



**HAL**  
open science

# Communication publique : ancrage des TIC dans l'organisation : étude de cas : l'administration tunisienne

Sameh Ben Jeddou

## ► To cite this version:

Sameh Ben Jeddou. Communication publique : ancrage des TIC dans l'organisation : étude de cas : l'administration tunisienne. Sciences de l'information et de la communication. Université Grenoble Alpes; Université de la Manouba (Tunisie), 2015. Français. NNT : 2015GREAL026 . tel-01691188

**HAL Id: tel-01691188**

**<https://theses.hal.science/tel-01691188>**

Submitted on 23 Jan 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# UNIVERSITE DE GRENOBLE ALPES

## THÈSE

Pour obtenir le grade de

## DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE GRENOBLE ALPES

Préparée dans le cadre d'une cotutelle entre l'université de Grenoble Alpes et l'université de la Manouba

Spécialité : **Sciences de l'information et de la Communication**

Arrêté ministériel : 7 août 2006

Présentée par « **Sameh Ben Jeddou** »

Thèse codirigée par **Mme Fabienne Martin-Juchat** et **Monsieur Moncef Ouannes**

Préparée au sein du **Groupe de Recherche sur les Enjeux de la Communication EA° 608**, Dans l'école Doctorale n°50 – **Langues, Littératures et Sciences Humaines** et l'**Institut de Presse et des sciences de l'Information de Tunis**.

## **Communication publique. Ancrage des TIC dans l'organisation. Étude de cas : L'administration Tunisienne.**

**Thèse soutenue publiquement le 07 septembre 2015.**

devant le jury composé de :

**Monsieur, Bertrand, Cabedoche**, Professeur des universités en sciences de l'information et de la communication à l'université de Grenoble 3, président.

**Mme, Fabienne, Martin-Juchat**, Professeur des universités en sciences de l'information et de la communication à l'université de Grenoble, co-encadreur.

**Mme, Béatrice, Galinon-Méléneq**, Professeur des universités en sciences de l'information et de la communication à l'université du Havre, Rapporteur.

**Monsieur, Sadok, Hammami**, Maître de conférences HDR en sciences de la communication et de l'information à l'université de la Manouba, Rapporteur.

**Monsieur, Moncef, Ouannes**, Professeur des universités en sociologie à l'université de Tunis, co-encadreur.





## *Remerciements*

*Au terme de ces années de recherche passées entre la capitale des Alpes-Grenoble et le pays du jasmin- la Tunisie, je tiens à exprimer ici mes remerciements et ma plus profonde gratitude à tous ceux qui, par leur aide ou simplement la sympathie qu'ils m'ont témoignée, ont contribué à l'élaboration de ce travail. Pour m'aider dans ce travail, certains sont intervenus de multiples fois d'autres plus ponctuellement, je les en remercie en conséquence, et que les oubliés me pardonnent par avance.*

*Je tiens à remercier tout d'abord Mme Isabelle Pailliart, d'avoir accepté de me recevoir au sein de l'équipe du GRESEC dans le cadre d'une thèse en cotutelle.*

*Je suis très reconnaissante envers mes directeurs de thèse : Mme Fabienne Martin-Juchat et Monsieur Moncef Ouannes pour leur encadrement très pertinent et précieux conseils. Sans eux, ce travail de recherche n'aurait pas eu lieu.*

*Je tiens aussi à saluer les membres de mon jury de thèse. Je remercie vivement Monsieur Sadok Hammami et Mme Béatrice Galinon-Mélénec d'avoir accepté d'être membres de ce jury en tant que rapporteurs. Leur lecture attentive de mon manuscrit et leurs remarques ont permis un débat animé tel que je l'avais espéré.*

*Je suis également très reconnaissante envers Monsieur Bertrand Cabedoche d'avoir accepté de présider ce jury.*

*Je remercie les hauts responsables ainsi que les salariés des administrations enquêtées qui ont fait part de ce travail de recherche : le Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi, la Caisse Nationale*

*d'Assurance Maladie (CNAM), la Poste Tunisienne, Tunisie Telecom, le premier ministre et le secrétariat d'état de la réforme administrative.*

*Mes remerciements vont aussi à l'équipe du GRESEC. Je cite notre chère secrétaire Mme Razika Hammache qui n'a épargné aucun effort pour nous faciliter toutes les démarches administratives. Je n'oublie pas mes collègues doctorants, mes discussions avec eux étaient d'une grande valeur ajoutée pour mon travail. Merci à Hakim, welore, Marie et Jean-Philippe.*

*Un grand merci à mon Institut de rattachement : l'Institut de Presse et des Sciences de l'Information de Tunis qui m'a accueilli depuis ma première année de licence. Tous mes professeurs m'ont apporté un plus et j'en suis très reconnaissante. Sans oublier Monsieur Chokri, le responsable du 3ème cycle à l'IPSI, Mme Najla Amdouni et Mme Nadia Amri au rectorat de la Manouba, qui m'ont souvent aidée dans les démarches administratives.*

*Je remercie aussi tous mes amis et connaissances pour leur aide, conseils et soutiens multiples, je me réserve de citer les noms, de peur d'en oublier.*

*Enfin, je voudrais exprimer ma gratitude à ma famille, sans leur aide et soutien permanents ce travail n'aurait pas pu voir le jour. Mes remerciements vont spécialement à mon père Abdelwahab Ben jeddou et ma chère sœur Wahiba ben Jeddou, qui n'ont pas hésité un moment à m'aider même à distance. Sans oublier les prières de ma chère mère qui étaient mon carburateur pendant toutes ces années de recherche.*

## **Titre :**

**Communication publique. Ancrage des TIC dans l'organisation.**

**Etude de cas l'administration tunisienne.**

## **Résumé :**

L'administration tunisienne vit des transformations considérables au niveau de ses moyens de fonctionnement et de gestion dues à l'implantation générale des TIC dans son mode d'organisation. À l'heure où de nombreuses équipes se mobilisent pour organiser ou pérenniser cette implantation dans leur structure, il nous paraît intéressant de faire un état des lieux de l'existant sur les TIC et les différentes modalités d'évolution.

Notre recherche est focalisée plus exactement sur l'analyse du processus du changement organisationnel engendré par les technologies d'information et de communication dans l'organisation. Les TIC en tant que moyen de communication et d'information à l'intérieur de l'organisation ont suscité notre curiosité scientifique. Nous avons essayé, à travers quatre administrations tunisiennes, de retracer les modalités d'appropriation ou de résistance des TIC à travers une analyse méticuleuse des jeux d'acteurs, des formes de perception des TIC pour comprendre par la suite les différentes formes d'usages des TIC et les attitudes des salariés envers ce nouveau modèle d'organisation dans l'administration tunisienne.

Le discours promotionnel sur les TIC en Tunisie, soutient l'idée, selon laquelle, ces outils contribueraient à l'amélioration des conditions de travail et à l'accroissement de la productivité des salariés. Ce discours "prophétique" nous allons le confronter à la réalité de l'administration tunisienne et aux usages réels des salariés. Usages "réels" et usages "prescrits", un écart perceptible dans l'administration tunisienne digne d'analyse et d'approfondissement.

## **Mots clés :**

TIC - administration tunisienne - usages - administration électronique- e-gouvernement- changement organisationnel- perception- appropriation- résistance au changement.

**Title:**

**Public communication. Anchor of ICT in the organization.  
Case study the Tunisian administration.**

**Abstract :**

The Tunisian government saw significant transformations in its means of operation and management due to general ICT implementation in its organization. At a time when many teams are working to organize and sustain this presence in their structure, it seems interesting to do an inventory of the existing ICT and the different ways of evolution.

Our research is focused more specifically on the analysis of organizational change caused by information and communication technologies in the organization process. ICT as a means of communication and information within the organization has raised our scientific curiosity. We tried, through four Tunisian offices to trace the methods of appropriation or resistance of ICT through a deep analyzing office's actors, forms of perception to understand ICT thereafter, the different types of use ICT and employee attitudes toward this new model organization in the Tunisian government.

Promotional discourse on ICT in Tunisia supports the idea that these tools contribute to improving working conditions and increasing employee productivity. This "prophetic" speech we will confront the reality of the Tunisian government and the actual use of employees. Uses "real" and uses "prescribed" a perceptible difference in the Tunisian administration worthy of analysis and deepening.

**Keys words :**

ICT- Tunisian administration- uses- organizational Change- perception- appropriation- Resistance to change.

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau 1</b> : Définitions des TIC .....	61
<b>Tableau 2</b> : Le sommet stratégique des quatre études de cas .....	150
<b>Tableau 3</b> : La fonction du directeur informatique dans les quatre administrations enquêtées.....	154
<b>Tableau 4</b> : Les moyens de communication utilisés par les quatre administrations enquêtées (par ordre de priorité).....	208
<b>Tableau 5</b> : Les causes multiples de la résistance au changement (Bareil, 2004) .....	244

## TABLE DES FIGURES

<b>Figure 1</b> : Proportion des ménages tunisiens équipés d'ordinateurs .....	80
<b>Figure 2</b> : Le parc d'ordinateurs en nombre .....	81
<b>Figure 3</b> : Nombre d'abonnements aux réseaux téléphoniques fixes et mobiles en milliers .....	83
<b>Figure 4</b> : Nombre d'utilisateurs d'Internet en Tunisie (en milliers).....	85
<b>Figure 5</b> : Pourcentage des étudiants tunisiens dans les filières des TIC .....	86
<b>Figure 6</b> : Nombre d'étudiants inscrits dans les filières TIC.....	87
<b>Figure 7</b> : la formation continue dans nos études de cas .....	159
<b>Figure 8</b> : La représentation des TIC chez les salariés dans l'administration tunisienne(imaginaire des TIC).....	174
<b>Figure 9</b> : représentation des TIC chez les salariés dans l'administration tunisienne.....	177
<b>Figure 10</b> : Représentation des TIC à Tunisie Telecom .....	181
<b>Figure 11</b> : diffusion des TIC chez les salariés au travail.....	190
<b>Figure 12</b> : La diffusion des TIC dans leur domicile.....	190
<b>Figure 13</b> : Temps de réponse à un mail .....	213
<b>Figure 14</b> : Nombre de mails par jour et temps de réponse .....	214
<b>Figure 15</b> : Utilisation des TIC dans nos administrations enquêtées.....	219
<b>Figure 16</b> : Horaires de connexion dans nos administrations enquêtées .....	221
<b>Figure 17</b> : Motifs d'utilisation d'internet dans notre terrain .....	222
<b>Figure 18</b> : Récapitulatif de l'usage des TIC dans l'administration tunisienne.....	223
<b>Figure 19</b> : les sources d'information interne dans les études de cas.....	225
<b>Figure 20</b> : le télétravail à l'administration tunisienne.....	231
<b>Figure 21</b> : Réception d'appels professionnels sur sa ligne privée hors horaires de travail. .....	233
<b>Figure 22</b> : Taux de travail hors horaires administratives .....	235
<b>Figure 23</b> : Appropriation des TIC dans les administrations enquêtées en fonction d'âge .....	238
<b>Figure 24</b> : Usage des TIC en fonction du niveau d'instruction et d'âge .....	242

## TABLE DES MATIERES

<i>Remerciements</i> .....	2
Résumé.....	4
Abstract.....	5
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	6
<b>TABLE DES FIGURES</b> .....	7
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	8
<b>Première Partie : Partie Introductive</b> .....	16
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	17
<b>Contexte international et national</b> :.....	17
<b>Les objectifs de notre recherche</b> :.....	22
<b>Les intérêts pour la recherche</b> : .....	23
<b>Problématique et questions de départ</b> :.....	23
<b>Hypothèses de la recherche</b> :.....	25
<b>Cadre théorique</b> :.....	31
<b>Notre recherche se base sur 2 paradigmes principaux</b> :.....	32
<b>La place de notre recherche par rapport aux recherches antérieures</b> : .....	34
<b>Le plan général de notre recherche</b> :.....	35
<b>CHAPITRE 1 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE</b> .....	38
<b>1. Contexte de la recherche</b> :.....	38
- <b>Les TIC classiques</b> :.....	40
- <b>Les TIC modernes</b> : .....	40

3. Échantillonnage et choix de la population d'enquête :.....	39
4. L'échantillonnage : échantillon par quota :.....	40
5. Présentation de nos échantillons :.....	42
6. Personnes interrogées :.....	45
7. Description des variables :.....	46
8. Choix et méthodes d'analyse de données :.....	47
8.1. Mesures qualitatives et quantitatives : .....	47
8.1.1.Mesures qualitatives :.....	48
8.1.2.Mesures quantitatives : .....	49
8.1.2.2. Déroulement du stage :.....	53
8.1.2.3. Déroulement de l'enquête :.....	54
8.2. Méthodes de collecte et d'analyse des données :.....	55
8.2.1. Dépouillement du questionnaire :.....	55
8.3. Difficultés et limites de notre méthodologie : .....	57

## **CHAPITRE 2 : LA DIMENSION CONCEPTUELLE DE LA**

<b>RECHERCHE.....</b>	<b>58</b>
1. Essai de définition des TIC :.....	53
2. De la technique à la technologie, nouveaux techniques et usages : .....	.63
2.1. Évolution de l'histoire d'Internet .....	64
2.2. Facebook : un nouveau média .....	65
2.3. Définition de l'usage.....	66
3. La sociologie des usages : passage du déterminisme technique au déterminisme social : .....	67
3.1. L'approche de la diffusion : .....	68
3.2. L'approche de l'innovation :.....	71
4. Histoire de l'introduction des TIC dans l'organisation :.....	74

<b>Deuxième partie : Le changement organisationnel par les TIC dans l'administration tunisienne.....</b>	<b>75</b>
<b>CHAPITRE 1 : UN APERÇU HISTORIQUE POLITIQUE ET SOCIAL DE LA TUNISIE ET DU TUNISIEN.....</b>	<b>76</b>
<b>1. La Tunisie : un aperçu historique :.....</b>	<b>77</b>
<b>2. Analyse socioculturelle et caractéristiques anthropologiques du tunisien :.....</b>	<b>79</b>
<b>3. Le contexte économique et politique de la Tunisie :.....</b>	<b>79</b>
<b>3.1. La diffusion des TIC dans la société tunisienne : .....</b>	<b>80</b>
<b>3.1.1. L'informatique :.....</b>	<b>82</b>
<b>3.1.2. Les télécommunications : .....</b>	<b>83</b>
<b>3.1.3. L'Internet :.....</b>	<b>85</b>
<b>3.1.4. Les publinets en Tunisie.....</b>	<b>87</b>
<b>4. Positionnement international :.....</b>	<b>88</b>
<b>5. Disparité d'accès aux TIC en Tunisie :.....</b>	<b>91</b>
<b>5.1. Disparités régionales : .....</b>	<b>92</b>
<b>5.2. La marginalisation politique : .....</b>	<b>92</b>
<b>5.3. La marginalisation économique : .....</b>	<b>92</b>
<b>CHAPITRE 2 : L'ADMINISTRATION TUNISIENNE : ANALYSE DE L'EXISTANT.....</b>	<b>94</b>
<b>1. Aperçu historique des organisations publiques en Tunisie : .....</b>	<b>96</b>
<b>1.1. La mise en place de l'administration tunisienne : ses débuts : 98</b>	
<b>1.1.1. L'administration tunisienne post-indépendance 1956 : .....</b>	<b>98</b>
<b>1.1.2. Deuxième génération : l'administration au service du développement.....</b>	<b>98</b>

1.1.3. Troisième génération : l'administration anticipative :.....	99
1.2. Spécificités de l'administration tunisienne :.....	99
1.2.1. La politisation de l'administration.....	100
1.2.2. La fracture administrative régionale :.....	103
1.3. La modernisation de l'administration tunisienne : état des lieux : .....	103
1.3.1. La mise à niveau administrative :.....	103
1.3.2. Développement de la démarche qualité :.....	106
2. Le processus de changement par les TIC dans l'administration tunisienne :.....	108
2.1. Phase préliminaire (1980-1999) :.....	108
2.2. La création des grandes applications :.....	109
2.3. L'avènement de l'Internet :.....	110
2.4. Le passage de l'administration communicante à l'administration électronique : .....	111
2.5. L'instauration de l'unité de l'administration électronique :.....	
3.L'administration électronique : État des lieux :.....	115
3.1. L'amélioration de la qualité des services en ligne :.....	119
3.2. Le développement des téléservices :.....	119
3.6. L'implication des agents publics :.....	124

### **CHAPITRE 3 : L'ANALYSE D'UN PROCESSUS DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL DANS**

<b>L'ADMINISTRATION TUNISIENNE .....</b>	<b>127</b>
1. Définitions du changement organisationnel :.....	128
2. Les modes de changement :.....	130
2.1. Le changement volontaire :.....	130

2.2. Le changement imposé : .....	131
2.3. Le changement brutal.....	133
3. Le rôle de l'environnement dans le changement :.....	135
3.1. La théorie de la contingence : .....	135
3.2. La théorie de l'activité.....	136
4. Contextes sensibles au changement.....	138
4.1. La fusion.....	138
4.2. Le changement de dirigeant.....	139
4.3. Le changement d'organisation interne.....	138
<b>CHAPITRE 4 : LA PLACE DE L'ACTEUR DANS LE</b>	
<b>CHANGEMENT.....</b>	<b>140</b>
1. Le raisonnement stratégique et systémique :.....	141
1.1. Le pouvoir : .....	142
1.2. La stratégie : .....	143
1.3. La zone d'incertitude :.....	144
1.4. Le système d'action concret : .....	145
2. Rôle des acteurs internes dans le processus de changement : .....	146
2.1. La direction générale :.....	147
2.1.1. Le projet TIC n'est pas prioritaire :.....	147
2.2.2. Degré d'informatisation et haut responsable :.....	148
2.2. Le « leader » : .....	149
2.2.1. Le sommet stratégique comme leader :.....	149
2.2.2. Le syndicat comme leader :.....	151
2.3. La direction des systèmes d'information :.....	152
2.3.1. Importance stratégique des TIC chez les informaticiens :.....	152
2.3.2. Les salariés se plaignent du service de la direction informatique :.....	155

2.3.3. Les informaticiens : une démotivation professionnelle :.....	155
2.4. La fonction ressources humaines : .....	156
2.4.1. TIC et carrière professionnelle :.....	157
2.4.2. TIC et Formation :.....	158
3. Rôle des acteurs externes et internes .....	159
3.1. Les médias : .....	160
3.2. Rôle du système politique : .....	162
Conclusion deuxième partie : .....	164
Troisième Partie : Usages des TIC dans notre terrain.....	166
<b>CHAPITRE I : REPRESENTATION DES TIC CHEZ LES</b>	
<b>RESPONSABLES ET LES SALARIES.....</b>	<b>167</b>
1. L'imaginaire technique.....	167
2. Représentation des TIC chez les responsables .....	170
2.1. Représentation des TIC chez les salariés : .....	171
2.1.1. L'apport des TIC dans la gestion du travail administratif :	
productivité et qualité du travail :.....	172
2.1.2. TIC, catégorie socioprofessionnelle et âge.....	174
2.1.3. Perception des TIC et culture :.....	175
2.1.4. Perception des TIC, satisfaction professionnelle et conditions de	
travail :.....	176
2.1.5. TIC et lien humain :.....	177
2.1.6. TIC et stress :.....	178
2.1.7. TIC, qualification, compétences et emplois :.....	181
2.1.8. Autonomie et contrôle : .....	183
2.1.9. TIC et hiérarchie :.....	184

