcentage (%)
L'âge	7	8,43%
La complexité de l'usage	32	38,55%
Le manque de formation à son utilisation	44	53,01%
Total	83*	100%

Ce tableau représente les principaux obstacles à l'utilisation de Web2.0, nous avons remarqué que la proportion la plus représentée se chiffre à 53,01%, elle représente les managers qui jugent le manque de formation à l'utilisation du Web 2.0 comme un principal obstacle qu'ils rencontrent, suivi de 38,55% des enquêtés qui déclarent la complexité de l'usage, cela s'explique par la nouveauté des applications du Web 2.0 qui nécessite plus d'efforts et de volonté pour sa manipulation.

Un pourcentage de 8,43 % des enquêtes voient que la non maîtrise des applications dépend de l'âge des utilisateurs. Ce point de vue est le résultat de la crainte des managers de ne pas pouvoir assurer la cadence qui exige l'utilisation du Web 2.0. Ce qui fait qu'ils se considèrent moins capables de s'adapter aux applications du Web 2.0.

On déduit que, la majorité des managers de DDA affirment que le manque de formation est le principal obstacle de l'utilisation des applications du Web 2.0. Donc, l'entreprise doit mettre en œuvre plus de formations afin de permettre aux managers de se familiariser avec ces applications, ensuite de maîtriser l'utilisation de cette nouvelle technologie.

Donc, la formation liée aux applications du Web 2.0 apparaît indispensable au sein de l'entreprise DDA qui permet à ses responsables de s'adapter à ces applications. Elle doit faire recours à sa mise en place, vu que ces applications sont récemment intégrés à DDA.

*l'effectif est calculé selon le nombre des réponses non pas selon le nombre des questionnaires.

Tableau25: le rapport entre les principaux obstacles des managers vis-à-vis du Web 2.0 et leur niveau d'instruction :

Obstacles Niveau d'instruction	L'âge	La complexité de l'usage	Le manque de formation à son utilisation	Total
Secondaire	/	3 50%	3 50%	6 100%
Universitaire	7 9,09%	29 37,66%	41 53,24%	77 100%
Total	7 8,43%	32 38,55%	44 53,01%	83* 100%

Le tableau montre la relation entre les obstacles qui freinent les managers lors de l'utilisation du Web 2.0 et leur niveau d'instruction.

La tendance générale de ce tableau montre que 53,01% des interrogés qui éprouvent le manque de formation à l'utilisation du Web 2.0, suivi de ceux qui trouvent une complexité d'usage avec une proportion de 38,55%, un pourcentage de 8,43% des managers disent que l'âge est le principal obstacle.

53,24% des enquêtés ayant un niveau universitaire disent qu'il y a un manque de formation, suivi de 37,66% de ceux qui déclarent une complexité d'usage, ainsi 9,09% déclarent l'âge comme obstacle contre un taux de 50% des managers ayant un niveau secondaire qui disent que le manque de formation et la complexité d'usage sont le principaux obstacles lors de l'utilisation des applications du Web 2.0.

A partir de là, nous avons déduit que, les obstacles des managers quant aux applications du Web 2.0 dépendent de leur niveau d'instruction. Cela s'explique par la complexité d'usage et le manque de formation à son utilisation ajoutant à cela que les managers ne sont pas habitués à l'utilisation de ces applications quel que soit leur niveau, les compétences inadéquates des

*l'effectif est calculé selon le nombre des réponses non pas selon le nombre des questionnaires.

managers et l'ignorance de l'intérêt et des avantages du Web 2.0 ainsi que la peur des obstacles juridique qui peuvent apparaitre.

Tableau 26 : les avantages d'adaptation des managers aux changements :

Les avantages	Effectif	Pourcentage (%)
Mobilité interne	23	16,91%
Estime de soi	7	5,14%
Sécurité des informations	32	23,52%
Créativité et productivité	42	30,88%
Facteur clé de succès	32	23,52%
Total	136*	100%

Le tableau ci-dessus montre les objectifs atteints par les managers lors d'adaptation à l'utilisation des Web.

Nous observons qu'une forte proportion de managers qui se chiffre à 30,88% confirment que la créativité et productivité est le meilleur avantage constaté lors de l'utilisation des applications du Web 2.0 dans l'exécution de leurs tâches parce qu'elle leur permet d'assurer leur besoin socio-économique, 23,52% des enquêtés voient que la sécurité des informations et le facteur clé du succès sont l'avantage constaté lors de l'utilisation du Web 2.0 dans l'exécution de leur travail qui les mène à plus de sécurité, d'efficacité et de rapidité dans leur travail cela se traduit par la rapidité et l'efficacité qu'offre le Web 2.0. Cette dernière offre une opportunité rapide pour l'amélioration et l'évolution de leurs carrières et leurs parcours professionnels, suivi de 16,91% des managers qui voient que la mobilité interne est un avantage constaté qui leur permet d'assurer leur besoin dans le travail.

Enfin, une minorité des managers enquêtés voient que l'utilisation du Web 2.0 dans l'exécution de leur travail donne l'estime de soi, du fait que ce dernier leur offre une confiance en soi et une conviction au travail et dans l'entreprise en général car il va pouvoir garantir sa place.

*l'effectif est calculé selon le nombre des réponses non pas selon le nombre des questionnaires.

On conclut que la créativité et la productivité sont le meilleur avantage pour les managers lors de l'adaptation et l'utilisation des applications du Web 2.0 au sein de DDA, ce qui s'explique par l'intérêt de l'entreprise pour améliorer son rendement et augmenter sa productivité.

Tableau 27: le rapport entre les avantages d'adaptation des managers aux changements (Web 2.0) et l'ancienneté professionnelle :

Avantages Ancienneté professionnelle	Mobilité interne	Estime de soi	Sécurité des informations	Créativité productivité	Facteurs clés du succès	Total
] moins de 5ans]	5 13,15%	1 2,63%	9 23,68%	12 31,57%	11 28,94%	38 100%
[de 5ans à 10ans]	9 16,66%	3 5,55%	13 24,07%	17 31,48%	12 22,22%	54 100%
[Plus de 10ans [9 20,45%	3 6,81%	10 22,72%	13 29,54%	9 20,45%	44 100%
Total	23 16,91%	7 5,14%	32 23,52%	42 30,88%	32 23,52%	136* 100%

En analysant ce tableau, nous constatons que 31,57% des enquêtés ayant] moins de 5ans] d'ancienneté professionnelle déclarent que la créativité et la productivité est le meilleur avantage constaté lors de l'utilisation du Web 2.0, suivi de 24,07% des enquêtés ayant entre [5ans-10ans] d'ancienneté voient que la sécurité des informations comme avantage , 6.81% des enquêtés ayant [plus de 10ans[disant d'ancienneté l'estime de soi, et 28,94% des enquêtés ayant]moins de 5ans] d'ancienneté voient que les facteurs clés de succès. Enfin, 20,45% des enquêtés ayant [plus de 10ans [d'ancienneté éprouvent la mobilité interne comme un avantage.

*l'effectif est calculé selon le nombre des réponses non pas selon le nombre des questionnaires.

A partir de là, on déduit que les avantages d'adaptation des managers ne dépendent pas de leur ancienneté professionnelle, ce qui s'explique par les exigences de l'entreprise qui fixe les objectifs à l'avance à savoir la productivité et la créativité.

Tableau 28: amélioration des conditions de travail des managers par le changement apporté par le Web 2.0 :

Amélioration des conditions de travail	Fréquence	Pourcentage (%)
Oui	58	92,1%
Non	5	7,9%
Total	63	100%

L'enquête révèle que la majorité des managers DDA éprouvent que le changement apporté par le Web 2.0 améliore les conditions de leur travail avec un taux de 92,1% tout en justifiant par : « *facilité l'exécution des tâches* » ou encore « *gain de temps et rapidité de partage avec les collaborateurs* ». Donc, l'amélioration des conditions de travail permet un meilleur usage du capital humain, une meilleure satisfaction des clients et le développement du capital social, c'est-à-dire que l'entreprise offre de bonnes conditions de travail telle que : la disponibilité de matérielle dont les managers ont besoin, la sécurité de l'emploi et la reconnaissance des compétences.

7,9% des enquêtés voient que le changement (Web 2.0) n'améliore pas leurs conditions de travail, du fait que les managers n'ont pas d'intérêt vis-à-vis des applications du Web 2.0.

Tableau 29: le rapport entre l'amélioration des conditions du travail des managers en fonction de leur nature (sexe) :

Amélioration des conditions Sexe	Oui	Non	Total
Masculin	37 90,2%	4 9,7%	41 100%
Féminin	21 95,4%	1 4,5%	22 100%
Total	58 92%	5 7,9%	63 100%

Le tableau montre le rapport entre l'amélioration des conditions de travail par sexe. Nous constatons que 92% des managers éprouvent que le changement apporté par l'utilisation du Web 2.0 améliore leurs conditions de travail, ils se contentent de justifier leur choix en caractérisant le Web 2.0 « *la fluidité des informations* » « *facilite la recherche* » ou encore « *mène à une meilleure satisfaction dans le travail* », contre 7,9% qui disent l'inverse.

95,4% de la catégorie féminine éprouve une amélioration importante dans ses conditions de travail, suivi de 90,2% de la catégorie masculine qui le dit aussi. Contre un pourcentage de 9,7% des hommes qui affirment l'inverse, suivis de 4,5% des femmes qui éprouvent l'amélioration des conditions de travail.

On déduit qu'il n'y a pas de différence notable entre la perception des femmes et celle des hommes vis-à-vis du changement introduit par le Web 2.0, c'est-à-dire que l'entreprise offre les mêmes conditions de travail pour les deux catégories, ainsi elles ont la même opinion pour ce qui concerne l'amélioration des conditions de travail.

Tableau30: l'opinion des managers pour l'utilisation du Web 2.0 vis-à-vis des conditions de travail :

L'opinion	Fréquence	Pourcentage(%)
Oui	55	87,3%
Non	8	12,7%
Total	63	100%

De ce tableau, nous constatons que 87,3% des managers voit que les conditions de travail favorisent leur adaptation au Web 2.0 tout en justifiant par « *la disponibilité des équipements* » ou encore « *la présence du matérielle et humaine* ». Contre 12,7% des managers qui déclarent l'inverse en argumentant par « *le manque de temps* ».

On déduit que l'entreprise DDA offre toutes les conditions du travail dont les managers ont besoin pour accomplir leurs tâches disant l'utilisation de nouveaux équipements en leur propose des formations afin de les aider à s'adapter à n'importe quel changement qu'elle apporte.

Par contre, ceux qui déclarent l'inverse argumentent leur opinion par le manque de temps et la charge du travail.