<b>CHAPITRE 2 : COMMUNICATION, TIC, ET NOUVELLES</b>	
<b>FORMES DE TRAVAIL .....</b>	<b>187</b>
<b>1. Diffusion des TIC dans nos administrations enquêtées.....</b>	<b>187</b>
<b>2. Difficultés de la diffusion des TIC dans nos administrations</b>	
<b>enquêtées :.....</b>	<b>191</b>
<b>3. Le rôle de la communication interne dans notre terrain :.....</b>	<b>193</b>
<b>3.1. Objet de la communication interne : .....</b>	<b>196</b>
<b>3.2. Étendue géographique de la communication interne : .....</b>	<b>197</b>
<b>3.3. Le directeur de la communication :.....</b>	<b>198</b>
<b>3.4. Le responsable de la communication interne :.....</b>	<b>198</b>
<b>3.5. Les modes de la communication interne :.....</b>	<b>199</b>
<b>3.5.1. La communication latérale ou diagonale :.....</b>	<b>199</b>
<b>3.5.2. Communication vers le bas (verticale descendante) :.....</b>	<b>200</b>
<b>3.5.3. Communication vers le haut (verticale ascendante) :.....</b>	<b>200</b>
<b>3.5.4. Communication interne et culture macro et micro .....</b>	<b>201</b>
<b>3.6. Les supports de la communication interne dans les</b>	
<b>administrations enquêtées :.....</b>	<b>203</b>
<b>3.6.1. Les canaux contrôlables par l'entreprise ou communication</b>	
<b>formelle :.....</b>	<b>204</b>
<b>3.6.1.1. Les moyens oraux : .....</b>	<b>204</b>
<b>3.6.1.2. Les moyens écrits : .....</b>	<b>206</b>
<b>3.6.1.3. Les moyens électroniques :.....</b>	<b>208</b>
<b>3.6.2. Les canaux incontrôlables par l'entreprise ou communication</b>	
<b>informelle :.....</b>	<b>223</b>
<b>4. L'usage extraprofessionnel :.....</b>	<b>226</b>

## **CHAPITRE 3 : ATTITUDE DES SALARIES ENVERS LE**

<b>CHANGEMENT .....</b>	<b>236</b>
<b>1. Appropriation des TIC :.....</b>	<b>237</b>
<b>1.1. Profils des acteurs :.....</b>	<b>238</b>
<b>1.1.1. L'acteur brillant :.....</b>	<b>238</b>
<b>1.1.2. L'acteur stratège :.....</b>	<b>239</b>
<b>1.1.3. L'acteur adoptant :.....</b>	<b>239</b>
<b>1.1.4. L'acteur politicien :.....</b>	<b>239</b>
<b>2. Résistance face à l'insertion des TIC :.....</b>	<b>240</b>
<b>2.1. Les causes de la résistance au changement :.....</b>	<b>242</b>
<b>2.2. Typologie des acteurs :.....</b>	<b>246</b>
<b>2.2.1. L'acteur contraint :.....</b>	<b>247</b>
<b>2.2.2. L'acteur menacé :.....</b>	<b>247</b>
<b>2.2.3. L'acteur rebelle ou révolté :.....</b>	<b>248</b>
<b>Conclusion troisième partie.....</b>	<b>250</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>253</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>279</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>304</b>
<b>Liste des annexes.....</b>	<b>305</b>

*Première Partie:*

Partie Introductive

## INTRODUCTION GENERALE

### Contexte international et national :

Le monde connaît, depuis la fin de la seconde guerre mondiale, des mutations profondes à tous les niveaux : économiques, sociopolitiques et culturels. Des mutations qui se sont accentuées depuis la chute du bloc communiste et le triomphe du modèle libéral au début des années 1990. C'est à cette époque qu'a commencé l'ère de la mondialisation, qui a aboli les frontières, élargi les marchés et rapproché les peuples, poussée ainsi par une révolution technologique sans précédent.

Face à cette nouvelle donne, caractérisée par une concurrence acharnée, et une société consciente et de plus en plus exigeante, un travail d'adaptation au nouveau contexte s'est avéré indispensable aussi bien à l'échelle des entités économiques que des états, pour en faire un levier au développement.

Dans ce contexte, l'administration tunisienne vit des transformations considérables, au niveau de ses moyens de fonctionnement et de gestion, dues à l'implantation générale des Technologies d'Information et de Communication dans son mode d'organisation (TIC). Après avoir adopté un Programme d'Ajustement Structurel (PAS) en 1986<sup>1</sup>, avec l'appui du Fond Monétaire International (FMI)<sup>2</sup>, la Tunisie s'est résolument engagée sur la voie de la libéralisation et de l'intégration à l'économie mondiale. Ceci s'est accompagné par de nombreuses réformes et programmes visant à améliorer la compétitivité de l'économie tunisienne, préserver et consolider les acquis sociaux et enraciner les bases de développement durable.

---

<sup>1</sup> Un programme d'ajustement structurel (terme dérivé de l'anglais *structural adjustment*) est un programme de réformes économiques que le Fond Monétaire International (FMI) ou la Banque Mondiale mettent en place pour permettre aux pays touchés par de grandes difficultés économiques de sortir de leur crise économique.

<sup>2</sup> Le Plan d'Ajustement Structurel (PAS) est un programme adapté par la Tunisie en 1986 et financé par le Fonds Monétaire International (FMI). C'est un Programme qui vise à stabiliser l'économie et rétablir les grands équilibres structurels tel que le maintien du taux d'inflation à 5% ou la maîtrise de l'endettement et le passage d'une économie d'endettement à une économie de marchés et ce par la restructuration des institutions économiques et surtout financières qui jouent un rôle très important dans la collecte de l'épargne, la gestion des fonds et l'encouragement des investissements.

Les réformes ont touché les différents secteurs. Elles ont visé l'ouverture des marchés, la libéralisation des prix et la mise à niveau des entreprises. Le secteur public a été aussi au cœur de ces réformes à travers les vagues de privatisation des entreprises publiques et les programmes de mise à niveau pour la modernisation de l'administration considérée comme clé de voûte du développement.

Parallèlement à cette révolution, la pression exercée sur les administrations pour qu'elles s'acquittent mieux de leurs tâches s'est accrue. La célérité, l'efficacité, la réduction des coûts, la transparence et la responsabilité sont alors devenus les mots d'ordre pour satisfaire un citoyen de plus en plus exigeant, une entreprise dans sa recherche de compétitivité pour subsister, et un promoteur à la recherche d'une information fiable et des procédures simplifiées.

Les TIC ne sont que des outils pour améliorer les prestations de l'administration. Cette dernière implique trois familles d'acteurs : les citoyens (administration to citizen : A2C), le monde des affaires (Administration to Business : A2B) et l'administration (Administration to administration : A2A). La notion d'administration électronique est sujet de débats récurrents à travers les pays du monde. Plusieurs pays développés ont opté, tôt, pour la dématérialisation de leurs administrations, d'autres pays, en voie de développement, ont suivi le pas et ont connu des avancées importantes, à l'image de la Tunisie qui a obtenu le prix de l'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication dans l'administration publique dans les pays africains (TICA)<sup>3</sup>.

L'administration électronique, ou l'administration communicante, en Tunisie s'inscrit dans le cadre des programmes de modernisation de l'administration qui se sont accentués depuis la veille du nouveau millénaire et qui bénéficient d'une place centrale parmi les priorités nationales en tant que pilier du processus du développement du pays.

Le développement ascendant de l'administration électronique est tout d'abord perceptible dans l'agenda politique des pouvoirs publics. Ainsi, depuis près de deux décennies, l'introduction des TIC dans l'organisation et le fonctionnement de l'administration a fait l'objet d'une politique volontariste appuyée par un discours officiel apologiste de l'administration électronique perçue comme une priorité nationale et un pilier fondamental du progrès économique et social. Le gouvernement vise le

---

<sup>3</sup> Le 30 avril 2009, à Addis-Abeba, au siège de la commission économique d'Afrique.

renforcement de l'infrastructure informatique et des services électroniques orientés vers le développement et l'utilisation des TIC notamment dans le domaine administratif, afin de faciliter la communication entre le citoyen et les services publics.

Ensuite, la promotion de l'administration électronique est manifeste dans les actions du gouvernement, qui se sont multipliées depuis le milieu des années quatre-vingt-dix. Ainsi, au début de l'année 1996, le gouvernement tunisien lança un Plan de Mise à Niveau de l'Administration<sup>4</sup>, visant notamment l'informatisation de l'administration<sup>5</sup>, la mise en ordre des dispositions législatives et réglementaires et le réaménagement des relations entre l'administration et les citoyens<sup>6</sup>. Ce plan était suivi par le développement d'un programme dit de « l'administration communicante » ayant pour objectifs l'amélioration de la communication et l'échange électronique au sein de l'administration au niveau central, régional et local ainsi que le développement des services en ligne offerts aux citoyens et entreprises.

Aujourd'hui, c'est surtout l'amorce d'un programme baptisé « e-stratégie »<sup>7</sup> dont l'ambition est de mettre en place une nouvelle génération de services publics basés sur l'idée d'interopérabilité, la généralisation de l'accès et l'adaptation du cadre juridique, qui témoigne de l'intensité des préoccupations de l'état tunisien d'accélérer le rythme de développement de l'administration électronique.

Enfin, sur le plan des acteurs, l'implantation graduelle de l'administration électronique est visible à travers la création, en 2003, d'un comité ministériel de

<sup>4</sup> C'est le décret 96-49 du 16 janvier 1996 qui est venu fixer le contenu de leur élaboration, réalisation et suivi (JORT 23 janvier 1996, p.206) et la circulaire du premier ministre n°8 du 9 février 1996 qui est venue définir les modalités d'application de ce décret (JORT 16 février 1996, édition arabe, p.337. Traduction française parue n°32, p.762). Voir annexe n° 10 p 360.

<sup>5</sup> Programmes d'informatique dans l'administration et de mise en œuvre des dispositions législatives et réglementaires, délimitation des axes de certaines réformes générales : relations entre l'administration et le citoyen, carrière du fonctionnaire, moyens de travail dans l'administration. Article 2 du décret 96-49, précité. voir annexe n° 10 p 360.

<sup>6</sup> Le point 1 des plans de mise à niveau se réfère à l'élaboration d'un plan directeur informatique du ministère, la circulaire d'application du décret 96-49, précisant, avec forces détails, le contenu que devra avoir ce plan (ou schéma directeur d'informatisation). Voir annexe 10 p 360.

<sup>7</sup> [www.tunisie.gov.tn/egov\\_tunisia.pdf](http://www.tunisie.gov.tn/egov_tunisia.pdf) consulté le 25-02-2010.

l'administration communicante<sup>8</sup>, appuyé par un comité technique ainsi que la création, en 2005, d'une unité de l'administration électronique placée sous la tutelle du Premier ministre<sup>9</sup>.

L'administration électronique, encore appelée administration en ligne, e-administration ou cyber administration, est « l'usage des technologies de l'information et de la communication et en particulier de l'internet en tant qu'outils visant à mettre en place une administration de meilleure qualité <sup>10</sup> ».

Elle bénéficie, par ailleurs, du soutien de structures spécialisées à l'instar de l'Agence Nationale de Certification Électronique (ANCE), l'Agence Nationale de la Sécurité Informatique (ANSI) et l'Agence Tunisienne de l'Internet (ATI). En outre, le secteur privé étend irrésistiblement son rôle à travers l'expertise et le développement du partenariat public- privé.

Des plans de mise à niveau ministériels comprenant des réformes touchant tous les aspects de l'activité administrative classées en vingt actions que chaque ministère est appelé à réaliser selon des échéances spécifiques<sup>11</sup>. Ces actions sont essentiellement :

- 1- Les programmes d'informatisation de chaque ministère<sup>12</sup>.
- 2- Un programme de formation des fonctionnaires notamment en informatique<sup>13</sup>.

Allant de pair avec les critiques contemporaines de l'administration et la redéfinition de ses missions, l'administration électronique s'affiche comme un nouveau

<sup>8</sup> Décret n° 2003-1083 du 13 mai 2003, portant création d'un comité ministériel de l'administration communicante et d'un comité technique de l'administration communicante et fixant leurs attributions, leur composition et les modes de leur fonctionnement, voir annexes n°13 p 364.

<sup>9</sup> Décret n° 2005-1894 et n° 2005-1895 du 5 Juillet 2005 portant création respective de l'unité de l'administration électronique au Premier Ministère et l'unité de prospective et de veille administrative, voir annexe n° 14 p 369.

<sup>10</sup> « L'administration électronique, un impératif », 2004, OCDE.

<sup>11</sup> Décret 96-49 du 16 janvier 1996 voir annexe n° 10 p 360.

<sup>12</sup> Le point 1 des plans de mise à niveau référant à l'élaboration d'un plan directeur informatique de chaque ministère voir annexe n° 10 p 360.

<sup>13</sup> Le point 3 du plan de mise à niveau consiste en l'élaboration et la mise à jour du plan de chargement des agents selon la situation actuelle tandis que le point 4 vise à cette même élaboration, mais tel qu'il devrait être compte tenu des besoins réels en ressources humaines ; enfin le point 5 précise que les programmes annuels de formation initiale, de formation continue et de recyclage devront être désormais précisés. Voir annexe n° 10 p 360.

levier de modernisation administrative et de légitimation de l'action étatique. Il est important aussi de souligner que la Tunisie a abrité le Sommet Mondial de la Société d'Information (SMSI) et ce, du 16 au 18 novembre 2005. Une date qui représente un tournant positif dans le secteur des TIC en Tunisie. Vient s'ajouter à cela la révolution du 14 janvier 2011. Une date inoubliable pour les tunisiens et pour le monde entier. Une révolution populaire pour contester le régime politique qui s'est déclenchée, entre autres, par le biais des réseaux sociaux. Le nombre des internautes s'est doublé et Internet en général et les réseaux sociaux en particulier sont devenus leur première source d'information.

Dans cet espace public caractérisé par une évolution très rapide, les administrations ont été dans l'obligation d'être présent sur la toile numérique de créer pour la plupart d'entre elles une page Facebook officielle, de veiller à la mise à jour de leur site web et de moderniser leurs outils de communication en interne (avec et entre le personnel interne) et en externe (avec ses différents partenaires à savoir les citoyens, les entreprises privées, la société civile...).

La Tunisie a misé aussi sur l'éducation et sur l'investissement dans le savoir. Ceci dit, en Tunisie, l'administration est face à deux contraintes qui l'obligent à se mettre à niveau et de s'informatiser : le niveau éducatif élevé des ressources humaines et la pression de la mondialisation du contexte international. En effet, avec le développement économique, le citoyen est devenu plus exigeant et demande une meilleure reddition des comptes quant à l'utilisation des ressources par l'État.

Afin d'assurer ce changement, les administrations tunisiennes sont obligées d'améliorer leurs capacités informationnelles en développant de nouveaux outils favorisant le travail en groupe du type groupware, workflow, Intranet et d'autres favorisant la communication rapide et fiable de l'information et Internet.

La révolution technique a influencé aussi bien la façon de produire que les modes de vie ainsi que la mentalité et la culture tunisienne. Les mutations sociales ont participé également à l'évolution des administrations et c'est ce que nous allons démontrer tout au long de cette thèse.

Face à cette promotion saisissable de l'administration électronique, la défaillance de son identification en sociologie des usages et en sciences de la communication et de

l'information se manifeste de deux manières. D'une part, il existe une variété terminologique autour de l'usage de la notion d'administration électronique dont l'attribut provient d'un univers qui n'est pas celui de spécialistes en communication, mais plutôt politique. Toute une série de termes voisins est ainsi utilisée : TIC, administration communicante, e-administration, e-gouvernement ou gouvernement électronique. Au-delà de cette ambiguïté, la rareté de l'identification de l'administration électronique dans la culture tunisienne tient, d'autre part, au fait que les travaux jusqu'ici réalisés traitent le phénomène de l'usage des TIC par les acteurs internes de l'administration en Tunisie en miette. Autrement dit, si l'on constate que la littérature portant sur l'administration électronique ne cesse d'accroître, les analyses et les approches en Tunisie s'avèrent très diverses, il convient de relever que l'étude n'aborde généralement qu'une forme ou bien un fragment particulier du phénomène. Il s'agit, dès lors, d'identifications partielles de l'administration électronique dans son contexte local et surtout à l'intérieur de l'organisation.

Ces préoccupations justifient ainsi qu'une étude globale soit menée sur les rapports de l'administration électronique et des acteurs internes dans l'administration. Les précisions liminaires à apporter reviennent à déterminer l'objet de notre recherche, son intérêt, ses objectifs, la place de notre recherche par rapport aux recherches antérieures, la problématique de la thèse et les questions de départ, les hypothèses ainsi que le plan de la recherche.

### **Les objectifs de notre recherche :**

Nous voulons à travers notre recherche revenir sur les stratégies et les comportements d'appropriation des salariés et responsables de notre terrain liés à l'intégration des TIC et leur perception ainsi que leur attitude en analysant le processus du changement organisationnel de nos études de cas et ses manifestations sur la démarche communicationnelle et les conditions de travail.

Loin de tout déterminisme technologique et en dehors de toute politisation de l'action dans l'administration, nous allons observer les comportements des différents acteurs de l'administration tunisienne face à ce nouveau mode de travail engendré par les TIC.

Les TIC se présentent dans le discours politique et médiatique tunisien comme indicateurs de modernisation de l'État (éducation, administration, santé...) et de la société. Ceci dit, la diffusion des TIC ne permet pas nécessairement et forcément l'accroissement du travail et l'amélioration des modes d'organisation dans l'administration ainsi que la fluidité d'information dans nos études de cas. Or les gains de productivité liés à l'usage des TIC sont particulièrement complexes à mesurer. C'est ce que nous voulons démontrer, entre autres, dans ce travail de recherche.

### **Les intérêts pour la recherche :**

Nous estimons que nous sommes « redevable » dans notre recherche à deux interlocuteurs : la communauté scientifique et le terrain. L'intérêt pour le sujet de la thèse est tout d'abord personnel. Travaillant pour plus de 11 ans dans l'administration tunisienne et ayant une double formation en sciences de l'information et de la communication (licence et thèse) et en sociologie des organisations (mastère), l'univers interne de l'organisation a toujours suscité notre curiosité scientifique.

Une motivation majeure nous a poussée aussi à investiguer cette piste c'est la rareté des recherches sur les usages et pratiques des TIC dans l'administration tunisienne. Cette organisation qui est entrain de faire des pas vers l'avant pour être au diapason avec les progrès de la société, de la culture et du secteur privé. Confrontée à plusieurs défis, elle est certes en retard par rapport à l'entreprise privée, mais une démarche de modernisation de ses outils de communication en interne et en externe s'est lancée depuis quelques années et cela mérite d'être étudié de plus près en questionnant le terrain.

### **Problématique et questions de départ :**

Notre recherche doctorale s'inscrit dans la lignée de travaux analysant les déterminants de la communication des administrations et plus particulièrement la relation entre l'implantation des TIC et l'environnement socio-culturel. Cette recherche part des interrogations suivantes :

Quelles sont les représentations des salariés et leurs attitudes envers le changement engendré par les TIC ?

Quels sont leurs rapports avec les transformations du mode organisationnel d'un mode bureaucratique au mode de l'organisation en réseau ?