Tableau 31 : le rapport entre la réaction des managers et leur adaptation aux applications du Web 2.0 :

Adaptation Réaction	Non réponse	Oui	Non	Total
Non réponse	/	10 90,9%	1 9,09%	11 100%
Accepter	1 2,04%	48 97,95%	/	49 100%
Refuser	/	2 66,66%	1 33,33%	3 100%
Total	1 1,58%	60 95,23%	2 3,17%	63 100%

Le tableau ci-dessus montre que 97,95% enquêtés acceptent le changement apporté par le Web 2.0 et affirment leur adaptation, contre 66.66% des enquêtés déclarent l'inverse, 33.33% des enquêtés s'adaptent manifestent leur refus.

On remarque qu'il existe une relation entre la réaction des managers et leur adaptation au Web 2.0 du fait que ceux qui sont adaptés déclarent leur acceptation. Cela s'explique par le fait que les managers ont une volonté d'enrichir et d'améliorer leurs connaissances vis-à-vis du Web 2.0.

Et ceux qui ne sont pas adaptés déclarent leur refus qui peut s'expliquer par le fait que ces managers ne sont pas concernés par le changement apporté par le Web 2.0, ou déclarent le manque de temps pour pouvoir manipuler les applications du Web 2.0 ce qui les empêche de détenir la volonté pour accroître leur acquis sur l'usage du Web 2.0.

Tableau 32 : le regard porté par les managers au Web 2.0 au sein de DDA :

Le regard ver le Web 2.0	Effectif	Pourcentage (%)
Non réponse	10	15,84%
Positif	47	74,60%
Négatif	6	9,52%
Total	63	100%

D'après les données enregistrées ci-dessus, nous remarquons que les managers de DDA déclarent avoir un regard positif envers le changement apporté par le Web 2.0 au sein de l'entreprise avec un taux de 74,60 contre 9.52% des enquêtés déclarant l'inverse et un pourcentage de 15,84% des enquêtés qui n'ont pas répondu soit parce qu'ils ne veulent pas répondre ou parce que ces enquêtés n'ont aucun regard sur le Web 2.0.

On remarque qu'une quasi-totalité des managers portent un regard positif vers le Web 2.0 par ce que ce dernier leur permet de faciliter le travail tout en justifiant leur réponse par : «*facilite la communication et le partage des informations* », «*accèdes aux informations et aux formations en ligne* »et «*une sécurité meilleure* ».

2. Vérification des hypothèses :

Après avoir analysé les données des tableaux et à la base de notre technique relative au questionnaire, nous avons procédé à la vérification de nos trois hypothèses.

❖ **1^{ère} hypothèse** : Les entreprises algériennes commencent à prendre en considération l'intégration des applications du Web 2.0

Les entreprises algériennes commencent à s'inspirer des outils du Web 2.0 pour mettre en place de nouveaux moyens de travail favorisant l'émergence et l'utilisation d'une intelligence collective organisationnelle. C'est le cas de DANONE DJURDJURA ALGERIE.

L'expression « Web 2.0 » montre à quel point l'application de ces principes est susceptible de transformer en profondeur les pratiques de gestion et notamment, de Gestion des Ressources Humaines.

L'attitude de la majorité des managers de l'entreprise DDA vis-à-vis des applications du Web 2.0 est positive du fait que la totalité des managers confirment l'existence du Web 2.0.

D'après les résultats analysés, 93.6% des managers (tableau 06 et 08) témoignent l'existence des pratiques du Web 2.0 dans l'entreprise ce qu'il leur a permis d'accepter les nouvelles technologies et la reconnaissance de l'importance du Web 2.0 d'où l'adaptation et l'acceptation de ce dernier.

73% des managers (tableau 09) confirment que le Web 2.0 introduit des modifications dans le processus de leur travail du fait que l'introduction du Web 2.0 au sein de DDA s'accompagne des modifications dans les méthodes de travail des managers.

Plus que la moitié des managers les moins expérimentés 57.14% et les plus expérimentés 50% (tableau 12) éprouvent que le Web 2.0 a introduit des modifications dans l'aspect du système de leur travail qui touche le système de planification et de communication.

La majorité des managers 77.77% (tableau 13) ont un regard positif vis-à-vis du Web 2.0 du fait qu'ils sont favorables et plus aptes à affronter ce changement ce qui fait naître en eux le sentiment d'acceptation.

Les managers de DDA ont connaissance des outils du Web 2.0 (Dan 2.0), les plus utilisés sont les réseaux sociaux « DSN » du (tableau 15) ce qui leur permet de travailler avec les nouvelles technologies car ces dernières représentent pour eux un moyen efficace, rapide et plus facile.

En reliant tout cela, à noter hypothèse de recherche, nous déduisons que les entreprises algériennes commencent à prendre en considération l'intégration des applications du Web 2.0 comme le cas de DDA qui détient un réseau interne qu'il l'appelé (Dan 2.0).

D'après cette analyse, notre première hypothèse de recherche est confirmée.

❖ **Deuxième hypothèse :** le plan de formation au sein de l'entreprise peut être un moyen d'adaptation aux changements apportés par le Web 2.0.

Les managers de DDA déclarent que la formation est le moyen le plus utilisé au sein de l'entreprise pour faire face à n'importe quel changement 41,6% (tableau 23).

La moitié des managers n'ont pas bénéficié d'une formation en matière du Web 2.0 53,1% (tableau 24) et affirment que le manque de formation est le principal obstacle à l'utilisation des applications du Web 2.0. Ce qui traduit que DDA n'a pas pris en considération d'informer ses managers de l'arrivée des applications du Web 2.0 pour l'accomplissement de leur travail de les préparer afin de s'impliquer et de s'adapter au changement apporté par le Web 2.0.

30,88% des managers (tableau 26) perçoivent que l'adaptation à l'utilisation des applications du Web 2.0 leur permet que la créativité et la productivité soient les meilleurs avantages 23,52% confirment la sécurité des informations.

La majorité des managers confirment avoir un regard positif envers le changement introduit au sein de l'entreprise avec 74,60% (tableau 32). Donc, les managers affirment que le changement apporté par le Web 2.0 au sein de leur entreprise est précurseur de l'efficacité du travail.

Nous déduisons que la formation est un élément important qui conduit au développement des compétences vis-à-vis de la maîtrise des applications du Web 2.0.

De ces résultats interprétés, nous confirmons notre deuxième hypothèse.

- ❖ **Troisième hypothèse** : les conditions de travail et leur évolution conduisent les managers à s'adapter au changement apporté par l'utilisation des applications du Web 2.0.

D'après les résultats des tableaux analysés, les managers de DDA acceptent facilement le changement introduit par le Web 2.0, 95,2% d'entre eux (tableau 17) dont les managers éprouvent une résistance face aux applications du Web 2.0 avec 54% (tableau 19) du fait qu'ils ont une meilleure maîtrise de ces applications sans aucune difficulté.

Donc, l'entreprise offre toutes les conditions nécessaires pour que ses managers puissent s'adapter aux nouvelles technologies. C'est avec la disponibilité des équipements et les formations par rapport aux nouveautés.

Par conséquent, les résultats (tableau 28) montrent que la quasi-totalité des managers 92,1% disent que le changement apporté par le Web 2.0 améliore leur condition de travail car l'application permet de gagner du temps et le meilleur usage du capital humain.

87,3% (tableau 30) des managers portent une impression évidente que les applications du Web 2.0 améliorent leur condition de travail, facilitent leur tâche, permettent la confidentialité des informations et une meilleure satisfaction du travail.

De ces résultats interprétés, nous déduisons que l'intégration du Web 2.0 au sein de DDA améliore les conditions de travail des managers. Ce qui favorise de gagner leur confiance et d'assurer une meilleure productivité.

A la lumière de ces résultats, nous confirmons notre troisième hypothèse.

Conclusion :

Réussir l'implantation des nouvelles applications du Web 2.0 est une problématique essentielle des entreprises contemporaines. Beaucoup de projets de modification, compte tenu de l'adaptation exprimée par les managers.

L'étude de terrain que nous avons effectuée au sein de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie nous a permis de mieux cerner notre thème de recherche qui porte sur l'adaptation des managers vis-à-vis du changement apporté par le Web 2.0 dans les entreprises algériennes car connaître l'attitude des managers vis-à-vis des applications du Web 2.0 apparaît importante dans la réussite du projet introduit par l'entreprise.

Pendant notre enquête a DDA, nous avons constaté que les nouvelles technologies introduisent chez les managers une tension positive face au changement d'où l'adaptation et la mise en œuvre de ce changement, les réactions étaient évident que les managers ont entraîné ce changement.

Cela renvoi à l'entreprise qui a donné d'avantage d'intérêt à ses managers dans leurs projets en leur assurant une communication autour de la mise en œuvre des applications du Web 2.0.

D'après notre analyse, nous avons constaté que le principal moteur de l'adaptation des managers vis-à-vis des applications du Web 2.0 est leur perception à celle-ci comme étant facteur clé d'efficacité, rapidité et créativité qui leur donne la possibilité de les saisir et de les utiliser au travail.

Nous avons consigné que les applications du Web 2.0 exigent des compétences, des savoirs et des savoir-faire nouveaux à acquérir à travers la formation qui est un moyen de développement que l'entreprise met en œuvre à côté de la communication et de l'information qui facilitent l'adaptation des managers face au changement.

Ainsi que l'intégration des applications du Web 2.0 au sein de l'entreprise qui a l'avantage d'améliorer les conditions de travail des managers tout en leur permettant de gagner de temps et de partager rapidement des informations avec les collaborateurs qui les est conduit à une meilleure satisfaction du travail.

Pour finir, nous pourrions prévoir d'autres possibilités pour les futures chercheuses de poser la question sur les risques que peut avoir l'usage des applications du web 2.0 au sein d'une entreprise qui les inclut.

La liste bibliographique :

1. Les ouvrages :

1. BENISSAD.A, La réforme économique en Algérie, 2^{ème} édition, Alger, 1991.
2. BRILMAN Jean, Les meilleures pratiques de management, 3^{ème} édition, éd d'organisation, paris, 2001.
3. CAPUINE Cousin, Tout sur le web 2.0, éd Dunod, paris, 2009.
4. CHAIMBAUT Thomas, Web 2.0 : l'avenir du web?, éd Enssib, septembre, 2007.
5. COLLERETTE Pierre, GILLES Delisle et RICHARD Perro, Le changement organisationnel : théorie & pratique, éd presse de l'université du Québec, 1997.
6. CORDELIER Benoit, Changement organisationnel et management par projet, mobilisation des systèmes d'informations, éd l'harmtta, Paris, 2012.
7. CREPLET. F et autre, L'entreprise 2.0, éd Atelya, VOIRIN, janvier 2011.
8. DIMITRI Weiss, Ressources humaines, 2^{ème} édition, éd d'organisation, 1993.
9. MARC Gordon et PETER François, Guide d'élaboration d'un projet de recherche es science sociale, 3^{ème} édition, éd Boeck, Laval, 200.
10. PILLOU Jean françois et CAIUEREZ Pascal, Tout sur les systèmes d'informations grandes, moyennes et petites entreprises, 2^{ème} édition, Dunod 2, France, 2001.
11. YAHYAOUI.A, Législation et réglementation du travail, Edition palais de livre, 1997.