C'est pourquoi, après avoir abordé l'examen des problèmes posés par la maîtrise du changement organisationnel, il nous a semblé souhaitable d'analyser, à la lumière de différentes théories, la nature profonde des relations entre deux phénomènes que sont l'usage des technologies de l'information et de la communication et la modification des pratiques du personnel interne (appropriation, adaptation, rejet, résistance..) et ce, en mettant en évidence l'importance d'attribution de sens qu'effectuent les acteurs pour appréhender les situations de changement.

Les relations entre les technologies de l'information et les changements dans l'organisation sont multiples et peu claires. Par conséquent, nous pouvons facilement imaginer que gérer le changement organisationnel avec ou par les technologies d'information et de communication soit une tâche difficile et risquée pour certains dirigeants.

Comment alors comprendre les mécanismes du phénomène d'appropriation des TIC dans les organisations, comment les décrire, autrement dit appréhender et comprendre les liens entre les activités cognitives, les processus sociaux et communicationnels à l'œuvre dans les processus d'appropriation ne peut être observé directement, mais seulement inféré à partir des relations entre les événements, le contexte culturel et politique.

Est-ce qu'intégrer les TIC et essayer de mettre à niveau son infrastructure en matière des nouvelles technologies d'information et de communication suffit à une organisation pour garantir un usage efficient et efficace de ces techniques ? Y a-t-il d'autres facteurs qui facilitent ou au contraire entravent l'ancrage des TIC dans l'organisation? Quelle place ont l'humain, la communication et la culture dans le processus de changement par les TIC ?

Quelles sont les recompositions liées à l'implantation des TIC dans l'administration sur les hommes, sur le mode organisationnel et sur la culture tout en les contextualisant dans leur environnement social, politique et économique ?

Comment ces nouvelles technologies se diffusent-elles dans l'administration tunisienne? Comment s'articulent-elles avec le mode organisationnel classique ? Les TIC produisent-elles, directement ou indirectement, de nouvelles inégalités et des risques d'exclusion ? Quelles sont les nouvelles formes d'usages professionnels dans l'administration tunisienne ? Quelle est la place de la communication dans l'administration tunisienne ?

Nous traitons des liens entre TIC et organisation, car tirer le meilleur parti des TIC, c'est pour les organisations se réorganiser et ce n'est pas évident pour une organisation, comme l'administration tunisienne, qui s'appuie sur un modèle hiérarchique bureaucratique très rigide de changer facilement de mode de travail et des habitudes professionnelles.

Notre recherche voulait s'inscrire en fait, dans une approche systémique (Crozier) et dans une démarche de contextualisation qui doit prendre en compte l'environnement, l'espace temporel et les interactions entre les acteurs, mais la réalité organisationnelle administrative tunisienne, en fait, peut difficilement être résumée en nombre de théories occidentales. Plusieurs paramètres entrent en jeu tels que la culture macro et micro, la géographie sociopolitique et les hommes avec leurs habitudes et vécus.

### **Hypothèses de la recherche :**

Nous avons élaboré quatre hypothèses principales qui sont plutôt interprétatives. Elles permettent de décrire le phénomène observé. Ces hypothèses sont formulées à partir d'observations, de questionnaires, d'études sur le terrain et de recherches documentaires.

## Hypothèses descriptives

### **Hypothèse 1 :**

Le système politique, économique, social et culturel influence les représentations et les attitudes des acteurs envers le changement engendré par les TIC.

### **Hypothèse 2 :**

L'équipement ne résout pas le problème d'usage dans l'administration tunisienne.

Plusieurs facteurs influencent l'ancrage des TIC dans notre terrain. Les acteurs vont avoir différentes réactions face à l'introduction des TIC : chaque acteur va agir selon ses enjeux et ses atouts : c'est un processus qui part d'une démarche individuelle.

### **Hypothèse 3 :**

Les TIC n'améliorent pas forcément la fluidité d'information et de communication, la réduction de la hiérarchie, la productivité dans l'administration tunisienne ou même une culture de travail entièrement en réseau.

Notre travail de recherche s'appuie sur une analyse de la littérature dans différents champs disciplinaires qui traitent du changement organisationnel, de l'appropriation des artefacts, et des nouveaux usages et pratiques des TIC dans l'organisation. Les sciences de la communication, la sociologie des usages, les sciences de gestion et les sciences cognitives nous ont permis de mettre à jour des catégories de traces spécifiques aux processus d'appropriation et des facteurs et variables qui influencent les processus de changement.

Une analyse du processus de changement à l'aide des théories de changement organisationnel s'impose dans cette recherche. Les conséquences sociales et

environnementales de l'usage des TIC nous amènent à ouvrir la réflexion sur l'idée qu'une relation forte et transversale s'établit entre l'organisation du travail, la circulation des informations dans l'organisation et les structures relationnelles et fonctionnelles entre les salariés. Au cœur de cette relation se trouve la question centrale de la valeur ajoutée culturelle par l'usage de ces outils avec leurs différentes formes et les effets du changement organisationnel dus à l'implantation des TIC, appropriation ou au contraire résistance au changement en passant par le rôle de la culture et de l'aspect humain dans la conduite du changement dans une organisation et en particulier dans notre terrain. Nous allons essayer de montrer également comment la diffusion des TIC et les réorganisations liées à cette diffusion « transforment » ou non le travail sur le plan communicationnel et informationnel.

L'informatisation de l'administration tunisienne a conduit à un changement dans son mode d'organisation et à des nouvelles formes de travail, d'usages, d'usagers et de non-usagers. Le modèle "hiérarchique", qui a été très présent dans les organisations tunisiennes est ainsi déstabilisé par l'individualisation de la relation de travail à laquelle les TIC contribuent de manière très importante. Une vraie révolution numérique est entrain de s'effectuer, depuis quelques années, dans l'espace professionnel en Tunisie. Les TIC dans l'administration tunisienne sont perçues comme un impératif mondial. En fait le discours dominant sur les TIC dans l'espace public tunisien c'est qu'elles sont vectrices de développement et de changement positifs.

Selon le gouvernement, les TIC sont des facteurs de modernisation de l'État et de la société. C'est un discours techniciste où l'aspect humain n'y est pas. L'appropriation des TIC dans l'entreprise nécessite de changer les méthodes de travail et le rapport des employés à ces outils. Ce changement apparaît comme un changement fondamental dans les pratiques et se heurte aux réticences naturelles des utilisateurs. De ce fait, l'introduction des TIC dans l'administration tunisienne peut éventuellement générer de la résistance des salariés.

Nous allons démontrer comment les TIC peuvent ou non favoriser le changement organisationnel, hiérarchisé en facilitant la réduction des niveaux hiérarchiques. Nous essayerons de voir comment elles facilitent ou non la circulation de l'information. Les TIC favorisent ou non le gain de temps peuvent ainsi contribuer à l'amélioration des conditions de travail dans l'administration et de la productivité des salariés. Il est

nécessaire de quantifier ces changements effectifs et d'identifier et mesurer les incidences de l'utilisation des TIC sur la productivité de l'administration. Les TIC sont donc porteuses de changement organisationnel, social et culturel. Elles peuvent avoir aussi des conséquences négatives.

Les technologies de l'information et de la communication dans l'administration tunisienne ont considérablement évolué durant les quinze dernières années, modifiant profondément le mode de travail, la culture d'entreprise et les usages professionnels.

Nous allons démontrer l'apparition des nouvelles formes de travail dans l'administration tunisienne. On vit une émergence de nouveaux usages et de nouveaux espaces numériques (le réseau social Facebook, la messagerie électronique, les appareils mobiles : « Smartphone », ordinateur portable, avec une large gamme de moyens techniques : le télétravail). Nous admettons qu'elles permettent aux salariés d'accéder plus simplement à l'information et de trouver des solutions rapides et adaptées à leurs problèmes, mais il n'en demeure pas moins qu'un certain nombre de risques existent : augmentation du rythme et de l'intensité du travail, renforcement du contrôle de l'activité pouvant réduire l'autonomie des salariés, affaiblissement des relations interpersonnelles et/ou des collectifs de travail, sans pour autant oublier l'usage extraprofessionnel auquel l'administration tunisienne est confrontée tous les jours surtout après la dose de liberté excessive dont tout le peuple tunisien « jouit » suite à la révolution du 14 janvier 2011. Par ce fait, l'implantation des TIC dans l'administration tunisienne n'est pas forcément synonyme d'accroissement du rendement effectif des salariés et de leur épanouissement et bien-être.

À cela s'ajoute, sans aucun doute, dans quelques administrations tunisiennes où les TIC sont bien ancrées, le brouillage des frontières spatiales et temporelles entre vie professionnelle et vie privée, ainsi que les effets de la surinformation qui se traduit notamment par l'accroissement excessif du flux du courrier électronique et la messagerie électronique (Outlook).

Nous allons voir comment internet peut « bouleverser » le mode organisationnel de l'administration tunisienne. Ceci dit, plusieurs modèles d'organisation peuvent exister dans la même administration ou ministère. Du modèle bureaucratique au modèle d'organisation en réseau.

Il s'agit de reconnaître les difficultés d'adaptation de notre administration à la diffusion des TIC. Le déterminisme technologique est donc très discutable dans notre terrain de recherche. Sans en être à l'origine, les TIC peuvent parfois appauvrir les liens sociaux des salariés. Les TIC peuvent aussi avoir des effets directs modérés sur la santé des utilisateurs et des effets indirects plus ambigus et contrastés.

Une interaction entre TIC, macro et micro culture et le changement social et culturel engendré par les TIC est à analyser dans un contexte en perpétuelle évolution. À signaler que la société tunisienne et l'évolution des modes de vie et des usages liés aux TIC ont, en réalité, considérablement « influencé » l'ancrage des TIC à l'intérieur de l'administration. « Il y a donc plus de déterminisme technique qu'il y a de déterminisme social, il faut analyser autrement les rapports entre technique et société » (Flichy, 1991 p25).

Cette troisième voie est peut-être celle de la socio-politique des usages, proposée par Thiery Vedel et André Vitalis dans l'espoir de combiner déterminisme technologique et déterminisme social en tenant compte des « interactions complexes entre outils et contexte, offre et utilisation, technique et social (Vedel, 1994). L'organisation est ainsi un composite cognitif d'origine humaine et non humaine dont les interdépendances (systémiques) structurent l'action<sup>14</sup>.

Les TIC engendrent certes, des changements organisationnels, sociaux et culturels, mais nous ne pouvons guère analyser ces changements sans les contextualiser dans leur environnement culturel, social et économique. Nous voulons démontrer la corrélation qui peut exister entre l'environnement socio-économique et culturel et l'usage. Nous allons montrer que les relations de l'homme et des artefacts techniques passent à travers le contexte historique, culturel et social, mais aussi à travers la structure et la dynamique de son activité et des interactions entre les salariés. Souvent la fracture numérique en Tunisie est réduite à des aspects techniques liés à l'accès, à l'équipement, mais pas à la formation ni à l'accompagnement des salariés dans le changement.

Nous essayerons de démontrer la corrélation entre changement organisationnel et technologique et l'aspect humain aux différents âges et éventuellement chercher à voir

<sup>14</sup> MAUGERI, Salvatore, avril 2002, « Pour une sociologie de la gestion et de ses dispositifs » In *terminal* n°87, Paris.

le lien qui s'établit entre changement organisationnel et technologique et la formation initiale dépassée pour quelques salariés. Et de là vient l'importance de la formation continue au sein d'une organisation qui entame d'intégrer des nouveaux outils et des nouvelles méthodes de travail.

Pour autant, les usages dépendent, pour une large part, des facteurs contextuels propres à l'organisation comme les pratiques locales, la culture organisationnelle, les caractéristiques sociales de ses employés. La question de leur maîtrise se pose donc en premier lieu au sein même de l'organisation et dépend de sa capacité à mobiliser ses ressources propres pour y parvenir. En évoquant l'usage, nous voulons aussi démontrer si le développement de l'infrastructure détermine un bon usage. Nous allons étudier la corrélation qui peut exister entre la technique et l'usage en vérifiant si l'équipement résout le problème d'usage ou y a-t-il d'autres facteurs qui interviennent dans le processus d'ancrage des TIC dans l'organisation.

Pour André Akoun<sup>15</sup>, comprendre la communication et ses modalités, c'est d'abord la rapporter à l'univers culturel dans lequel elle fonctionne. De ce point de vue, les usages des TIC constituent dans un univers culturel et social où l'identité, les valeurs, le rapport entre authenticité culturelle et modernité occidentale agissent comme des enjeux qui imprègnent profondément les discours d'accompagnement sur les TIC. La culture est une variable très importante pour comprendre les usages et les pratiques des TIC pour les salariés dans l'administration tunisienne. Dès lors, tout comportement que ce soit appropriation, rejet, résistance, il faut le mettre dans son contexte culturel pour le comprendre et l'analyser.

Nous voulons démontrer comment le changement organisationnel par les TIC dans nos études de cas peut « bouleverser » les modes de communication classiques à l'interne. Nous comptons démontrer à travers cette recherche que ce « bouleversement » des moyens de communication à l'intérieur de l'organisation peut être bénéfique, mais peut aussi perturber le bon déroulement de la communication par la marginalisation informationnelle des salariés qui ne maîtrisent pas l'outil technologique ou au contraire par le risque de la surinformation que certains chercheurs appellent « l'obésité informationnelle ». La communication demeure aussi un facteur déterminant pour réussir tout changement dans l'organisation. Nous voulons vérifier si l'informatisation

<sup>15</sup> AKOUN, André, 1994, *La communication démocratique et son destin*, PUF, Paris.

de l'administration participe à la fluidité de l'information. Nous posons l'hypothèse que les TIC n'améliorent pas forcément le système informationnel.

Toutes ces hypothèses et axes évoqués sont sujets à discussion dans ce travail de recherche. En effectuant une enquête qualitative et quantitative dans quatre administrations tunisiennes de différents secteurs d'activité et taille. Nous allons essayer de démontrer ces hypothèses en les confrontant à notre terrain et en l'exposant à la riche littérature (présentée ultérieurement en évoquant le cadre théorique) sur le sujet.

### **Cadre théorique :**

Nous avons jusqu'ici exposé notre problématique et nos hypothèses de travail, il convient pour le moment de préciser le cadre scientifique de cette recherche. Quelles approches théoriques seront les mieux adaptées pour répondre à nos interrogations et nous aident à préparer notre enquête?

Pour répondre à notre problématique, nous avons développé un raisonnement qualitatif et quantitatif reposant sur des bases théoriques dans plusieurs disciplines.

Notre approche théorique est basée aussi sur la communication des organisations (Isabelle Paillart, Valérie Lépine, Bernard Miège, Adrian Staï, Fabienne Martin-Juchat, Alex Mucchielli, Armand Mattelart, Pierre Musso, Lucien Sfez...), mais elle sera secondée par la sociologie des usages (Philippe Breton, Patrice Flichy, Michel Callon, Bruno Latour, Philippe Bernoux, Josiane Jouet, Madeleine Akrich..) et les sciences de gestion (van de Van, Poole, Guilhon, Hafsi et Fabi, Hannan...).

Pour comprendre et analyser le processus de changement de nos études de cas, les approches de changement organisationnel dans les sciences de gestion nous ont aidés à déterminer les variables de changement, les modes de diffusion du changement, les facteurs explicatifs de la dynamique du changement, le style de changement. Grâce aux écrits de Sfez, Jouët, Simondon, Scardigli et Flichy, sur les imaginaires des TIC et l'étude des mécanismes des TIC et en particulier l'analyse des représentations, nous avons pu identifier, la perception des TIC des responsables et salariés de nos études de cas.

Flichy se distingue également par son approche socio-historique et par l'introduction dans l'analyse des notions d'« imaginaire technique » et d'« imaginaire social », à l'œuvre dans le processus d'élaboration du dispositif technique.

La riche littérature sur la communication des organisations à l'instar des auteurs comme Proulx, Breton, Wolton, nous a préparé le terrain pour analyser le processus communicationnel de nos études de cas pour identifier par la suite si l'usage des TIC a influencé la démarche communicationnelle des administrations enquêtées.

Non sans se contenter de voir comment l'acteur construit ces cadres, Goffman s'intéresse à l'exploration des transformations de ces cadres. Ces manifestations, modifications, fabrications, machinations font la richesse de ce système. Goffman demande que l'on étudie la vie sociale non plus à partir d'une vaste construction théorique, mais à partir des interactions les plus élémentaires, celles qui se jouent quotidiennement, dans nos conversations, dans nos comportements de tous les jours.

Des théoriciens ont travaillé sur tous ces concepts, mais ce qui nous intéresse dans ce travail de recherche c'est les liens et l'interdépendance qui se créent entre eux.

### **Notre recherche se base sur 2 paradigmes principaux :**

Pour étudier le rôle de l'environnement dans le processus du changement afin de démontrer notre hypothèse qui stipule que l'environnement politique, sociale, culturelle, économique de notre terrain contribue activement à influencer les attitudes des salariés envers les TIC, la théorie de l'activité et la théorie de la contingence nous ont permis de comprendre la relation interdépendante qui peut exister entre l'usage des TIC et l'environnement politique, économique, social et culturel d'une société. La théorie de l'activité défend l'hypothèse que l'insertion des TIC est influencée par le contexte culturel, économique et social. La première est le remplacement dans une perspective socio-historique pour étudier le développement humain. La deuxième est que pour analyser la constitution du plan psychologique de la vie mentale, il convient de prendre en compte les contraintes biologiques et les contraintes sociales. Les théories des activités étudient les relations de l'homme et des artefacts techniques à travers le contexte historique, culturel et social, mais aussi la structure et la dynamique de son activité (Engerström 1999).

Pour mieux répondre à notre problématique et vérifier nos hypothèses on a eu recours donc à l'approche de la contingence. Aujourd'hui, ce type d'approche est surtout vulgarisé dans les travaux d'Henry Mintzberg (1982 et 1990). Mintzberg se donne pour objectif « d'éclairer le lien entre la structure d'une organisation et son fonctionnement interne » (1998), rejetant l'hypothèse taylorienne d'une « bonne organisation » ou d'une forme structurelle meilleure en soi. La structure est liée à l'environnement, mais pas de manière mécanique. Elle dépend aussi des buts que se proposent les dirigeants. Il insiste sur le concept d'ajustement pour expliquer le rapport des organisations avec leur environnement et sur celui de cohérence pour leur fonctionnement interne. La thèse de Mintzberg pourrait s'énoncer ainsi : pour qu'une organisation soit efficace, il faut à la fois se référer à la situation de l'organisation dans son environnement et à une cohérence interne entre les paramètres de conception.

Notre approche s'inscrit aussi dans une perspective systémique et stratégique et devra prendre en compte l'environnement, l'espace temporel, les interactions et les activités entre acteurs. Les axes principaux seront le changement organisationnel, la communication des organisations et la sociologie d'usages et les interactions entre ces notions. Ceci nous a permis d'analyser les enjeux des acteurs internes dans l'organisation, leur stratégie, leur pouvoir, leur zone d'incertitude ainsi que leur système d'action concret.

Le contexte de notre recherche, la société tunisienne en général et l'administration tunisienne en particulier, est en perpétuel changement et l'approche systémique est une méthode appropriée pour étudier ces mouvances. L'approche systémique nous a aidés à analyser le processus de changement et tout ce qui en résulte sur le plan communicationnel et sociologique au sein de l'organisation.

L'analyse stratégique nous offre la possibilité de comprendre les ressources stratégiques qui sont à la disposition des différents acteurs (ressources de la contrainte et de règles, de l'influence statutaire, de la compétence, de la maîtrise des relations avec l'environnement, de la maîtrise des informations et des communications). Elle repère ensuite les « zones d'incertitude » sur lesquelles nos acteurs s'affrontent pour optimiser leur influence et leur pouvoir. Ces zones d'incertitude étant composées de tous les divers éléments permettant une interprétation personnelle des activités liées au travail. À travers le repérage de ces zones d'incertitudes et de la lutte qui se déroule pour les

contrôler (les réduire ou les étendre), il s'agit aussi de repérer les enjeux qui mobilisent (implicitement ou explicitement) les acteurs. Enfin, l'analyse stratégique s'efforce de restituer le système concret de l'ensemble des relations qui se nouent entre les acteurs autour de ces enjeux. Elle explicite alors les « enjeux » organisationnels des acteurs en tirant les « coups » et les « règles »<sup>16</sup>.

Enfin notre recherche s'inscrit au sein des SIC, et plus précisément du Gresec qui travaille sur la question de l'ancrage des TIC dans les organisations dans un objectif de dépassement des oppositions entre déterminisme technique et social et d'observations des usages et des pratiques des TIC. Les acquis du Gresec sont riches et nous retiendrons dans le cadre de cette thèse, les résultats issus :

- des usages et des pratiques applications groupware et autres TIC dans les organisations (Galibert, Lépine, Martin-Juchat, Stai).
- les questions spécifiques des relations entre TIC, administrations et territoires (Cadedoche, Pailliant).
- la communication des organisations aux prises avec les TIC (Cadedoche, Lépine, Martin-Juchat, Millet-Fourrier)
- et enfin les rapports entre TIC, industrialisation et mondialisation (Miège, Cadedoche, Bouquillon).

### **La place de notre recherche par rapport aux recherches antérieures :**

Si les manifestations de l'administration électronique sont de plus en plus fréquentes, l'étude de ce phénomène en information et communication et en sociologie d'usage est beaucoup moins courante en Tunisie. Cette carence accentue notre intérêt au sujet. Un contraste saisissant existe entre l'évolution de l'administration électronique et la défaillance de son identification en communication des organisations en Tunisie.

Des travaux ont traité les développements relatifs à l'évolution de l'administration électronique en Tunisie, mais ça ne concerne qu'un aspect précis des usages des TIC en

---

<sup>16</sup> Id., p.70.

interne et en particulier l'aspect technique<sup>17</sup>. A part la thèse du maître de conférences à l'université Le Havre en France Sami Zlitni, qui a traité de ce phénomène, mais dans les PME exportatrices tunisiennes ou bien les quelques articles scientifiques des chercheurs à l'Institut de Presse et des Sciences de l'Information de Tunis (IPSI)<sup>18</sup>, cette problématique n'était pas trop évoquée dans le monde de la recherche en information et communication en Tunisie.

## Le plan général de notre recherche :

Ainsi, nous avons élaboré le plan de la thèse en fonction des hypothèses et du cadre théorique :

Ce plan est subdivisé en trois parties et **8** chapitres présentés comme suit :

**La première partie** nous l'avons nommée la partie introductive. **Le chapitre 1** de la 1ère partie. Après avoir exposé notre cadre de recherche dans l'introduction générale, nous avons traité dans le 1er chapitre notre méthodologie de travail où nous avons justifié l'utilisation de chaque outil d'investigation.

Dans **le chapitre 2** de la **1ère partie**, nous avons essayé d'apporter des définitions à quelques concepts clés en relation avec notre champ de recherche. Ceci nous a aidée à vulgariser certains lexiques utilisés dans la thèse. Nous avons nommé ce chapitre, la dimension conceptuelle de la recherche.

**La 2ème partie** nous l'avons consacré au changement organisationnel par les TIC dans l'administration tunisienne. Nous avons commencé dans le **1er chapitre** par exposer le contexte de notre recherche en présentant un aperçu historique politique et social de la Tunisie et du tunisien afin de percevoir l'importance du contexte sur le comportement de l'utilisateur. Dans le **2ème chapitre**, nous avons tenté, avec un grand souci de détails, de retracer le processus qu'a suivi l'informatisation de l'administration

<sup>17</sup> AYARI, Kéfi, 2009, « L'administration électronique en Tunisie : état des lieux, enjeux et perspectives », Institut de Presse et des sciences de l'information », Mémoire de mastère, Tunis.

<sup>18</sup> HAMMAMI, Sadok, 2005, « Penser la société de l'information : les enjeux de la recherche. Introduction à l'ouvrage collectif « *Penser la société de l'information* ». Actes du colloque international. Ed. IPSI –Konrad Adenauer, Tunis.

tunisienne en la précédant par quelques dates historiques qu'a connues à ses débuts. Cet état des lieux nous a permis de bien positionner nos études de cas par rapport au contexte national et international. Nous nous sommes interrogés, sur les stratégies des acteurs politiques tunisiens dans l'informatisation de l'administration tunisienne.

Toujours dans la **2ème partie** dans un **3ème chapitre** nous avons essayé d'analyser le changement organisationnel engendré par les TIC. Un état d'art du changement organisationnel est nécessaire pour comprendre le processus de changement dans l'administration tunisienne. Nous avons posé la question quel style de changement, nos études de cas, ont enduré.

Dans le **4ème chapitre** de la **2ème partie** : Nous avons voulu déterminer la place de l'acteur dans le processus du changement. Du sommet stratégique à la place de la politique en passant par les ressources humaines, le système d'information ou aussi les médias et le syndicat, nous avons passé en revue les différents acteurs qui interviennent dans la réussite ou l'échec du processus du changement par les TIC

**La troisième partie** nous l'avons consacrée aux usages des TIC dans nos études de cas. Le **Premier chapitre** de la 3ème partie a analysé la perception des TIC chez les salariés et les responsables dans l'administration tunisienne. A travers nos questionnaires, observation participante et investigation documentaire, nous avons pu détecter la perception des TIC chez les salariés de nos études de cas. Ceci nous aidera dans un prochain chapitre à déceler l'origine des comportements et attitudes des salariés envers les TIC. Une analyse quantitative et qualitative a présenté ces phénomènes et nous a aidés à mieux comprendre l'ancrage des TIC dans l'administration tunisienne à travers cet échantillon représentatif.

Le **2ème chapitre** de la **troisième partie** a permis la mise en évidence du taux de diffusion et d'usages des TIC et sa relation avec la démarche communicationnelle de notre terrain. Ce chapitre nous a aidée à mieux analyser le processus général d'implantation des TIC dans l'administration tunisienne et à vérifier si les TIC ont participé ou non à "chambouler" le processus communicationnel ainsi que les usages des TIC dans nos administrations enquêtées.

Le **3ème chapitre** de la **troisième partie** : nous avons consacré tout un chapitre aux attitudes des salariés envers les TIC. Après avoir analysé leur perception, mesurer

leurs usages aux TIC et identifier les usagers et ses répercussions sur la démarche communicationnelle et le mode organisationnel, dans ce chapitre, nous allons mettre la lumière sur les processus d'appropriation ou de refus des différents outils des TIC, ses origines ainsi que le profil des acteurs.

Nous terminons par une conclusion générale où nous affirmons ou infirmons nos hypothèses et nous résumons toutes les conclusions de nos chapitres précédents.

En définitive, ce travail de recherche se veut être une contribution à la compréhension du phénomène de l'insertion sociale des techniques de l'information et de la communication dans l'administration, que connaît un pays du sud comme la Tunisie.

# CHAPITRE 1 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Il semble nécessaire de consacrer une partie de notre développement à la présentation et à l'explication de la méthodologie adoptée, même si cette dernière a été déjà évoquée dans l'introduction générale.

Dans ce chapitre, nous exposerons tout d'abord le positionnement épistémologique qui qualifie ce travail et préciserons ensuite notre choix de l'approche qualitative et quantitative.

## 1. Contexte de la recherche :

Effectuant une thèse en cotutelle entre l'université Stendhal Grenoble 3 et l'université de la Manouba, des allers retours entre la France et la Tunisie ont été nécessaires pour réaliser ce travail. Cette recherche obéit au principe distanciation-immersion (Plane, 1994).

L'application de ce principe nous a amenés à reconsidérer notre terrain de recherche, à consolider notre problématique et à adapter nos hypothèses<sup>19</sup>.

Nous avons passé quinze jours dans chaque administration pour vivre pendant un temps aux côtés des individus dont nous voulons comprendre les comportements. En participant à la vie des salariés étudiés, nous avons pu ainsi augmenter nos chances de bien saisir le sens de leurs actions et leur degré d'appropriation des TIC.

Notre démarche s'est appuyée sur l'écoute active des acteurs interrogés et sur les prises de notes exhaustives dont l'objectif est de retranscrire le plus fidèlement possible les propos des personnes questionnées. Nous avons conçu les questions en partant de nos hypothèses afin de compléter les informations recueillies dans la documentation consultée et de l'observation participante.

---

<sup>19</sup> Voir annexe n°1 p 309.

Les personnes ont été rencontrées individuellement sur leur lieu de travail. Étant donné le contexte politique et social tendu après la révolution du 14 janvier 2011, lors de nos questionnaires pré-tests, nous avons constaté une réticence à l'égard de l'enregistrement de l'entretien sur un dictaphone. Dans ce sens, nous avons été obligé de remplir le questionnaire en prenant des notes au fur et à mesure tout en prêtant attention aux comportements des interrogés lorsque nous posons les différentes questions.

Parallèlement, des sources documentaires ont été mobilisées. Il s'agit de sources internes transmises par l'administration (l'organigramme, l'évolution des effectifs, le nombre des employés, le rapport d'activité annuel...).

Ces techniques peuvent être réparties en deux catégories, énoncées ci-après :

**- Les TIC classiques :**

- Réseaux télécommunication (téléphone fixe et portable, fax), réseaux informatiques (photocopieuse, imprimante, ordinateur portable et fixe), les activités liées aux logiciels, les applications relatives à la paye, à la comptabilité, aux ressources humaines...

**- Les TIC modernes :**

- Internet, messagerie, Smartphone, tablette.

Afin d'obtenir des informations qui prennent en compte toutes nos hypothèses, nous avons préparé des questionnaires avec des questions fermées et ouvertes soumis à un échantillon d'administrations, de salariés et de responsables que nous allons définir dans la partie qui évoque l'échantillonnage.

## **2. Objectifs de l'enquête :**

Notre objectif de recherche est d'essayer d'identifier le processus de changement engendré par l'implantation des TIC dans l'administration tunisienne en identifiant la typologie des usagers dans l'administration tunisienne et les non-usagers, en insistant

sur le type d'usage – usage professionnel, usage extraprofessionnel – et en mesurant la représentation et l'appropriation des TIC chez les différentes catégories du personnel interne et chez les dirigeants de l'administration tunisienne et comprendre comment l'introduction des TIC met en tension le modèle tunisien classique des relations professionnelles (la bureaucratie) et le nouveau modèle organisationnel fondé sur le travail en réseau et le télétravail.

Dans notre enquête, nous nous sommes intéressés à la circulation de l'information, à la communication et au système relationnel au sein de ces administrations afin de déterminer comment l'introduction des TIC a amélioré ou pas les relations entre les différents membres du personnel et si elle a « changé » la communication en interne.

Ce travail de terrain permettra à la fois de dégager la corrélation entre les contextes économiques, politiques et culturels, d'appliquer les théories sur le terrain, et à la fois d'observer les différentes réactions des acteurs ainsi que le changement organisationnel engendré par les TIC.

Notre objectif dans cette enquête est de :

- mesurer la perception des TIC dans l'administration tunisienne ;
- identifier les différents usages et usagers dans l'administration tunisienne ;
- mesurer et observer l'appropriation des TIC dans l'administration tunisienne ;
- déterminer les conséquences de l'introduction des TIC sur l'administration : mode organisationnel, productivité, facilité des tâches, santé des salariés...
- identifier la relation des TIC avec le pouvoir : redistribution du pouvoir : dans quelle mesure les TIC modifieront les relations des travailleurs ? Les TIC changent-elles la hiérarchie ?

### **3. Échantillonnage et choix de la population d'enquête :**

La population à interroger : des salariés et des responsables de l'administration tunisienne :

- 25 salariés et 4 responsables de chaque administration enquêtée.

Il est inutile d'étudier exhaustivement une population. En effet, interroger un nombre restreint de personnes à la condition qu'elles aient été correctement choisies, pourra apporter autant d'informations à peu d'erreurs près. Un échantillon n'est représentatif que s'il reflète la diversité de la population en général (toutes proportions gardées). Cette méthode n'est applicable que si l'on possède déjà une base de sondage. Extraire un échantillon, c'est choisir, selon des critères définis à l'avance, un certain nombre d'individus composant un ensemble défini, afin de réaliser sur eux des mesures ou des observations qui permettront de généraliser les résultats à l'ensemble premier<sup>20</sup>. Pour notre recherche, nous avons choisi de procéder pour notre échantillon par quota.

#### **4. L'échantillonnage : échantillon par quota :**

Il s'agit de construire un échantillon qui ressemble à la population en fonction d'une donnée statistique. Cette méthode repose sur le fait que si un échantillon est identique à la population en ce qui concerne la distribution statistique d'un certain nombre de valeurs, alors il faut établir un plan d'échantillonnage. Pour un échantillon de taille donnée, le nombre d'individus de chaque catégorie à interroger doit être établi : ces quotas devront être respectés sur le terrain. Il s'agit ici de déterminer le nombre de personnes possédant chaque caractéristique de base que l'on souhaite dans l'échantillon. Nous arrêtons la collecte des données dès que les quotas sont atteints. Ces quotas peuvent être marginaux avec plusieurs séries de distributions indépendantes ou croisées<sup>21</sup>.

La méthode par quota consiste donc à construire un échantillon de telle sorte que soient respectées les mêmes proportions que dans la population en ce qui concerne un certain nombre de variables supposées fortement en relation avec la variable d'intérêt<sup>22</sup>.

Nous avons essayé sur le terrain de rechercher un certain nombre d'individus respectant les sous-quotas suivants :

---

<sup>20</sup> GHIGLIONE, Rodolphe, MATALON, Benjamin, 1977, *Les enquêtes sociologiques : théories et pratique*, Armand Colin, Paris.

<sup>21</sup> Id., p. 43.

<sup>22</sup> Ibid., p. 44.

- 11 hommes et 14 femmes dont : 3 personnes appartenant à la classe des 21-35, 7 pour la classe des 36-45 et de 46-65, 5 secrétaires, 7 cadres, 3 directeurs.

Pour notre échantillon et selon les rapports statistiques de ces administrations, il y a plus de femmes que d'hommes et pour être fidèle à cette réalité dans notre quota, nous avons sélectionné plus de femmes que d'hommes. De plus, l'administration tunisienne est jeune, surqualifiée : nous avons eu logiquement plus de femmes, beaucoup de diplômés, moins de seniors, en général les seniors sont souvent les directeurs et les hauts responsables. C'est la caractéristique de notre terrain que nous avons essayé de traduire dans nos résultats.

Nous n'avons pas eu de refus à nos questionnaires, puisque nous avons été présentés officiellement par le chef hiérarchique pour nous faciliter la tâche et nous avons eu un pourcentage très réduit des NSP (Ne Sais Pas).

## **5. Présentation de nos échantillons :**

Notre étude de cas se présente en quatre administrations tunisiennes. Il s'agit de quatre administrations étatiques et semi-étatiques. Nous avons constitué notre échantillon en tenant compte de quelques critères : l'homogénéité des cas au regard de la problématique, la richesse des données qu'ils sont capables de fournir et la place de l'administration dans l'économie nationale en raison de son secteur d'activité et sa taille.

L'ensemble des questionnaires a été effectué entre février et avril 2012 sur place, dans ces administrations, à partir de grilles de questionnaires et d'entretiens adaptés à chaque cible.

### **- Administration 1 : Le Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi : administration dépassée sur le plan numérique :**

Comme son nom l'indique, le ministère de la formation professionnelle et de l'emploi s'occupe de deux secteurs vitaux dans la société tunisienne : la formation professionnelle qui représente le levier de la remise à niveau des ressources humaines,

et l'emploi, un secteur très délicat vu le nombre élevé de chômeurs en Tunisie avec 18,3% en 2011<sup>23</sup>.

Vers la fin des années quatre-vingt-dix, le ministère a connu un large mouvement de mise à niveau générale conformément à la mise à niveau ministérielle commune à tous les ministères.

Cette mise à niveau a touché également le secteur informatique et télécommunications et a modernisé certains outils de communication d'ordre technologique dans ladite administration. Cependant, le ministère de la formation professionnelle et de l'emploi est considéré comme dépassé dans le domaine des TIC.

## **- Administration 2 : La CNAM : administration en cours d'implantation des TIC :**

La Caisse Nationale d'Assurance Maladie (CNAM) est un établissement public à caractère non administratif doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle est soumise à la tutelle du ministre chargé de la sécurité sociale et a été créée en vertu de la loi 2004-71 du 2 août 2004.

C'est une nouvelle institution introduite par la réforme de l'assurance-maladie, qui a notamment pour objectif d'unifier les régimes d'assurance maladie et les prestations sanitaires dans le pays. En effet, pour la première fois, la gestion du risque maladie, auparavant effectuée par la CNSS et la CNRPS, est unifiée en une seule caisse, la CNAM. Cette structure s'appuyant sur des centres régionaux et locaux, s'apprête à lancer un nouveau service qui repose sur l'envoi d'un SMS aux assurés ; un message qui leur fournit des informations actualisées sur leurs dossiers respectifs, notamment sur les éventuels remboursements, le plafond atteint, etc. L'optique étant d'éviter les déplacements inutiles jusqu'aux centres relevant de la CNAM pour de simples renseignements. Par ailleurs, et en vue de décentraliser au mieux ses services et de toucher les populations les plus éloignées du réseau, la CNAM envisage d'asseoir des centres virtuels et ambulants de prestations : en déployant des agents munis d'un ordinateur et d'une clef 3 G pour se rendre dans les zones rurales. Connectés au réseau

<sup>23</sup> Institut National des Statistiques.

de la CNAM, ces agents garantissent aux citoyens la même qualité de services fournie dans les centres d'assurance maladie. *« Ce projet touchera toutes les régions. Actuellement, nous sommes en phase de l'élaboration du cahier de charges »*, précise le responsable communication à la CNAM.

La CNAM est une administration jeune, mais qui a, dès le départ, eu l'initiative de tout informatiser et de mettre à niveau son personnel en matière des TIC. Issu d'une fusion de deux organismes anciens, à savoir la Caisse Nationale de la Sécurité Sociale et la Caisse Nationale de Retraite et de Prévoyance Sociale.

### **- Administration 3 Tunisie Telecom : administration à la pointe de la technologie :**

Tunisie Telecom est le leader sur le marché des télécommunications en Tunisie. Office créé en avril 1995, opérateur de la téléphonie fixe, de la téléphonie mobile et des transmissions des données.

Une administration semi-étatique, qui est à la pointe dans le domaine des TIC. Cette organisation a tout d'une administration moderne sur le plan des TIC. Elle met à la disposition de ses salariés les moyens de communication les plus développés. Un personnel très averti et jeune et un modèle organisationnel complètement en réseau. Tunisie Telecom a aussi des agences dans presque tous les gouvernorats de la Tunisie.

### **- Administration 4 la Poste Tunisienne : administration accordant une forte importance stratégique aux TIC :**

La Poste Tunisienne, dénomination commerciale de l'Office National des Postes Tunisiennes, est l'entreprise publique de service postal. La Poste tunisienne est un établissement public à caractère industriel et commercial centré sur deux activités principales : la collecte, le transport et la distribution de courrier, ainsi que l'exploitation et la fourniture de services financiers et des services divers : traditionnels tels que la production et la vente de timbres et de nouveaux services tels qu'un ensemble de services informatiques.