2. Les ouvrages méthodologiques :

1. ANGERS Mourice, Initiation à la méthodologie des sciences sociales, éd Casbah, Alger, 1996.
2. GRAWITZ Madeline, Lexique des sciences sociales, 7^{ème} édition, Dalloz, 2000.
3. GRAWITZ Madeline, Méthodes des sciences sociales, 11^{ème} édition, Dalloz, Paris, 2001.
4. LAMOUREUX. A, Recherche et méthodologie en sciences humaines, éd Laval, 1995.
5. MOUSCOUCI Serge et BUSCHINI Fabrice, Les méthodes des sciences humaines, 1^{er} édition, P.U.F, Paris, 2003.
6. RAUMOUD Boudon, Les méthodes en sociologie, éd P.U.F, Paris, 1997.

3. Les dictionnaires :

1. AKOUN André et ANASART Pierre, Dictionnaire de sociologie, éd le robert/ seuil, 1999.
2. OLIVER Meier, Dico du manager, éd Dunod, Paris, 2009.

4. Les revues :

1. BENHAMOU Salma et CHILAUD Florence, « Quel est l'impact des TIC sur les conditions de travail dans la fonction publique » in la not d'analyse, n°318, Paris, 2013.
2. BOURICIEU. S, PME exportatrice et transformation de la stratégie dans les pays en transition, Revue internationale PME, vol 14, n°01.
3. CHAUVIERE Nadine, « Web 2.0 en entreprise, quelles réalités? » in It-expert, édition bimestriel, n°65, janvier- février, 2007.

4. DEMERS Christan, « De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui » in gestion, vol 2, n°3, 1999.
5. FLAUGNATTI .A, LESPERANCE. L et ULMER. G, « La conduite du changement » in entreprise 2.0, édition ATELYA, janvier, 2011.
6. GIRARD Aurélie, FALLERY Bernard, Réseaux sociaux numérique : revue de littérature et perspective de recherche, SE.
7. GUTTHON. A, « Le changement organisationnel est un apprentissage » in revue française de gestion, n°120, septembre-octobre, 1998.
8. KOEING. G, KARLE Weick, Une entreprise de subversion, évolution et interaction in les grands auteurs de management, éd EMS, 2002.
9. L. Lalle, « Le manager algérien et les systèmes d'informations ou les causes d'un échec » in cahiers du CREAD, n°49, 3^{ème} trimestre, 1999.
10. LORBDAMA Corvi, JULIE Lespinas, THU-Thytrinh, « Quelle impact sur notre sociabilité » in les réseaux sociaux numérique, SE, 2012-2013.
11. PATRICE Letourneau et autre, « Les usages du web 2.0 dans les organisations » in livre blanc, éd Québec, Canada, octobre, 2011.
12. RAUZIER Jean-Michel, Documentaliste science de l'information, éd Adbs, vol 44, n°4-5, octobre, 2007.
13. TISSIER Martin, « Intégrer l'univers des blogueurs » in internet marketing, SE, n°153, 2009.
14. TEASDALE Chantale, « Accepter un changement technologique : pourquoi et comment ? » in le quotidien la presse CRHA, éd Québec, 2003.
15. MEKIDECH. M, Economie de rente ou économie émergent, in EL WATAN, n°27, 1991.

5. Publications pédagogiques :

1. BOUYACOUB. A, Les PME en Algérie : quelle réalité ?, document de travail- Griot-Cnam, 2003.
2. REGUIGNE Rashel, Pourquoi faire appel à un community manager pour la communication de votre entreprise, Article publié au blog de geekette, mai 2011.

6. Les mémoires :

1. BESBES Abderraouf, Facteurs explicatif de l'échec des changements organisationnels, mémoire en vue de l'obtention d'un diplôme national d'expertise comptable, faculté des sciences économiques et de gestion, Tunisie, 2006.
2. DJEDJIG Abdelmalek, Entreprise publique économique face aux changements, Docteur 3^{ème} cycle en science de gestion, université BADJI-MOKHTAR-ANNABA.
3. MINVIELLE Nicoles et MATTHIEU Jean pierre, Quel serait l'impactd'internet 2.0dans la promotion du design ?in thèse professionnelle master spécialisé marketing, design et création, 2011.
4. PARENTI Delphine, Le nouveau code des marchés publics, une réforme suscitant une résistance au changement, mémoire en vue de l'obtention d'études supérieures spécialisé en management du secteur public, université lumière, Lyon, 2004.
5. YOUNES Bougehzal, Le rôle des réseaux sociaux et des TIC dans les révolutions arabes : résultats d'une enquête, Docteur-chercheur associé-consultant LAE Savoie, Mont-Blanc, le sphinx développement, avril 2011.

6. ZAMMAR Nisrine, Thèse de doctorat en science de l'information et de la communication, université européenne de Bretagne, rennes 2, Bretagne, janvier, 2012.
7. ZID Rim, Comprendre le changement organisationnel, mémoire en vue de l'obtention d'un magister en organisation du travail et RH, l'université de Québec, montérial.