En peu d'années, la Poste Tunisienne a modernisé ses prestations, ses moyens de communication en interne et en externe grâce à l'usage des TIC pour tous ses services rendus aux citoyens.

Une ancienne administration qui a été créée au début du siècle avec un effectif important de salariés qui dépassent les 10 000 salariés et avec des bureaux implantés à travers toute la Tunisie. Elle est en avance dans tout ce qui a trait aux outils de communication technologiques avec les usagers de la poste plus qu'avec le personnel interne. Ceci a nécessité de mettre ses salariés à niveau pour s'adapter avec les nouveaux produits et prestations nouvellement conçus pour l'utilisateur et pour le personnel interne.

## 6. Personnes interrogées :

Dans chaque administration, nous avons interrogé :

- **Le sommet stratégique** : ministre ou président-directeur général afin de déterminer la perception des dirigeants par rapport aux TIC.

- **Le directeur des ressources humaines** : afin de vérifier si l'administration tunisienne accorde de l'importance à son capital humain et accompagne par la formation et l'intégration de son personnel dans le processus de changement et si les TIC interviennent dans la politique de recrutement et de promotion au sein de l'organisation.

- **Le directeur de communication** : pour identifier l'influence de l'implantation des TIC sur la stratégie de communication globale de l'administration tunisienne.

- **Le directeur du service informatique** : pour mesurer le degré de la diffusion des TIC dans l'administration tunisienne.

Les salariés (25) : âgés entre 21 et 65 ans toutes catégories socioprofessionnelles confondues.

Nous avons adapté les questions au profil de chaque groupe : dans tous les cas, il s'agit en partie de questions ouvertes afin de permettre aux personnes interrogées de s'exprimer librement et en partie des questions fermées en vue de mesurer certains comportements que nous avons analysés en les confrontant à nos hypothèses. Certaines

questions sont communes à tous, car elles répondent aux objectifs principaux de notre enquête.

## **7. Description des variables :**

Afin de mener notre enquête, nous avons dû établir une liste de variables dépendantes et indépendantes.

### **- La variable dépendante :**

Il s'agit de la variable qui dépend, dans ses variations, d'autres phénomènes ou variables que l'on peut étudier ou manipuler.

Dans notre enquête, c'était :

- Le changement dans les organisations ;
- L'appropriation des TIC : la variable s'approprier les objets et les outils désignant à la fois l'accès des individus aux technologies de l'information et de la communication et leur capacité à les utiliser ;
- Les conséquences des TIC sur les cadres et salariés : surcharge informationnelle, stress, impact sur leur santé, la saturation, l'atteinte du travail collaboratif réel et d'échange ;
- Les usages et pratiques des TIC ;
- La transformation du lien social au travail ;
- La perception des TIC dans les services publics ;

### **- La variable indépendante :**

Il s'agit de la variable qui influence la modification de la variable étudiée. Pour une même variable dépendante, on peut avoir plusieurs variables indépendantes. Les variables indépendantes étaient :

- l'identification de la personne ; âge, sexe, poste, etc.
- le facteur socioprofessionnel.

## **8. Choix et méthodes d'analyse de données :**

### **8.1. Mesures qualitatives et quantitatives :**

Il existe des questions où il est préférable d'utiliser une approche quantitative et pour d'autres une approche qualitative. Ainsi plusieurs auteurs, par exemple (Bryman 1989), ne font pas une dichotomie entre les méthodes de recherche, mais favorisent une recherche guidée par l'objectif et le problème à résoudre, ils s'autorisent ainsi le recours à différents moyens en vue de servir leur recherche.

Notre démarche méthodologique se fonde sur l'expérimentation-terrain. Ce type de travail exige des compétences relationnelles et des connaissances organisationnelles. Nous avons opté pour trois modes de collecte de données, à savoir : les questionnaires, l'observation participante et l'analyse documentaire et numérique. Cette triangulation des données est centrale dans la stratégie de recherche par étude de cas (Roussel et Galens, 1998). Il s'agit d'obtenir des données différentes, mais complémentaires sur un même sujet afin de mieux comprendre le problème de recherche (Morse, 1991). Notre intention était d'exploiter les différents avantages des méthodes qualitatives (plus de détails, de profondeur) et quantitatives (taille de l'échantillon, tendances, généralisation) réduisant ainsi les faiblesses de chacune par la complémentarité de l'autre : une des visées de la triangulation est la recherche d'une convergence ou d'une corroboration des résultats sur un même phénomène étudié afin de renforcer la validité de la recherche.

Dans la littérature, ces méthodes mixtes ont des appellations très diverses « multi méthodes, multi stratégies, méthodologies mixtes (Bryan, 2007) », « méthodes combinatoires, méthodes intégrant (Cresswel et al, 2003) ».

Notre recherche s'appuie ainsi sur une enquête quantitative et qualitative. Grâce à la richesse du terrain, nous avons pu affiner nos hypothèses de travail et creuser notre problématique. D'une part, nous avons traité le vaste matériau collecté à partir du thème central du changement engendré par les TIC dans l'administration tunisienne. D'autre part, nous avons examiné la relation des individus à l'objet technique et leurs représentations des TIC dans leur administration.

### **8.1.1. Mesures qualitatives :**

L'observation des comportements et relations informels est le premier objectif du travail d'analyse sociologique : l'entretien semi-directif et l'observation participante sont les deux techniques utilisées. L'entretien semi-directif vise à faire produire, par l'acteur interrogé, un récit sur ce qu'il fait et vit dans le cadre de son travail quotidien et à le rapporter aux caractéristiques formelles du contexte dans lequel il est situé<sup>24</sup>.

#### **8.1.1.1. Analyse documentaire et numérique :**

Nous avons adopté deux approches pour recueillir des informations pertinentes en rapport avec notre objet de recherche. Dans un premier temps, nous avons établi une liste de documents officiels à caractère administratif, légal ou réglementaire en vue d'effectuer une demande de consultation auprès des responsables.

Dans un deuxième temps, lors de nos questionnaires et entretiens, nous avons sollicité d'autres documents internes à l'administration permettant d'étayer les informations collectées dans les questionnaires.

Nous avons également eu accès aux documents formalisés dont certains sont considérés comme confidentiels ou n'ayant pas fait l'objet d'une publication formelle. Ces documents se sont révélés d'une grande utilité, mais pour des raisons déontologiques, nous nous abstenons de citer ces documents et d'indiquer leurs sources.

Nous avons essayé d'analyser le degré d'accessibilité aux sites gouvernementaux et mesurer leur degré d'interactivité.

#### **8.1.1.2. L'observation participante :**

L'observation concerne les conduites et les comportements des sujets analysés. On ne peut étudier les hommes qu'en communiquant avec eux, ce qui suppose que l'on partage leur existence d'une manière durable ou passagère. L'observation participante consiste à participer réellement à la vie et aux activités des sujets observés, selon la catégorie d'âge, de sexe ou de statut dans laquelle le chercheur parvient à se situer par négociation avec ses hôtes en fonction de ses propres desiderata ou de la place que

<sup>24</sup> MINTZBERG, Henry, 2003, *Le pouvoir dans les organisations*, Éditions d'Organisation, Paris.

ceux-ci consentent à lui faire. La compréhension d'une culture différente de la nôtre (la culture des administrations enquêtées) nécessite d'observer le groupe de l'intérieur, de s'imprégner des catégories mentales de ceux que l'on étudie et cette entreprise se mène au prix d'une longue familiarité, d'une confiance réciproque. Les ethnologues s'accordent à penser que l'observation participante se définit comme un apprentissage et comme un dispositif de travail (Mucchielli, 1996).

L'observation suppose une méthodologie qui permettra de réduire les stratégies de camouflage ou de minimisation que les acteurs mettent en place pour se protéger. Une fois recueillies, les observations devront être analysées pour permettre de séparer les aspects formels et informels. Le principe est de toujours se référer à ce qu'en disent les acteurs eux-mêmes car ces derniers savent à partir de quel seuil ils commencent à interpréter les règles.

Une certaine familiarité et confiance se sont créées entre nous et les salariés lors de nos stages effectués, ce qui a favorisé nos observations et permis la réalisation de notre enquête dans des conditions les plus optimales. Nous avons choisi d'adopter la posture de l'observateur qui participe. Nous avons effectué au total 480 heures de travail sur une durée de trois mois de février à avril 2012.

Notre tâche était facilitée puisque l'ensemble du personnel accepta davantage le statut de « stagiaire », perçu comme une personne interne à l'entreprise quoique temporairement, que celui de « chercheur ». Grâce à ce stage, l'accès à certains documents était facilité. C'était aussi l'occasion pour observer et décrire le comportement des différents acteurs en rapport avec les TIC.

Pour cela, nous avons préparé une grille d'observation, dont voici les principales thématiques<sup>25</sup> :

- Les relations hiérarchiques : les TIC influencent-elles les rapports professionnels entre collègues et avec le chef hiérarchique ?
- La relation homme-machine : dirigeants ou salariés.
- Le rôle des TIC dans la fluidité de l'information.
- Le nouvel usage et les outils de communication dans l'administration tunisienne.

<sup>25</sup> Voir annexe n° 2 « Grille d'observation » p 311.

- L'usage extraprofessionnel.
- Les effets réels et observés des TIC sur les conditions de travail des salariés.

### **8.1.1.3. L'entretien :**

Il s'agit d'une démarche compréhensive où l'on recueille des informations de deux types cognitives et affectives. Nous avons effectué quatre entretiens avec les responsables des administrations enquêtées ; directeur général, responsable communication, directeur des ressources humaines, directeur des systèmes d'informations

### **8.1.2. Mesures quantitatives :**

#### **8.1.2.1. Enquête par questionnaire :**

L'enquête par questionnaire est un outil d'observation qui permet de quantifier et comparer l'information. Cette information est collectée auprès d'un échantillon représentatif de la population visée par l'évaluation.

L'enquête par questionnaire consiste donc à interroger un certain nombre d'individus en vue d'une généralisation. Nous avons pris soin d'élaborer des questions intelligibles. Nous avons évité d'utiliser des termes abstraits et complexes.

L'analyse des usages effectifs des TIC à travers les questionnaires s'est appuyée sur le point de vue et l'expérience d'un échantillon de vingt-cinq agents des quatre administrations étudiées. Des agents de toutes catégories (A, B, C), hommes et femmes rencontrés entre février et avril 2012. Parfois, nous allons spontanément rencontrer les salariés sans même connaître leur degré d'utilisation des TIC et nous avons été surpris des réponses très différentes les unes des autres. Dans quelques services relevant de nos administrations enquêtées, une liste était établie pour chaque service sur la base des indications que nous avons fournies : sur vingt-cinq personnes, nous avons souhaité rencontrer des hommes et des femmes, des personnes enthousiastes et d'autres réticentes, des usagers avancés ou moyens, des agents en contact avec l'extérieur (citoyens, professionnels, autres services) ou des agents dans d'autres services.

Ces questionnaires étaient individuels. Ils se sont déroulés sur des sites divers des quatre administrations (siège social, districts, centrale) et dans les différents services (direction des ressources humaines, direction financière, direction de la communication, direction des systèmes d'informations, etc.).

De nombreuses informations nous ont été données hors entretiens : au cours des réunions de cadrage, de conversations de couloir, de déjeuner au restaurant ou sur le pas de la porte. Ce qui a facilité l'orientation de notre enquête.

Nos questionnaires tournent autour des axes suivants :

- l'identité de l'administration ;
- La diffusion et l'utilisation des TIC dans les administrations ;
- La perception des TIC chez les responsables dans l'administration et chez les salariés ;
- Usages et appropriation des TIC ;
- Les effets du changement organisationnel (sur les salariés et le modèle d'organisation) dus à l'implantation des TIC.

Notre enquête combine deux formes de questions, avec une dominante de questions fermées et quelques questions ouvertes à traiter statistiquement :

- ***Des questions fermées :***

Les questions fermées ont imposé à nos répondants une forme précise de réponse et un nombre de choix de réponses. Les questions fermées sont utilisées pour obtenir des renseignements factuels, juger d'un accord ou non avec une proposition, connaître la position du répondant concernant une gamme de jugements, etc.

- ***Des questions ouvertes :***

Les questions ouvertes ont laissé une liberté de réponse dans sa forme et dans sa longueur. Elles ont permis d'obtenir une diversification de réponses et donc une richesse de résultats.

- ***Des questions de comportement :***

Elles nous ont permis de décrire les pratiques des répondants. Nous avons posé par exemple des questions du type : « combien de fois par jour consultez-vous votre mail professionnel? ».

- ***Des questions d'intervention et de connaissances :***

Les questions de projection vers l'avenir nous ont permis d'étudier des fondations valides. Pour cela, nous avons tenté d'analyser la situation actuelle pour envisager des besoins exprimés. Nous ne nous sommes pas contentés de simples déclarations et avons conçu des questions supplémentaires pour analyser les degrés d'intention.

- ***Les questions d'opinion :***

Nous avons demandé aux répondants leurs opinions sur un phénomène bien précis tel l'engagement de la direction générale envers le programme de l'implantation des TIC dans l'administration.

- **Intervention sur le terrain :**

- **La pré-enquête :**

Nous avons eu recours à la pré-enquête en vue d'effectuer le choix d'instrument et le mode de construction de celui-ci et afin de vérifier la faisabilité de la recherche. Pour cela, nous avons eu plusieurs discussions avec des collègues et des responsables dans diverses administrations.

Cette pré-enquête nous a encouragés à explorer notre terrain compte tenu de la rareté, sinon l'absence de recherches sur l'ancrage des TIC dans l'administration tunisienne qui prend en compte l'aspect communicationnel et sociologique du phénomène.

## **- Le pré-test :**

Le pré-test constitue la deuxième phase de préparation à notre enquête, c'est-à-dire de préparation de l'étape centrale qui consiste à effectuer sur le terrain, là où les choses se passent, les observations et les mesures qui vont constituer les données à soumettre aux traitements et analyses.

Nous avons soumis nos questionnaires à un minimum de personnes en vue de repérer et rectifier les imperfections du questionnaire. Cette étape permet aussi de mesurer le temps nécessaire pour remplir le questionnaire.

La pré-enquête a servi, entre autres, à nous indiquer quel serait l'outil le mieux adapté pour cerner ce que nous cherchons, et pour mieux coller aux caractéristiques spécifiques de notre univers de recherche. Le pré-test a permis de vérifier si cet outil est vraiment apte à remplir correctement le rôle pour lequel il est prévu, là où c'est prévu.

La pré-enquête nous a indiqué quel outil utiliser et quel contenu y mettre (contenu des questions) ; le pré-test, lui, nous a montré comment agencer cet outil et comment formuler les questions pour que les résultats soient les plus valides possible.

Nous nous sommes rendues sur notre terrain auprès de personnes concernées par le problème et appartenant à la population de la recherche, de la façon dont elles sont reçues, perçues et interprétées.

Les notes prises nous ont servi aussi à apporter les correctifs nécessaires pour que le questionnaire ait à peu près le même sens global pour tous.

### **8.1.2.2. Déroulement du stage : (de février à avril 2012) :**

Il s'agissait de stages de quinze jours dans chaque administration où nous avons été bien reçu quoique mis à l'écart par mesure de confidentialité dans certaines administrations telles que Tunisie Telecom. Notre profil a dû faire « peur » à certains responsables au moment où tout le système était mis en question et où personne n'était à l'abri. Des dépassements ont été constatés par le secrétariat d'état de la réforme administrative quant à l'utilisation extraprofessionnelle abusive des lignes téléphoniques dans l'administration tunisienne.

Certains responsables ont refusé de répondre à nos questionnaires en déléguant cette tâche à l'un de leurs collaborateurs. Une circonstance critique et des réactions compréhensibles à cette étape. La liberté d'expression que le peuple tunisien a « arrachée » a favorisé notre enquête auprès des salariés qui, contrairement aux responsables, répondaient facilement, simplement et surtout franchement aux différentes questions posées.

### **8.1.2.3. Déroulement de l'enquête :**

La collecte des données s'est réalisée moyennant des prises de notes exhaustives dont l'objectif est de retranscrire fidèlement les propos tenus. Pour des raisons déontologiques, il nous est arrivé parfois de reformuler les propos sans pour autant en changer le sens. Quatre phases ont caractérisé le déroulement des questionnaires que nous avons menés auprès des salariés :

**1<sup>ère</sup> phase** : La première phase consiste à informer l'acteur interrogé sur les objectifs du questionnaire, sur les règles du jeu propre au questionnaire (anonymat, restitution anonyme des résultats), sur notre statut et sur les raisons pour lesquelles la personne interrogée a été retenue. Nous avons consacré les dix premières minutes de l'entretien à cet effet. Cette phase, bien que très succincte, permet à l'acteur interrogé de se situer rapidement et d'éveiller son intérêt.

**2<sup>e</sup> phase** : La seconde phase, d'une durée approximative de cinq minutes, consiste à demander à l'acteur interrogé d'exposer brièvement les grandes lignes de sa carrière professionnelle ainsi qu'une description de sa fonction actuelle.

**3<sup>e</sup> phase** : C'est la phase d'écoute active qui durait environ 60 minutes et qui consistait à une prise de notes exhaustive : poser les questions et en même temps donner libre cours aux salariés de s'exprimer. Dans la plupart des cas, nous avons dépassé le temps consacré au questionnaire.

**4<sup>e</sup> phase** : La phase finale consistait à remercier l'agent pour sa collaboration et à présenter la pertinence de notre questionnaire pour notre recherche. Nous avons profité de cette phase pour parler informellement dans le vif du sujet, mais dans une ambiance plus « amicale ».

Nous avons pu recueillir des informations parfois plus pertinentes que durant la 3<sup>ème</sup> phase. La durée moyenne de cette phase est de 10 à 20 minutes.

- **Le calendrier des rencontres** : il nous a fallu nous assurer que les membres de l'échantillon seraient effectivement disponibles et selon des échéanciers et programmes préétablis. Des rendez-vous ont été pris avec les répondants, individuellement ou, pour assurer une coordination, par l'intermédiaire du chef hiérarchique du service concerné.
- **Mode de questionnement** : obligation de poser nous-mêmes les questions, problèmes de langue, problème d'incompréhension, confusion entre les questions.

Les questionnaires et entretiens ont été rédigés et posés en langue française quoique il y avait quelques questionnaires qui ont été conduits en langue arabe. Ceci s'explique par le fait que certains acteurs se sentent plus « à l'aise » dans leur langue maternelle ou/et que le niveau de qualification ne permet pas de s'exprimer en langue française.

## **8.2. Méthodes de collecte et d'analyse des données :**

Nous avons opté pour trois modes de collecte de données à savoir : dépouillement des questionnaires, grilles d'observation, analyse documentaire et du contenu numérique.

### **8.2.1. Dépouillement du questionnaire :**

Après avoir détaillé notre méthodologie d'exploitation, nous détaillerons, dans cette partie, la technique déployée pour analyser les informations qualitatives et quantitatives recueillies qui se résument en ce qui suit :

- Analyser les statistiques multi variables (analyse en composante principale, analyse factorielle des correspondances).
- Analyser et interpréter les résultats.
- Définir la validité des hypothèses de départ.
- Mettre en évidence les principaux résultats par thématique.