7. Les ouvrages électroniques :

1. HOLDERLIN Friedrich, L'évolution de l'entreprise publique algérienne : du volontarisme étatique à l'avènement de l'économie de marché, SE, 1990.
2. KOTTER J.P, Conduire le changement : huit causes d'échec, collection Harvard business review, éd d'organisation, 200.
3. KOTTER J.P & Schlesinger L.A, « Choosing strategies for change », in perspective on behavior in organization, mcgraw-hill publishing compang, NY, 1983.
4. LEBORGNE David, Web 2.0 : est-ce du sérieux pour les entreprises, SE, France, 2008.
5. SHIMON Dolan, Psychologie et comportement organisationnel, éd gaétanmorin, Paris, 1996.
6. VATTE VILLE Eric, Mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise, éd Economica, paris.

7. Webographie :

1. DEBOUCI Rachid, Entreprise algérienne : le web marketing pour fidéliser et conquérir, éd DZ entreprise, 24-29 septembre in [www Algerinfo.dz](http://www.Algerinfo.dz).
2. MARVAUD Jean françois, Conduit d'un changement, université reines, Paris, in www.stratexconseil.com (consulté le 28/12/2014).
3. MIRZET Kadric, L'impact de web2.0 sur le marketing et sur les entreprises, in <http://blog.flyconseils.com> (consulté le 20/01/2015).
4. [www. Dico fr.com](http://www.Dico.fr.com), 1999-2014 (consulté le 23février 2015).
5. [www. Mescompétences.com](http://www.Mescompétences.com) (consulté le 04février 2015).
6. [www. Algérie 2.0.com](http://www.Algérie.2.0.com) (consulté le 04 février 2015).
7. [www. edsupport.cc/mguhlin/share/index.php?](http://www.edsupport.cc/mguhlin/share/index.php?) (consulté le 23/03/2015).

Annexe N°1 : Questionnaire de recherche.

Université Abderrahmane Mira Bejaia

Faculté des sciences humaines et sociales

Département des sciences sociales

Questionnaire de recherche :

Sur le thème :

<p>L'adaptation des managers aux applications du Web 2.0 dans les entreprises algériennes</p>
--

Cas pratique : Danone Djurdjura Algérie SPA

Cher(e) Madame et Monsieur :

Dans le cadre de la préparation du mémoire de fin d'études Master II, nous nous adressons à vous en vous demandant de bien vouloir répondre à ce questionnaire de recherche qui tente d'examiner le degré de votre adaptation aux applications du Web 2.0 au sein de votre entreprise.

Nous tenons à vous garantir que les informations que vous allez fournir ne seront utilisées que pour des fins scientifiques et nous vous assurons l'anonymat.

Nous vous prions d'être précis (es) dans vos réponses.

Merci pour votre collaboration.

Préparé par les étudiantes :

- M^{elle} DJENADI OUNISSA
- M^{elle} DJERRAH DJAOUIDA

Annexe N°1 : Questionnaire de recherche.

I. Données personnelles :

1. Sexe :

- Masculin
- Féminin

2. Age :

- 20-30
- 31-40
- 41-50
- Plus de 50

3. Niveau d'instruction :

- Primaire
- Moyen
- Secondaire
- Universitaire

4. Situation matrimoniale :

- Marié(e)
- Divorcé(e)
- Célibataire(e)
- Veuf(e)

5. Ancienneté professionnelle :

- Moins de 5ans
- de 5ans a 10 ans
- plus de 10 ans

II. Données relative à l'intégration du web2.0* au sein de DDA.

6. Ya-t-il une intégration de web 2.0 dans votre entreprise ?

- Oui
- Non

Préciser.....
.....

*web 2.0 : c'est l'utilisation des nouvelles technologies qui facilite la créativité, le partage sécurisé des informations tel que :(réseaux sociaux, wiki, twitter...).

Annexe N°1 : Questionnaire de recherche.

7. Comment évaluer vous la présence de web 2.0 au sein de votre entreprise ?

- fort
- Moyen
- Faible

8. Quel type d'outil que vous utilisez beaucoup plus ?

- Blog
- Wiki
- Flux RSS
- Réseaux sociaux

Autre.....
.....

9. Pensez- vous que le web 2.0 a introduit un changement dans le processus de votre travail ?

- Oui
- Non

Comment?.....
.....

10. Quels aspects de votre travail de manager le web2.0 a changé ?

- L'aspect structurel (structure de travail)
- L'aspect humain (comportements, compétences, aptitudes...)
- L'aspect système (communication, contrôle, planification...)

Autre.....
.....

11. Quel est votre réaction face aux différentes applications de web 2.0 ?

- Accepter
- Refusée

-Si accepter, comment ?.....
.....

-Si refusée, pour quoi ?.....
.....

III. Données relative à l'adaptation des managers quant à l'utilisation du web 2.0 et ses conséquences

12. Lors de l'arrivée de web 2.0 lui portez-vous de l'intérêt ?

- Oui
- Non

Si non pourquoi ?.....
.....

13. Acceptez-vous facilement ce changement (web 2.0) ?

- Oui
- Non

Si non pourquoi ?.....

14. Pensez-vous que ce changement améliore-t-il les conditions de travail ?

- Oui
- Non

Comment ?.....

15. Avez-vous peur de ne pas être à la hauteur et de ne pas pouvoir faire manipuler les applications de web 2.0 ?

- Oui
- Non

16. Quels sont les facteurs qui vous empêchent de vous adapter aux applications de web2.0 ?

- La crainte de la nouveauté
- Le manque de temps
- La résistance
- La pression pour obtenir des résultats à court terme
- Le manque de prise de conscience du besoin de changer

Autre.....
.....

17. Quel est, selon vous, le meilleur moyen de s'adapter à l'utilisation de web 2.0 ?

- La formation
- La promotion
- La communication
- L'information

Annexe N°1 : Questionnaire de recherche.

Autre.....
.....

18. Quel est, selon vous, le principal obstacle à l'utilisation de web ?

- L'âge
- La complexité de l'usage
- Le manque de formation à son utilisation

Autre.....
.....

19. Pensez-vous que les conditions de travail puissent faciliter votre adaptation à l'utilisation de web 2.0?

- Oui
- Non

Justifier.....
.....

20. Quels sont les avantages que vous constatez en cas d'adaptation aux changements (web 2.0)?

- Mobilité interne
- Estime de soi
- La sécurité des informations
- Créativité et productivité
- Facteur clé du succès (efficacité, rapidité)

Autre.....
.....

21. Quel sont les difficultés rencontrées lors de l'utilisation de cette application (web2.0)?

- La confidentialité des informations
- Le manque de fiabilité pour certains contenus
- La complexité des applications
- Aucune difficulté

Autre.....
.....

22. Quels regards portez-vous sur le changement apporté par le web 2.0 au sein de votre entreprise ?

.....
.....
.....
.....

ORGANIGRAMME DANONE DJURDJURA ALGERIE

DIRECTEUR GENERALE

**DIRECTION
RRESSOUR
CES**

RH Usine

**Service
Développement**

**Service
Paie**

**Service
Moyens
Généraux**

**DIRECTION
COMMERCIALE**

**Managers
Commercial**

**DIRECTION
RECHERCHE &
DEVELOPPEMENT**

**Managers
Recherche &
Développement**

**DIRECTION
FINANCE**

**Service
Comptabilité**

**Service
Trésorerie**

**Service
Contrôle de
Gestion**

**Service
Juridique**

**Service
Informatique**

**DIRECTION
MARKETING**

**Manager
Marketing**

**DIRECTION
SOURCING SUPPLIER
DEVLOPPEMENT**

**Service
Sourcing Lait**

**Achat
ingrédients**

Achat CAPEX

**DIRECTION
OPERATION**

**Service
Production**

**Service
Maintenance**

**Service
Travaux Neufs**

**Assurance Qualité
et Sécurité
Alimentaire**

**Hygiène Sécurité
et
Environnement**

**Costumer service
& Logistique**

Planning

Exemple d'un flux RSS :



Vers l'entreprise 2.0

Développez votre productivité et votre compétitivité par les applications Web 2.0



Repérer l'icône RSS sur vos sites favoris

Actualité : Méthodes de référencement et de positionnement Web 1.0, Web 2.0 et Web 3.0

- **Google Ad Planner révèle le profil de l'audience des sites**
Avez-vous jamais imaginé de connaître les sites fréquentés par les internautes que vous souhaitez toucher ? N' imaginez plus. Faites-le avec...
- **Évitez les erreurs d'un site invisible**
Chef d'entreprise, savez-vous que la visibilité naturelle et gratuite d'un site se définit en amont avant même de sa conception...
- **Ils googlisez votre nom. Présentez-vous donc !**
N'avez-vous jamais googler ou googliser le nom d'un futur fournisseur, d'un candidat à l'embauche, d'un nouveau contact ? Les autres...

Subscribe to this Feed
ACQUINIES BY FEEDBURNER

Agenda Événements

Google

A row of icons including Google, a mail icon, a calendar icon, a person icon, a globe icon, an RSS icon, a Wi-Fi icon, and a speech bubble icon.

Exemple 2 :

AXIZ eBusiness publie deux fils RSS :

1. Fil de fiches pratiques des méthodes commerciales Web 2.0
2. Fil d'actualités des ateliers

Le Fil RSS, source de productivité, de réactivité et de compétitivité, vous livre la bonne information au bon moment. Exploitez-le et prenez de l'avance.

Annexe N°5 : Exemple de blog

Exemple type de la structure d'un blog : Exemple de FLE



FLE D'Artifice

Mardi, 21 De Septiembre De 2005

RÉCOLTE MUSICALE D'AUTOMNE



Trouvé quelque part dans la forêt d'inter [...] [Lire plus...](#)

Publié Par [Francesvirtual](#) @ 9:02 | Divers | Commentaires (0) | Envoyer

Dimanche, 18 De Septiembre De 2005

UNE CHANSON



Par et single placer [...] [Lire plus...](#)

Publié Par [Francesvirtual](#) @ 19:39 | Divers | Commentaires (2) | Envoyer

Mardi, 13 De Septiembre De 2005

DÉTOURNEMENT DE SENS

Je blogue, donc je suis
Je blogue, donc tu suis
Je blogue, donc je switche
Je blogue, donc je fuis
Je blogue, donc je fus
Je blogue, donc j'essuie
Je blogue, donc nous sommes
Je blogue, donc je suis... déprimé
Je blogue parce que je veux exister
[...] [Lire plus...](#)

Publié Par [Francesvirtual](#) @ 21:41 | Blogosphère | Commentaires (0) | Envoyer

EMFF: ENCORE UN LECTEUR FLASH

Petit à petit Je découvre de nouveaux lecteurs flash libres qui peuvent s'intégrer sans problèmes dans une page web ou dans un blog. La première découverte d'était, il y a quelques mois, le lecteur du site [Sequasse](#) avec des trucs comme [...]