Les informations recueillies sont inutilisables sous leur forme primitive, c'est pourquoi elles sont traduites sous leur forme numérique. Les statistiques ont pour objectif de distinguer les variations aléatoires et systématiques de conduites. Nous avons codifié le questionnaire. Cette codification ou ce codage consiste à attribuer un code distinct pour chaque réponse possible à une question.

Nous avons procédé à une pré-codification pour les questions fermées. La réalisation physique du questionnaire devrait prévoir cette codification préétablie. Cela facilite le travail de saisie à réaliser ultérieurement. La codification des questions ouvertes et de celles contenant un choix de réponse « autre réponse (préciser) » ne pourra se faire qu'après la passation du questionnaire. Il faut en effet procéder à une analyse du contenu de ces réponses pour construire des catégories qui seront alors codifiées.

L'enregistrement des données de notre enquête a consisté à recueillir les informations collectées de manière simple et synthétique. Cela est obtenu au moyen d'une codification permettant de conserver dans le détail les informations figurant sur le questionnaire. Les analyses ultérieures se sont effectuées à partir d'un document rassemblant les données codées. Au moment de l'analyse statistique, chaque question est devenue une variable, parfois même plusieurs variables lorsqu'elles contiennent plusieurs modalités de réponses.

#### **- La codification des variables :**

Une fois identifiée, chacune des variables a fait l'objet d'une codification. Un code associé à chaque modalité de réponse a une valeur. On choisit des codes numériques simples. Pour les analyses d'enquêtes, on distingue trois types de variables : les variables nominales, les variables ordinales et les variables quantitatives.

**Une variable nominale** : nous avons codifié certaines questions numériquement de manière symbolique. Par exemple, pour le sexe du sujet : Homme=1 et Femme=2.

**Une variable ordinale** : codée de manière à référer l'ordre de classement et non une quantité. Par exemple : 1= jamais, 2= Rarement, 3= Parfois, 4= Souvent, 5= Toujours.

**Pour la variable quantitative** : la valeur posée sur le questionnaire devient la valeur codée et garde le sens de l'unité de mesure. Par exemple pour l'âge ou le nombre de fois qu'il se connecte à Internet par jour, etc.

- **Codification des questions fermées** : le répondant peut choisir diverses réponses dans une liste ; il est nécessaire de connaître la liste.
- **Codification des questions ouvertes qualitatives** :

Les réponses aux questions ouvertes peuvent être diverses. Parfois, elles ne sont pas destinées à une analyse statistique, mais servent à illustrer le plus souvent un point de vue. Pour cela, il nous a suffi alors de dresser une liste de réponses à prévoir.

**- Codification par décomposition :**

La réponse donnée était une valeur de code, de cette façon, il nous a été possible de décrire les données de manière statistique et de présenter des graphiques thématiques.

Une fois la saisie des données effectuée, nous avons pu procéder au traitement de celles-ci en vue de produire les différents résultats du questionnaire.

Nous avons procédé à une présentation organisée des données à l'aide des tableaux, de graphiques, de pourcentages et puis à une interprétation des données. Il s'agit de replacer les observations dans le contexte des hypothèses de départ et de chercher des explications pour comprendre les dynamiques du changement dans l'administration tunisienne.

### **8.3. Difficultés et limites de notre méthodologie :**

La révolution du jasmin est une date très importante pour notre recherche. Cette révolution qui a suscité le débat public, fournit une matière riche à des recherches en information et communication, en sociologie et en plusieurs autres disciplines.

Un pays en voie de développement comme la Tunisie vivant une fracture numérique régionale, entre public et privé et inter-administrations, est parvenu à faire basculer tout un système en ayant recours aux TIC, à travers, entre autres, l'utilisation des réseaux sociaux.

À la suite de ces événements politiques majeurs qui ont déstabilisé le pays et les administrations publiques, nous étions dans l'obligation de repousser notre enquête d'un

an. Ces administrations sont détenues par l'état et à cette époque l'état était très fragile sur le plan structurel et organisationnel.

Les résultats que nous avons obtenus ne concernent que la période étudiée. L'administration tunisienne vit actuellement des changements radicaux et surtout une période transitoire très spécifique. Connaissant bien notre terrain, il nous est difficile d'affirmer que nos résultats seront valables pour une longue période. Mais en même temps, nous avons eu une facilité dans le traitement avec les salariés que nous avons sentis plus à l'aise par rapport à la pré-enquête réalisée en été 2010.

La période durant laquelle notre enquête s'est déroulée était très exceptionnelle. L'administration tunisienne traversait une profonde remise en question, comme tout le système politique et économique. La méfiance et la réticence des responsables étaient compréhensibles si on les analyse dans leur contexte général.

Nos résultats se cantonnent à la région de Tunis, puisque les administrations sont centralisées dans la capitale. Une enquête régionale pourrait compléter notre recherche. Une enquête menée dans les départements régionaux, représentant une fracture numérique importante par rapport au siège des administrations enquêtées, serait riche d'enseignements, mais l'opération serait trop coûteuse pour nous et difficile à couvrir sans l'aide d'une équipe d'enquêteurs.

## CHAPITRE 2 : LA DIMENSION CONCEPTUELLE DE LA RECHERCHE

Le mode de production dominant, à savoir le mode de production capitaliste, depuis approximativement la chute du mur de Berlin n'a plus fait face à un mode de production s'opposant à lui. Les techniques de l'information et de la communication sont des conditions du fonctionnement de ce mode de production actuellement dominant.

Monde virtuel et réduction des distances, TIC (Technologies d'Information et de Communication) auparavant nommées NTIC (Nouvelles Technologies d'Information et de Communication), Internet, société de l'information, etc. ; sont autant de notions larges qui débordent l'univers des technologies de l'information et de la communication pour s'ancrer dans notre quotidien. Amplifiés par les discours politiques et les médias, « langue de bois » ou discours réaliste, les TIC depuis plus d'une vingtaine d'années occupent une place de plus en plus stratégique dans les pays développés et même dans les pays en voie de développement. Chez soi, au travail ou dans la rue, les TIC s'imposent à nous dans notre quotidien. Nous n'avons plus le choix parfois de ne plus les utiliser.

Nous allons, à travers ce chapitre essayer de définir quelques notions clés dans cette recherche en faisant le tour des auteurs qui ont essayé de les clarifier.

### 1. Essai de définition des TIC :

Selon Vitalis (Vitalis, 2005), ce qu'on désigne sous le nom de Technologies d'Information et de Communication (TIC) va de l'écriture au téléphone analogique en passant par l'imprimerie et la télévision. L'avènement des technologies numériques, qui permettent de transmettre ou de reproduire un document sans perte d'information, a transformé le monde de la communication. Vitalis décrit les TIC comme des outils permettant le contrôle et la surveillance dans des espaces élargis et mobiles.

Selon une convention internationale fixée par l'OCDE, on qualifie de secteurs des technologies de l'information et de la communication (TIC) les secteurs suivants :

- secteurs producteurs de TIC (fabrication d'ordinateurs et de matériel informatique, de TV, radios, téléphone,...).
- secteurs distributeurs de TIC (commerce de gros de matériel informatique,...);
- secteurs des services de TIC (télécommunications, services informatiques, services audiovisuels,...).

Des auteurs comme Flichy, Akrich et autres, donnent aux technologies modernes une définition, ne les traitant pas uniquement comme des ensembles de machines, leur prêtent d'entrée de jeu des caractéristiques déjà plus sociales. La machine apparaît alors indissociable d'un système de rôles. Sont donc constitutifs de machines des manières de faire, des comportements sociaux spécialisés liés à leur utilisation et à leur fonctionnement. Ces comportements sociaux sont appris et transmis, organisés, contrôlés et planifiés. Cet attribut des ensembles de machines prend la configuration d'un système de rapports sociaux, à logique plus ou moins conflictuelle et à configurations multiples. A propos de ce deuxième sens donné aux technologies modernes, il est à noter qu'avant même qu'elles ne soient mises en rapport avec quelque système de relations sociales que ce soit, elles sont dès le point de départ considérées en elles-mêmes comme des systèmes de rôles ou de rapports sociaux.

**Tableau 1 : définitions des TIC<sup>26</sup>**

ONU et OCDE (1998)	Le secteur des TIC comprend les secteurs manufacturiers et des services qui facilitent la transmission, le stockage et le traitement de l'information par des moyens électroniques.
Etats-Unis (1987)	Les industries des technologies de l'information comprennent les offreurs comprenant d'une part, les offreurs (grossistes et détaillants) d'ordinateurs et d'équipements informatiques ainsi que d'instruments électroniques de mesure et, d'autre part, les logiciels et les industries de services incluant les industries qui fournissent des logiciels « prêts à l'usage » et des services associés aux ordinateurs ; les industries d'équipement de communication et de service recensant les offreurs qui fournissent des infrastructures matérielles et immatérielles permettant la connexion entre ordinateurs et serveurs.
Union européenne et France (1998)	Le secteur TIC apparaît sous la forme d'une liste d'activités recouvrant trois filières : l'informatique avec la fabrication des ordinateurs et des logiciels, les télécommunications qui comprennent les réseaux et donc Internet et enfin l'électronique.

<sup>26</sup> COUTINET, Nathalie, « Définir les TIC pour mieux comprendre leur impact sur l'économie », CEPN Université de Paris Nord, [nathalie.coutinet@univ-angers.fr](mailto:nathalie.coutinet@univ-angers.fr)

[http://hal.archivesouvertes.fr/docs/00/19/90/11/PDF/Coutinet\\_mesure\\_des\\_TIC.pdf](http://hal.archivesouvertes.fr/docs/00/19/90/11/PDF/Coutinet_mesure_des_TIC.pdf) consulté en janvier 2012.

L'émergence et la convergence des technologies de l'information et de la communication continuent à être au centre des transformations mondiales sociales et économiques. Le secteur des TIC est constitué de toute une gamme d'industries et d'activités de services : fourniture de services Internet, services et équipements de télécommunication, équipements et services de technologie de l'information, média et radiodiffusion, bibliothèques et centres de documentation, fournisseurs d'informations commerciales, services d'informations sur réseaux, ainsi que d'autres activités apparentées à l'information et à la communication. Ces composantes à base de technologies qui étaient considérées comme des activités séparées, convergent toutes pour caractériser l'ensemble des aspects de la société de l'information. La convergence technologique désigne l'évolution d'un ensemble de technologies ayant au départ des fonctionnalités distinctes vers des technologies qui se recourent.

Dans le secteur des industries de la communication, la convergence, si elle consiste toujours plus ou moins en une articulation entre réseaux, matériels et programmes (ou contenus), n'est pas un phénomène récent : La convergence comme discours social s'auto-reproduisant en quelque sorte, interroge les sciences sociales en général et les sciences de l'information et de la communication en particulier par l'émergence, le développement et l'arrivée à maturité des TIC<sup>27</sup>.

La convergence des techniques de communication s'est imposée à l'attention de tous, mais elle ne constitue pas un phénomène purement technique. Elle comporte des dimensions économiques, sociales, juridiques et politiques tout aussi importantes et décisives que sa composante technologique.

Reconnaitre que la convergence a une base technique et repose sur des innovations fondées sur un certain nombre de déterminations techniques, tout en étant un construit social complexe et même hautement conflictuel (Miège, 1997).

---

<sup>27</sup> MIEGE, Bernard, VINCK, Dominique, 2012, *Les masques de la convergence- Enquêtes sur sciences, industries et aménagements*, Editions des archives contemporaines, Grenoble.

Ces difficultés de mesure viennent en partie de l'absence de définitions précises et homogènes au niveau international, du secteur et des activités des TIC. Mais posons ces interrogations :

Est-ce que la définition et les usages des TIC sont identiques là où elles sont implantées ?

Peut-il y avoir un paradoxe entre les objectifs des inventeurs et ceux des usagers ?

## 2. De la technique à la technologie, nouveaux techniques et usages :

La technique n'est pas la technologie. La technologie est un fait spécifique, une pratique consciente d'elle-même. La technologie se distingue de la science par son objet, la « réalité technique », mais elle est également redevable à la science par son esprit. Le concept de technologie vient interférer avec celui de science et concerne l'étude des procédés techniques dans ce qu'ils ont de général et dans leur rapport avec le développement de la civilisation<sup>28</sup>. Pesqueux trouve que la technologie est ce qui permet de comprendre les techniques au-delà des considérations seulement utilitaires. Elle les examinera aussi dans leurs rapports sociaux. Il ajoute le mot technologie (ce qui est fréquent dans l'usage des termes en -logie) est employé pour prendre en considération un ensemble de techniques.

Comme le souligne Sfez<sup>29</sup>, c'est avec le recours au concept de technologie qu'à des problèmes indésirables sont apportées des réponses idéologiques et matérielles puisque c'est le « *progrès technique* » qui vient les résoudre.

Pour Simondon<sup>30</sup>, tout objet technique est une certaine cristallisation de plusieurs lignées techniques. Ainsi, plusieurs innovations se sont cristallisées dans les cinquante dernières années pour produire une nouvelle lignée technique entre les télécommunications, l'audiovisuel et l'informatique et ont analysé l'histoire politique,

☞—————

<sup>28</sup> PESQUEUX, Yvon, 2009, « Technologie, technique et outils de gestion », Manuscrit auteur, publié dans "Journée d'étude MTO, CNAM, Montpellier.

<sup>29</sup> SFEZ, Lucien, 1993, *Dictionnaire critique de la communication*, Le Seuil, Paris.

<sup>30</sup> SIMONDON, Gilbert, 2001, *Du mode d'existence des objets techniques*, Aubier, Paris.

technique, économique et réglementaire qui constitue la généalogie des TIC numériques (Lacroix et Tremblay, 1993)<sup>31</sup>. En effet, la convergence technico-économique est une problématique importante des années 90 (Tremblay, Lacroix et Moeglin, 1995), née sous l'impulsion des nouvelles technologies de l'information, ce qui conduit à s'interroger plus largement sur « *les rapports entre la société et les développements technologiques* » (Lacroix 1993, P9).

## 2.1. Évolution de l'histoire d'Internet :

Les années 60 ont connu la naissance du réseau des réseaux. Pour la 1ère phase du développement des TIC, Patrice Flichy la décrit comme : un « *cercle vertueux tout à fait exceptionnel entre l'élaboration d'utopies, le travail technique et la construction des usages* » (Flichy, 2001, p 5).

Dans les années 70-80, le réseau et les communautés virtuelles ont été développés. « *Cette évolution des pratiques des communautés en ligne par rapport à l'utopie initiale ne s'est pas traduite par une modification de l'imaginaire de la communauté électronique. L'idée d'un groupe virtuel où tout le monde s'exprime de façon égalitaire continue à dominer. L'utopie devient dans ce cas idéologique qui masque en partie la réalité* » (Flichy 2001, p 6).

À partir des années 90 : la prise en main de l'imaginaire des NTIC (à l'époque on les appelait NTIC) par les médias : L'écart entre utopie et usages, discours et pratiques s'accroît. L'internet est considéré comme un outil qui crée une sphère publique globale grâce à ses avantages tels que la réduction des coûts de communication, l'interactivité, le flux d'information plus démocratique et horizontale ; et qui aide à revitaliser la démocratie encourageant la participation politique. Les syndicats font face à une variété de changements avec l'utilisation des TIC. Elle offre la possibilité de se déplacer virtuellement, d'échapper aux contraintes de distance et de temps, d'être ici et ailleurs en même temps. L'apparition d'une géographie de l'instantané, l'espace géographique

<sup>31</sup> PAQUIENSEGUY, Françoise, Professeur de sciences de la communication, l'Université de Paris 8, « Les technologies d'information et de la communication : constat, questionnements et hypothèses », <http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/file/index/docid/104288/filename/index.html>, site web consulté 10 avril 2012.

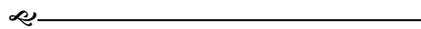
devenant de plus en plus un espace des flux alors qu'il était perçu auparavant comme un espace des lieux. La fluidité spatio-temporelle du travail avec le développement du travail nomade, du télé-travail et la délocalisation vers les pays à main d'œuvre bon marché (Ibid p 7).

Selon Castells<sup>32</sup>, Internet est devenu le levier du passage à une société de type nouveau, la société en réseau, et à une nouvelle économie. Internet est un outil qui, pour la première fois, permet la communication de multitude, à tout moment et à l'échelle du monde. Comme le dit bien Manuel Castells dans sa Galaxie d'Internet, « *la galaxie Internet est un nouveau milieu de communication. Puisque communiquer est l'essence même de l'activité humaine, Internet pénètre tous les domaines de la vie sociale et les transforme.* »<sup>33</sup>.

Par la rapidité de la circulation des informations et de leur accessibilité, par l'interactivité, la coordination et le partage des tâches à distance, les NTIC rendent possibles de nouvelles modalités d'organisation dans la conduite des projets<sup>34</sup>.

## 2.2. Facebook : un nouveau média :

Nous ne pouvons pas parler des TIC dans cette recherche sans évoquer l'historique de Facebook, désormais, l'outil de communication de premier rang en Tunisie. La création du réseau social Facebook depuis maintenant dix ans constitue un événement non sans importance pour les chercheurs en information et communication, les entreprises et les usagers des TIC. L'intérêt de ces réseaux communautaires ne tient pas seulement à l'engouement qu'ils suscitent auprès des internautes, mais aussi aux modes de production collaboratifs sur lesquels ils s'appuient. Ces applications de partage d'information semblent par ailleurs trouver un écho au sein de sites institutionnels locaux, en particulier les ministères et les organismes publics, qui ouvrent leur espace éditorial à des paroles diversifiées, citoyens, mouvements sociaux, associations,



<sup>32</sup> CASTELLS, Manuel, 2001, *La galaxie d'Internet*, Fayard, Paris, p10.

<sup>33</sup> Id p 10.

<sup>34</sup> Ibid p 23.

structures politiques, acteurs institutionnels. Ça nous permet de dégager les caractéristiques, d'en pointer les apports originaux, et de les inscrire dans une réflexion théorique sur les mutations d'une communication politique qui serait désormais ouvertement fondée sur l'intervention des citoyens comme producteurs d'information<sup>35</sup>.

### 2.3. Définition de l'usage :

Pour définir l'usage, nous avons fait le tour de la littérature en sciences humaines. Selon Josiane Jouet, « *l'usage est restrictif et renvoie à la simple utilisation tandis que la pratique est une notion plus élaborée qui recouvre non seulement l'emploi des techniques (usage), mais aussi les comportements, les attitudes et les représentations des individus qui se rapportent directement ou indirectement à l'outil* » (Jouet, 1993, p 371). Elle ajoute que les TIC ont une double spécificité : la prescription de l'interactivité et la polyvalence (Jouët, 1993 a).

Jouët sépare les notions d'usage de pratique : « *l'usage est plus restrictif et renvoie à la simple utilisation tandis que la pratique est une notion plus élaborée qui recouvre non seulement l'emploi des techniques (l'usage), mais les comportements, les attitudes et les représentations des individus qui se rapportent directement ou indirectement à l'outil* » (1993b, p.371). Toutefois, dans la plupart des recherches, cette distinction n'est pas reprise et usages et pratiques se confondent. En revanche, l'expression « *usages sociaux* » semble s'imposer. Lacroix propose une définition intéressante : « *les usages sociaux sont des modes d'utilisation se manifestant avec suffisamment de récurrences et sous la forme d'habitudes suffisamment intégrées dans la quotidienneté pour s'insérer et s'imposer dans l'éventail des pratiques culturelles préexistantes, se reproduire et éventuellement résister en tant que pratiques spécifiques à d'autres pratiques concurrentes ou connexes* » (1994, p.147).