[Lire plus...](#)

Publié Par [Francesvirtual](#) @ 0:16 | Audio Et Vidéo | Commentaires (0) | Envoyer

Jeunes, 08 De Septiembre De 2005

DES TESTS EN LIGNE

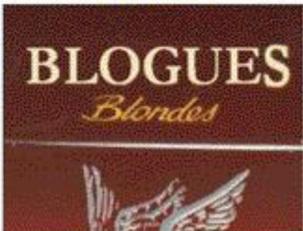
LANGUE FRANÇAISE.RU Beaucoup de sites proposent des tests en français en ligne. Le "petit plus" de ceux de [Language Link](#), centre de langues implanté en Russie depuis 1995, est d'en ajouter quelques uns sur la [...]

[Lire plus...](#)

Publié Par [Francesvirtual](#) @ 20:02 | Langue Française | Commentaires (0) | Envoyer

Mardi, 07 De Septiembre De 2005

¿SERÁ VERDAD?



À propos de l'auteur



François Langue Etrangère - Enseñanza / Aprendizaje del Francés como lengua extranjera y uso de las nuevas tecnologías para profesores españoles

[» Blogs that link here](#)

[Technorati](#)

frd@artifice.com [Gmail.com](mailto:frd@artifice.com)

Tous les billets

[» francesvirtual](#)

Billets récents

- [» Insérer un lecteur audio dans une page web \(4/4\)](#)
- [» Insérer un lecteur audio dans une page web \(3/4\)](#)
- [» Insérer un lecteur audio dans une page web \(2/4\)](#)
- [» Insérer un lecteur audio dans une page web \(1/4\)](#)
- [» Outils de recherche sur le web](#)
- [» Vidéo fly: un exercice](#)
- [» Enredando con videos fly \(11\)](#)
- [» Enredando con videos fly](#)
- [» Podcast et Audioblog](#)
- [» Sacré Dewi!](#)

Archives

- [» Septiembre, 2005](#)
- [» Agosto, 2005](#)
- [» Julio, 2005](#)
- [» Junio, 2005](#)
- [» Mayo, 2005](#)
- [» Abril, 2005](#)
- [» Marzo, 2005](#)
- [» Febrero, 2005](#)

Catégories

- [» Langue Française](#)
- [» Logiciels](#)
- [» Blogosphère](#)
- [» Exercices](#)
- [» Sites](#)
- [» Audio et Vidéo](#)
- [» Divers](#)

Chercher

Liens

- [» Departamento de Francés](#)
- [» Le Point du FLE](#)
- [» BBC-French](#)
- [» Clio.Nat](#)
- [» Précis de grammaire](#)
- [» Au.com du FLE](#)
- [» FLE.net](#)
- [» Ressources FLE Carmen Vera](#)
- [» Technorati](#)
- [» On y va!](#)
- [» Weblogs y Educación](#)
- [» FLE d'Artifice chez Blogger](#)
- [» Blog de Alejandro Valero](#)
- [» Weblogs de Profesores](#)
- [» AulaBlog](#)

Syndiquez ce blog

- [» RSS 0.91](#)
- [» RSS 1.0](#)
- [» RSS 2.0](#)
- [» ATOM 0.3](#)

Exemple du plus célèbre Wiki : Wikipédia



WIKIPÉDIA
L'encyclopédie libre

Rechercher

Navigation

- Accueil
- Portails thématiques
- Index alphabétique
- Un article au hasard
- Contacter Wikipédia

Contribuer

- Aide
- Communauté
- Modifications récentes
- Accueil des

Essayer la bêta Açaï  Créer un compte ou se connecter

[article](#) [discussion](#) [modifier](#) [historique](#)

Jeux olympiques

 Pour les Jeux antiques, voir [Jeux olympiques antiques](#).

Les **Jeux olympiques** (appelés aussi les **JO** ou les **Jeux** ; en **grec ancien** Οι Ὀλυμπιακοὶ ἀγῶνες [*hoi Olympiakoi agōnes*], en **grec moderne** : ολυμπιακοὶ ἀγῶνες [olympiaki agōnes], également ολυμπιάδα [olympiada] c'est-à-dire *olympiade*) sont un ensemble de compétitions **sportives** mondiales organisées tous les quatre ans (une **olympiade** est une période de quatre ans). Originellement tenus dans la **Grèce antique** (voir [Jeux olympiques antiques](#)), les jeux ont été rénovés par le baron **Pierre de Coubertin** à la fin du **xix^e siècle** et les premiers Jeux olympiques modernes ont eu lieu en **1896**.

Depuis **1924**, une partie des épreuves se déroule en février sous l'appellation « **Jeux olympiques d'hiver** », par opposition aux « **Jeux olympiques d'été** ». Dans un premier temps, les deux événements se déroulaient la même année ; ils sont décalés de deux ans depuis **1994**. Depuis **1960**, il existe également des **Jeux**

Jeux Olympiques



Généralités	
Création	Athènes 1896 (rénovation des Jeux antiques) 1924 (jeux d'hiver)
Organisateur(s)	Comité international olympique
Périodicité	4 ans entre chaque jeu d'été ou d'hiver et 2 ans entre les jeux olympiques d'été et ceux d'hiver