Jouët ajoute à la dimension sociale de l'usage un autre élément, la médiation est « *à la fois technique car l'outil utilisé structure la pratique, mais la médiation est aussi sociale car les mobiles, les formes de l'usage et le sens accordé à la pratique se ressource dans le corps social* » (jouet, 1997, 79).

<sup>35</sup> MILLERAND, Florence, « La dimension cognitive de l'appropriation des artefacts communicationnels », [http://www.er.uqam.ca/nobel/grmnob/drupal/static/textes/Millerand\\_2002.pdf](http://www.er.uqam.ca/nobel/grmnob/drupal/static/textes/Millerand_2002.pdf), consulté en juin 2012

Les TIC, selon Simonin et Wolff (Simonin et Wolff, 2007), exigent des usagers des actions, des choix et des prises de position, aussi les outils procurent une multitude de potentialités telle que les usagers, ont, certes, la possibilité de construire leurs propres usages.

Pour Serge Proulx, les usages sociaux c'est comme des « *patterns d'usages d'individus ou de collectifs d'individus (strates, catégories, classes) relativement stabilisés à l'échelle d'ensemble sociaux plus larges (groupes, communautés, sociétés, civilisation)* » (Proulx, 2007).

D'autres auteurs tels que Laborde et Soubiale ont essayé de comprendre le phénomène de non-usages. Pour Conein (2005) la compréhension de la manière dont sont appréhendées les personnes et les relations sociales et les travaux sur les non-usages se font rares.

### **3. La sociologie des usages : passage du déterminisme technique au déterminisme social :**

La sociologie des usages apparaît en France au début des années 1980 avec les nombreuses études sur le Minitel. La notion d' « usage » est apparue dans la sociologie des médias avec le courant fonctionnaliste des « uses and gratifications » dans les travaux américains des années 60 et 70. Les pionniers de ce courant cherchaient à prendre de la distance avec le paradigme dominant de l'époque- le déterminisme technique. Deux principaux modes d'approche ont alors dominé les recherches. Les études dites d' « impact », élaborées à la fin des années 70 et au début des années 80, se proposaient d'évaluer les effets de nouvelles technologies sur la société et les organisations.

Cette approche a certes réussi à rompre avec le déterminisme technique, mais n'est-elle pas en train de basculer vers un déterminisme social ?

Notre attitude dans ce travail de recherche, se veut critique à l'égard des modèles qui ne prennent pas en compte l'interaction dynamique acteurs- humains-objets techniques- environnement.

En information et communication, la notion d'usage fait l'objet d'une construction à la fois théorique et empirique. Mais celle-ci est d'autant plus délicate qu'elle est destinée à être employée pour repérer, décrire et analyser des comportements et des représentations relatifs à un ensemble flou<sup>36</sup>.

Le problème général du déterminisme technique prend, en ce qui concerne les usages, la forme du caractère prescriptif, normatif, de l'offre technique qui se manifeste notamment dans la normalisation et la standardisation. Déduire le social de la technique est une tentation d'autant plus forte que la technique est émergente et que ses usages ne sont donc pas encore stabilisés ni même toujours repérables dans le suivi des expérimentations, comme l'ont montré le câble ou la télématique (Ancelin et Marchand, 1985, Marchand, 1987) et comme le prouvent les discours sur les multimédias et la réalité virtuelle (Queau, 1992). Plus que sur les usages, l'accent est alors mis sur les impacts ou sur les enjeux de la technique<sup>37</sup>.

### 3.1. L'approche de la diffusion :

L'intérêt majeur du modèle diffusionniste est d'avoir permis de décrire tout le réseau social de circulation d'une innovation au sein d'une société (Flichy, 1995, p 30). Le modèle de la diffusion a fait l'objet de nombreuses critiques. On peut citer le caractère pro-innovateur de cette théorie, en particulier en ce qui concerne la typologie des adoptants en « types-idéaux » (Bardini, 1996) empêche de tenir compte des phénomènes d'abandon après l'adoption, pourtant très importants dans l'analyse ; l'utilisateur peut décider en effet de rejeter l'innovation à n'importe quel moment, et pas seulement lors de la prise de décision.

La critique majeure faite au modèle diffusionniste concerne le statut de la technique. Selon Boullier (1989), Rogers a contribué à propager une conception fautive de la notion de diffusion, à savoir celle selon laquelle la diffusion d'une innovation interviendrait seulement lorsque l'innovation est achevée et prête à être adoptée. Cette

---

<sup>36</sup> CHAMBAT, Pierre, 1994, « Usages des technologies de l'information et de la communication (TIC) : évolution des problématiques », In *TIS* vol 6, n°3, Paris.

<sup>37</sup> Ibid p 6.

« *vision positiviste de la technologie* » révèle une passivité chez les usagers, qui acceptent ou non l'innovation. Ce n'est qu'à la troisième édition de sa théorie que Rogers a intégré la notion de « réinvention » pour rendre compte de la façon dont les usagers modifient le dispositif qu'ils adoptent.

Les cinq phases du modèle de l'adoption défini par Rogers (Rogers, 1995), sont : 1- la connaissance (l'individu est exposé à l'innovation et acquiert quelques notions sur son fonctionnement), 2- la persuasion (l'individu amorce une prise de position au sujet de l'innovation), 3- la décision (l'individu s'engage dans des activités lui permettant d'adopter ou de rejeter l'innovation), 4- L'implantation (l'individu utilise au quotidien et l'évalue), 5- la confirmation (l'individu tente d'obtenir des informations venant renforcer son choix).

Dans le modèle diffusionniste, l'adoption est perçue comme un processus caractérisé par plusieurs phases, depuis la première exposition de l'utilisateur à l'innovation, jusqu'à la confirmation ou le rejet de l'adoption.

Selon Rogers, ce sont les caractéristiques de l'innovation telles qu'elles sont perçues par les individus, qui déterminent son taux d'adoption. Cinq attributs caractérisent une innovation : son avantage relatif, son compatibilité avec les valeurs du groupe d'appartenance, sa complexité, la possibilité de la tester, et sa visibilité (Rogers, 1995).

Les usagers sont classés selon cinq types : les innovateurs, les premiers utilisateurs, la première majorité, la seconde majorité et les retardataires. Rogers établit sa théorie sur un ensemble de typologies dans le but de suivre l'évolution du taux d'adoption, considéré comme la variable descriptive essentielle de la diffusion. Ainsi, ce classement des adoptants en différentes catégories est intégré dans le processus sur une échelle de temps, le profil des adoptants, puis à un bassin de plus en plus représentatif de la population en général (Rogers, 1995).

De la même façon Chambat évoque, les corrélations entre les taux d'équipement et la fréquence d'usage, ainsi que les pratiques (Chambat, p254). C'est ce que nous allons vérifier dans notre recherche.

### 3.2. L'approche de l'innovation :

Représenté par les sociologues (Callon, Latour et Akrich) du centre de sociologie de l'innovation de l'école des Mines de Paris, dont les recherches s'inscrivent dans l'école de la traduction. Les travaux de Flichy (1994, 1995) s'inscrivent dans la même lignée s'ils s'en distinguent en ce qui concerne notamment sa position sur les compétences des acteurs (concepteurs et usagers). Flichy se distingue également par son approche socio-historique et par l'introduction dans l'analyse des notions d' « *imaginaire technique* » et d' « *imaginaire social* », à l'œuvre dans le processus d'élaboration du dispositif technique.

Dans ce sens, Vedel et Vitalis (1994) ont développé une socio-politique des usages qui plaide pour une réintégration au moment de la conception de la figure du citoyen dans le modèle de l'usager. Leur analyse pose les questions de la représentation institutionnelle de l'usager dans le processus d'innovation technique et du rôle des institutions publiques dans les choix concernant l'offre technique. Cette approche se démarque par le fait qu'elle tente de lier la dimension macro-sociale de l'étude des usages en pratique. En ce sens, cette approche tente de faire le pont entre les démarches centrées exclusivement sur l'analyse des processus d'innovation et celles basées exclusivement sur l'analyse des usages en situation, et réussit, en fin de compte, à dresser un tableau intéressant des différentes « *logiques* » qui président à la formation des usages<sup>38</sup>.

La notion de médiation est primordiale dans l'approche d'innovation, elle montre la relation de la technique et du social. L'objet technique est appréhendé comme « *une suite de compromis entre différents acteurs sociaux porteurs d'un projet social inscrit dans leurs propositions techniques* » (Chambat, 1994, p247). Sur le plan méthodologique, les techniques ethnographiques sont privilégiées pour « *le suivi de l'innovateur au travail* », afin de décrire les mécanismes par lesquels il mobilise différentes entités (Akrich, 1993b, p35), et l'analyse des discours permet de discerner les différentes transformations des énoncés.

<sup>38</sup> MILLERAND, Florence, 1998, « Usages des NTIC : les approches de la diffusion, de l'innovation et de l'appropriation (1ère partie) », *In Composite, vol.98/1*.

Une des principales limites de l'approche de l'innovation tient à son absence de considération du rôle des pratiques, c'est à dire de l'action de l'utilisateur sur le façonnage de l'objet technique.

Akrich s'est penché sur ce problème de l'absence de la prise en compte du rôle des pratiques des usagers. La relation de l'utilisateur avec le dispositif est perçue comme une coopération : « *il y a une inscription de l'utilisateur dans le dispositif, ainsi qu'une inscription, par la pratique, du dispositif dans le corps de l'utilisateur par le recours à des intermédiaires* » (ibid, p56). Cependant même si cette approche réussit à démontrer comment le dispositif prend en charge les actions futures de l'utilisateur, elle ne permet pas d'en restituer les pratiques effectives.

Bardini a analysé la notion d'inscription, et propose de la remplacer par celle d'affordance pour « *réintroduire la matérialité des objets dans l'analyse* ». (Bardini, 1996, p128). Selon Bardini, l'utilisation de la notion d'affordance permet d'appréhender les objets à travers leur rapport concret et matériel avec les usagers et, par-là, de dépasser l'unique dimension symbolique à l'œuvre dans l'étude des usages dans les termes du modèle texte-lecteur. Pour lui, les objets technologiques ainsi considérés sont plus que des textes à lire : au-delà de la dimension symbolique d'analyse, le rapport qu'ils entretiennent avec les individus est d'abord concret et relève de la perception.

Les travaux de Flichy (1994, 1995) sur l'innovation s'inscrivent dans la même mouvance, même s'ils se distinguent des travaux entrepris au CSI sur un terrain nombre de points. En s'inspirant des notions de « cadre naturel » et de « cadre social » de Goffman, Flichy définit un « cadre de fonctionnement », qui renvoie aux fonctionnalités de l'objet et à l'usage technique, et un « cadre d'usage », qui réfère à l'usage social. L'alliage de ces deux cadres mène à la constitution d'un nouveau « cadre socio-technique », mélange de technique et de social, une fois l'innovation stabilisée. La mise au point du cadre de fonctionnement implique plusieurs acteurs, et pas seulement les innovateurs (les usagers peuvent participer à la création de ce cadre) ; le cadre d'usage n'est pas fixe, il peut être transformé via les premières utilisations (exemple du minitel français) ou modifié selon les époques (exemple du téléphone) (Flichy, 1994, p 412).

Les premières interrogations sur les usages ont été formulées suite au constat de l'inadéquation des usages prévus et des usages effectifs. Selon Perriault, « *il y a de grandes convergences dans les formes d'usage, de grands regroupements, ce qui permet*

*de supposer l'existence d'un modèle du fonctionnement chez les divers utilisateurs »* (Perriault, 1989, p203).

En reprenant les propos de Simondon sur les rapports entre magie et technique, il différencie plusieurs alternatives dans l'usage : *« certains appareils se trouvent cantonnés dans des pratiques magiques, alors que d'autres en sont au stade instrumental, sans compter ceux qui ont été définitivement rejetés »* (Id, p 203).

Michel De Certeau, quant à lui, analyse l'écart entre les usages inventés et ceux constatés en posant l'existence de deux mondes, celui de la production, et de l'autre, celui de la consommation ou des usages, perçus comme des pratiques inventives et créatives, qui participent de l'invention du quotidien. Il conçoit la consommation comme une production, ou plutôt une *« fabrication », qui est « rusée, dispersée, silencieuse, quasi invisible, et qui s'oppose ou négocie avec les messages de l'institution centralisée, rationalisée et spectaculaire de la production dominante des industries culturelles »* (Proulx, 1994, p 174).

Il utilise les notions linguistiques de la performance et de la compétence pour fonder théoriquement son modèle d'analyse des pratiques, de Certeau cherche à appliquer les caractéristiques de l'énonciation aux pratiques quotidiennes : à se placer dans la perspective de l'énonciation, on privilégie l'acte de parler : il opère dans le champ d'un système linguistique ; il met en jeu une appropriation, ou une réappropriation, de la langue par des locuteurs ; il instaure un présent relatif à un moment et à un lieu ; il pose un contrat avec l'autre (l'interlocuteur) dans un réseau de places et de relations (ibid p175).

Selon Michel de Certeau et Lazarfeld, l'usager n'est pas un consommateur, en ce qui est actif dans sa relation avec la technique. Pour Joüet *« l'usager dicte ses ordres à la machine qui, en retour, lui impose la logique technique de son mode d'emploi »* (Joüet, 1993, p5) nous retrouvons cette même hypothèse chez serge Proulx, pour qui l'usager construit ses usages selon ses sources d'intérêt (Proulx, 2002).

La question de l'accès ne résout pas celle de l'appropriation et cette notion-même prête à la discussion. Est-ce que l'usage se réduit à des données statistiques (taux d'équipement, fréquence et durée d'utilisation, typologie des utilisateurs par CSP et

classes d'âge) ou est ce qu'il y a d'autres facteurs à prendre en considération. C'est ce que nous allons vérifier dans notre terrain.

La diffusion massive des objets techniques ne débouche pas sur l'uniformisation des pratiques. Quant à la catégorie analytique de l'appropriation, elle remonte aux préoccupations initiales des chercheurs qui ont formé le noyau idéologique constitutif des premières études d'usage des TIC (Chambat, 1994, Proulx, 1994b).

En fait cinq principaux courants ont été mis à contribution : diffusion sociale des innovations (Rogers, 1995), travaux portant sur la genèse de l'innovation sociotechnique (en particulier, le modèle de la traduction : Callon, 1986), étude des significations d'usage (qui constitue le noyau fondateur de la sociologie française des usages : Jouet, 2000), microsociologie (ethnométhodologie, interactionnisme, pragmatique de l'action située et de la cognition distribuée : Conein, 2004), sociopolitique et sociologie critique des usages (Vitalis, 1994).

Les études sur la sociologie des usages s'inscrivent d'emblée dans le rejet d'une perspective techniciste et mettent au jour le rôle actif de l'utilisateur dans le modelage des emplois de la technique<sup>39</sup>.

Les recherches montrent que les individus s'approprient ces outils à des fins d'émancipation personnelle, d'accomplissement dans le travail ou à des fins de sociabilité. Le potentiel des TIC, leur polyvalence, le dialogue homme/ machine conduisent certes à des pratiques diversifiées qui se prêtent à un fort investissement personnel.

Plusieurs auteurs se sont penchés sur la relation des SIC avec l'humain qui se sert de l'objet technique. Adrian Staï, dans l'un de ses articles<sup>40</sup>, a présenté une analyse pertinente qui met en place et débat de la relation de ces composantes avec les sciences de l'information. Il souligne qu'on peut se concentrer sur la technique, sans avoir pour autant une vision techniciste. Il ajoute que *l'un des intérêts majeurs des sciences de l'information pourrait être justement cette préoccupation constante d'améliorer la*

<sup>39</sup> JOUËT, Josiane, 2000, « Retour critique sur la sociologie des usages », In *Réseaux* n°100-CNET/Hermès Science Publications, Paris.

<sup>40</sup> STAÏ, Adrian, 2004, « Réflexions sur les recherches et le champ des sciences de l'information », In *Les Enjeux de l'Information et de la Communication*/[http://www.u-grenoble3.fr/les\\_enjeux/2004](http://www.u-grenoble3.fr/les_enjeux/2004).

*technique, de réfléchir aux fonctionnalités et aux contraintes des outils, voire de proposer des solutions de fonctionnement concrètes.*

#### **4. Histoire de l'introduction des TIC dans l'organisation :**

Le processus d'informatisation des entreprises a été peu étudié dans sa généralité. L'usage des technologies de l'information et de la communication s'est répandu dans les entreprises depuis les années 80. Il a modifié largement l'organisation du travail en révélant et accélérant de nouvelles pratiques et de nouvelles relations sociales.

Cette mutation est portée par de nouveaux outils, de nouveaux usages professionnels et de nouvelles relations dans l'organisation. « *Elles autorisent l'échange d'informations ou de connaissances qu'il est pratiquement impossible de communiquer par d'autres médias* ». <sup>41</sup> Elles favorisent particulièrement la dynamique du partage et de la distribution des connaissances et l'intelligence collective.

Ces notions expriment la part croissante de l'immatériel dans la production des richesses et la compétitivité des entreprises qui repose aujourd'hui sur les compétences de leurs ressources humaines et leur capacité à se doter d'une organisation où les TIC jouent un rôle important entre autres le partage, la distribution des données ou des ressources sont devenus vitaux au sein des entreprises et des organisations <sup>42</sup>.

L'idée est ici que toute organisation est en relation avec un contexte global et des situations locales dans lesquelles les usages mis en œuvre ne sont pas toujours fonctionnels. Toutefois, l'organisation intervient sur le contexte et en retour les transformations de celui-ci autorisent la construction des usages. Organisation et contexte, dans une perspective d'émergence et de développement de connaissances, sont essentiellement interdépendants <sup>43</sup>.

---

<sup>41</sup> ALEXIS, Henri, dirigé par, 2005, *La communication des organisations à la croisée des chemins disciplinaires*, l'Harmattan, Paris.

<sup>42</sup> Ibid p 56.

<sup>43</sup> Id p 57.

*Deuxième partie:*  
*Le changement organisationnel par les*  
*TIC dans l'administration tunisienne*

## **CHAPITRE 1 :**

# **UN APERÇU HISTORIQUE POLITIQUE ET SOCIAL DE LA TUNISIE ET DU TUNISIEN**

Pour ce faire et pour bien mettre notre enquête dans son contexte, il nous semble nécessaire de passer en revue les caractéristiques de la Tunisie et des Tunisiens, l'historique de l'administration tunisienne, sa genèse et les différentes réformes intégrées sur son mode d'organisation pour démontrer après, en étalant nos résultats, que le contexte historique, social, politique, économique et anthropologique d'un pays comme la Tunisie, est à prendre en considération dans l'analyse de l'insertion des TIC dans une organisation.

L'analyse du contexte nous aidera à mieux explorer notre terrain de recherche et surtout à le prendre en considération dans notre analyse. Nous allons décrire l'environnement dans lequel ont été implantées les TIC par rapport à notre sujet de recherche. Les TIC engendrent des changements sociaux culturels et nous ne pouvons pas analyser les changements sans les contextualiser dans leur environnement culturel, social, politique et économique.

Notre approche est contextualiste. Le salarié, sujet de notre recherche, comme tout homme, appartient à un groupe qui a sa culture et ses propres logiques de fonctionnement. Les salariés subissent plusieurs influences de leur environnement. C'est ce que nous allons démontrer tout au long de cette recherche.

## 1. La Tunisie : un aperçu historique :

La Tunisie se situe sur la côte méditerranéenne de l'Afrique du Nord, compte 10777.5 d'habitants (juillet 2012)<sup>44</sup>. Elle est le résultat d'un grand brassage de plusieurs civilisations : berbère, carthaginoise, romaine, byzantine et arabe. Elle est un des pays du monde les plus riches archéologiquement.

C'est une population plutôt jeune. En effet, 38 % de la population est dans la tranche 30-59 ans, 27,9 % 15-29 ans, et seulement 10 % 60 ans.

Bien que n'ayant pas de ressources naturelles, la Tunisie est un pays émergent aux performances économiques louables. Sa réussite repose sur deux grands piliers, qui représentent des défis majeurs : l'égalité entre hommes et femmes et l'éducation pour tous.

En ce qui concerne les droits des femmes, le Code du Statut Personnel (Droits des femmes) a été promulgué dès l'indépendance en 1956. Ce code a aboli la polygamie et, la Constitution, dans son article 6, stipule l'égalité entre tous les citoyens. Et ce n'est donc pas, un hasard, si la première constitution dans le monde arabe a vu le jour en Tunisie en 1861. La Tunisie est signataire de la Convention de Copenhague sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes<sup>45</sup>.

En matière d'éducation, le taux de scolarisation est le même pour les filles et les garçons. L'enseignement est gratuit et obligatoire. L'obligation de scolarisation a été renforcée depuis 1991 par une loi qui pénalise le retrait de l'enfant du cursus scolaire notamment les petites filles. Le taux total de scolarisation en Tunisie atteint les 98 % avec 98 % pour les garçons et 98,6 % pour les filles de 6 à 11 ans<sup>46</sup>.

---

<sup>44</sup> Institut National des Statistiques.

<sup>45</sup> BEN YAHIA, Turkia Laabidi, 2011, *L'essentiel de l'histoire de la Tunisie*, Apollonia Editions, Tunis.

<sup>46</sup> Selon les statistiques de l'INS de 2010-2011.

La Tunisie véhicule plusieurs images : une destination touristique très courue, une société qui s'insère dans la modernité<sup>47</sup>. Il s'agit d'un pays écartelé entre deux mondes- l'occidental et l'oriental- qui cherche sa définition depuis cinquante ans entre un nationalisme arabe et un imaginaire méditerranéen.

Le cosmopolitisme méditerranéen : la mer méditerranéenne constitue en revanche l'axe principal de l'histoire et apparaît comme une donnée politique et économique historique.<sup>48</sup> Musulmane et arabe, la Tunisie occupe une position particulière au sein du monde arabe, culturellement pluriel<sup>49</sup>. Plus profondément, elle est issue de l'ancrage, d'une tradition citadine et villageoise dans un pays de plaines ouvertes sur la mer<sup>50</sup>.

Il convient de citer ici Fernand Braudel, qui voyait dans l'Ifriqiya (ancien nom de la Tunisie) un exemple de « *frontière culturelle secondaire* », l'un de ces « *espaces culturels d'une extraordinaire pérennité* » qui défie « *tous les mélanges du monde* ». Partant du constat que les grandes civilisations méditerranéennes « *sont en fait des groupements de sous-civilisations, des juxtapositions de maisons autonomes* » il ajoutait : « *En Afrique du Nord, pas de maison plus nettement délimitée que le vieux pays urbain de l'ancienne Africa, l'Ifriqiya des Arabes, l'actuelle Tunisie* »<sup>51</sup>.

La tunisianité pourrait être définie comme l'alliage dans le moule de l'Islam et de l'arabité, de la tradition citadine et villageoise du littoral et du genre de vie agro-pastoral de la steppe et de l'intérieur des terres<sup>52</sup>.



<sup>47</sup> ABASSI, Drissi, 2009, « Quand la Tunisie s'invente : entre orient et occident, des imaginaires politiques », In *Mémoires/Histoire* n°146, Editions autrement-collection, p 7, Tunis.

<sup>48</sup> Ibid p38.

<sup>49</sup> CAMAU, Michel, 1989, *La Tunisie*, PUF, Paris.

<sup>50</sup> Ibid p 20.

<sup>51</sup> Id p 21.

<sup>52</sup> Ibid p 22.

## **2. Analyse socioculturelle et caractéristiques anthropologiques du Tunisien :**

Moncef Ouannes<sup>53</sup>, rappelle dans son ouvrage « *La personnalité tunisienne* », d'emblée les spécificités géographiques de la Tunisie, un pays de plaines où les reliefs sont peu importants, aux rivages accueillants d'où sa vocation de terre d'immigration où le brassage des races s'est fait très tôt avec la succession des peuplades aussi divers que les Carthaginois, les Romains, les Arabes, les Turcs et les Français.

Ce qui frappe c'est la rapidité avec laquelle la Tunisie a bien assimilé ces civilisations comparées à ses voisins. Ce qui a conféré à la personnalité du Tunisien une grande ouverture sur l'autre, une grande aptitude à relativiser les choses, une grande capacité d'adaptation.

L'histoire ainsi que la géographie ont modelé la personnalité du tunisien. A côté de ces qualités incontestables, le Tunisien a hérité de ces civilisations, des défauts tout aussi évidents comme tout remettre au lendemain, la paresse, la recherche du gain facile, le manque d'initiative, l'esprit de la fainéantise<sup>54</sup>. Le Tunisien est confronté à un dilemme cornélien : comment concilier entre la vie à l'occident et celle de son identité arabo-musulmane.

## **3. Le contexte économique et politique de la Tunisie :**

La Tunisie est inscrite dans un processus de réformes économiques et de libéralisation depuis 1986 après trois décennies de dirigisme et de participations de l'État à l'économie. Avec, à partir du 1er janvier 2008, l'ouverture à la concurrence mondiale par l'entrée en vigueur de l'accord de libre-échange conclu avec l'Union Européenne en 1995, l'économie tunisienne fait face à des défis de mise à niveau de pans entiers de son économie tout en bénéficiant d'une croissance économique annuelle soutenue de l'ordre de 5 % par an depuis une dizaine d'années<sup>55</sup>.

---

<sup>53</sup> OUANNES, Moncef, 2011, *La Personnalité Tunisienne*, Éditions Méditerranéennes Publishers, Tunis.

<sup>54</sup> Id p 6.

<sup>55</sup> BEN YAHIA, Turkia Laabidi, 2011, *L'essentiel de l'histoire de la Tunisie*, Apollonia Editions, Tunis.

La période de 1995-2010 est connue par la mise à niveau de l'économie. Depuis le lancement du nouveau programme de privatisation en 1987, le programme a totalement privatisé 217 entreprises publiques ou semi-publiques en décembre 2008, dont de grands établissements publics comme Tunisie Telecom.

À partir du début des années 1990, plusieurs opposants accusent un certain nombre de personnes proches du couple présidentiel de prendre le contrôle de plusieurs pans du tissu économique et de tout le service public. Ils ont mis la main sur l'administration publique tous secteurs confondus afin de faciliter leurs procédures et avoir une couverture juridique. Le groupe, constitué des familles du président Zine el Abidine Ben Ali et de son épouse Leila Trabelessi, mettent progressivement la main sur plusieurs secteurs. La Banque Centrale de Tunisie a recensé 180 entreprises qui leur appartiennent.

L'après Ben Ali est une période transitoire où plusieurs libertés ont été obtenues, mais la situation économique n'est pas vraiment à son apogée.

### **3.1. La diffusion des TIC dans la société tunisienne :**

Le développement et la promotion des technologies de l'information et de la communication (TIC) font l'objet d'une politique affirmée en Tunisie. Cela apparaît clairement dans la stratégie nationale des TIC et dans le plan directeur du Ministère des technologies de la communication<sup>56</sup>.

En Tunisie, le nombre d'abonnements au réseau Internet est de 1 072 752 pour l'année 2012, le nombre des comptes e-mails est de 806006, le nombre estimé des utilisateurs est de 4,2 millions, le nombre de noms de domaines enregistrés chez les fournisseurs de services (.tn) est de 20, 541, le nombre total de sites web enregistrés chez les fournisseurs de services est de 12 684 et le nombre d'abonnés est de 607142, le nombre d'abonnements au réseau Internet haut débit est de 547598, la capacité de la connectivité au réseau mondial est de 60 gigabits/ seconde. En Tunisie, les universités, laboratoires de recherche, lycées secondaires sont à 100% connectés et les écoles primaires à 70 %<sup>57</sup>.

---

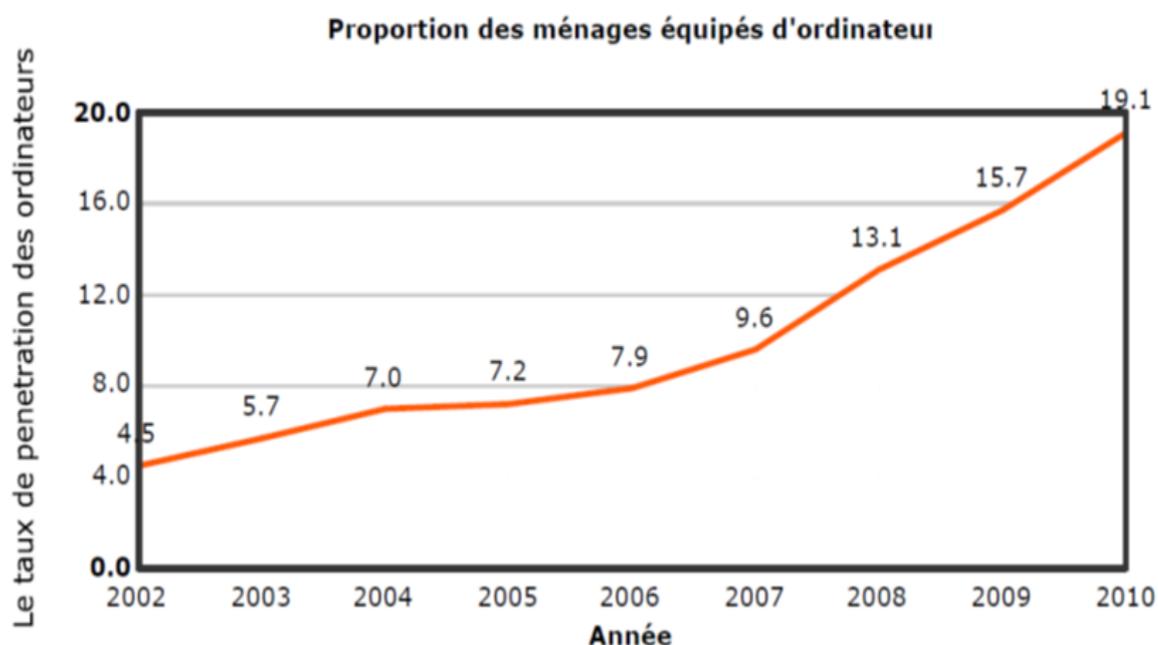
<sup>56</sup> Site web du ministère des technologies d'information et de communication <http://www.infocom.tn> , consulté le 25-03-2011.

<sup>57</sup> Statistiques mars 2013 Agence Tunisienne de l'Informatique.

Cet effort a lieu aussi bien dans le secteur public que le secteur privé pour que la Tunisie puisse tirer avantage de l'accord d'association qui a été signé avec l'Union Européenne en 1995. La Tunisie a connu un développement du secteur des technologies de l'information et de la communication grâce, entre autres, au développement progressif de l'infrastructure dans ce secteur. L'infrastructure concerne les équipements de traitement des informations (ordinateurs...) et les systèmes de transmission des données au niveau des usagers et au niveau des administrations. La Tunisie est classée à la première place à l'échelle africaine et 7ème à l'échelle arabe par rapport à l'Indice de préparation aux TIC<sup>58</sup>.

### 3.1.1. L'informatique :

Le secteur privé tend à s'équiper en matériels et en logiciels informatiques, stimulé par la perspective du démantèlement douanier qui le mettra progressivement en concurrence avec les entreprises européennes, et des incitations financières diverses (suppression des droits de douane et application d'une TVA à 10% sur le matériel informatique et aides financières octroyés dans le cadre de la mise à niveau).

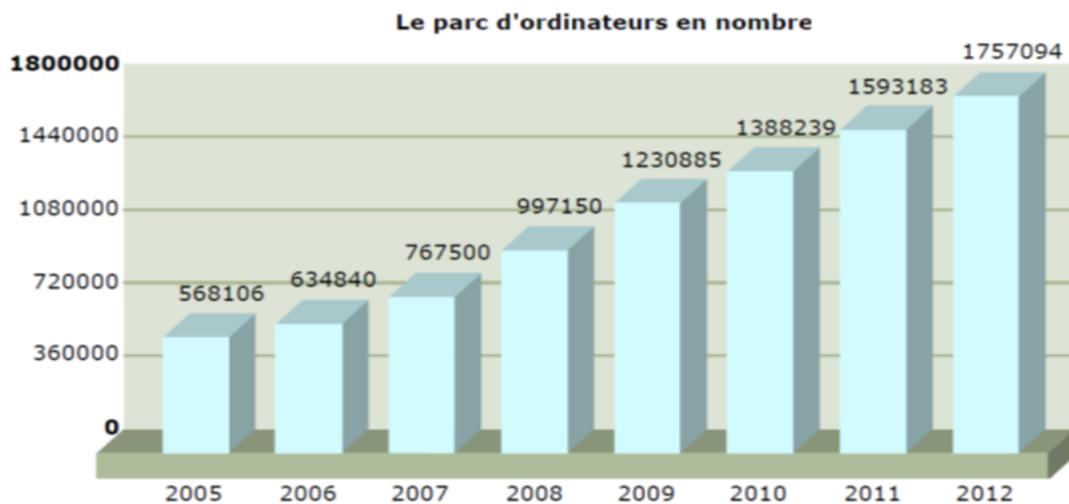


**Figure 1: Proportion des ménages tunisiens équipés d'ordinateurs<sup>59</sup>**



<sup>58</sup> Classement de la Tunisie selon le forum économique mondial de Davos relatif aux TIC durant la période 2006-2012 voir annexe n°18 p 368.

<sup>59</sup> Source : ministère des technologies d'information et de communication.



**Figure 2: Le parc d'ordinateurs en nombre<sup>60</sup>**

La Tunisie était dotée, en 2012, selon le ministère des technologies d'information et de communication d'un parc informatique de 1757094 ordinateurs. Deux salons internationaux sont dédiés au secteur informatique le Salon International de l'Informatique et de la Bureautique ou SIB de Tunis en octobre et le SIB de Sfax en avril.

---

<sup>60</sup> Source : ministère des technologies d'information et de communication.

### 3.1.2. Les télécommunications :

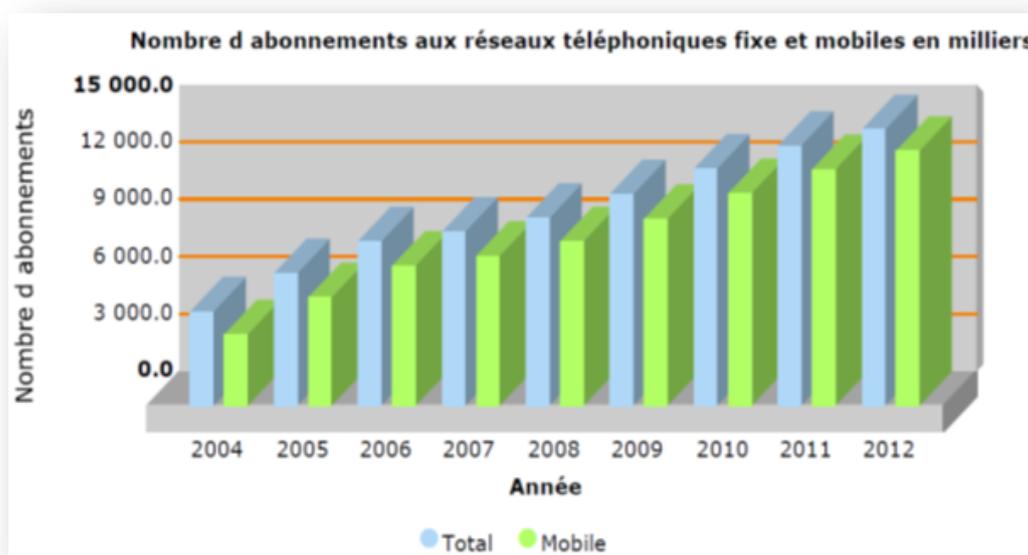


Figure 3 : Nombre d'abonnements aux réseaux téléphoniques fixes et mobiles en milliers.

Dotée d'un opérateur public (Tunisie Télécom), la Tunisie poursuit depuis plusieurs années la modernisation de ses télécommunications et commence à ouvrir le marché à la concurrence. Les efforts sont surtout centrés sur la téléphonie mobile (secteur dans lequel la demande est très importante) l'Internet et l'économie dite immatérielle avec la création par la poste tunisienne du Dinar Électronique ou E-dinar qui est un moyen de paiement électronique simple, facile à utiliser et sécurisé qui permet d'effectuer des achats de biens et de services à distance à partir des sites marchands tunisiens, ainsi que sur les réseaux de transfert de données.

Depuis 1999, le gouvernement tunisien s'est fixé comme objectif de donner aux tunisiens l'accès à des services de télécommunications performants en termes de qualité et de coût. Les principales mesures ont concerné la modernisation et le développement de l'infrastructure, l'amélioration de la couverture et de la qualité des réseaux téléphoniques ou l'amélioration de la capacité d'accès à Internet. Il est également prévu de renforcer le réseau ADSL, d'améliorer et de sécuriser le trafic et de diversifier les débits terrestres et maritimes ainsi que ceux reliés par satellite. Un ensemble d'actions et de mesures sont également arrêtées concernant la mise en place de l'administration électronique, le soutien au secteur

privé pour investir dans le domaine de l'informatique, la promotion de l'industrie des logiciels et la diffusion de la culture numérique à grande échelle.

Parallèlement, la Tunisie a entrepris l'ouverture de ce secteur à la concurrence en application de ses engagements vis-à-vis de l'accord général sur le commerce des services et en préparation aux négociations en cours à l'OMC. Dans ce contexte, plusieurs actions importantes ont été entreprises pour actualiser le cadre réglementaire. L'opérateur public, Tunisie Telecom, est le seul fournisseur de la plupart des services de base et notamment de la téléphonie fixe. L'ouverture de 35 % de son capital a lieu à la fin 2005 au profit de TecComDig (Dubai) pour un montant de 3,05 milliards de dinars, ce qui dépasse l'ensemble des recettes de privatisations encaissées par l'État tunisien depuis 1987. Trois opérateurs se partagent par ailleurs le marché de la téléphonie mobile : Tunisie Telecom, Orascom Telecom (Tunisiana désormais ooredoo depuis 2013)<sup>61</sup>.

Le commerce électronique est vraiment à ses débuts, notamment en raison d'un problème de moyens de paiement en ligne sécurisé, tout comme la téléphonie IP et d'une culture nationale de méfiance et de peur de l'arnaque.

En ce qui concerne la téléphonie mobile, la loi 2001-1 du 15 janvier 2001 a promulgué le nouveau code des télécommunications qui a légalisé l'ouverture du marché aux opérateurs privés et l'Instance Nationale des Télécommunications (INT) a été créé.

Cette dynamique s'est accompagnée d'une amélioration notable de la qualité des prestations de téléphonie mobile, en concrétisation du programme mis en place en 2008, le taux de saturation du trafic aux heures de pointe ayant été fortement réduit à 0,8 %, soit le même niveau que les standards internationaux acceptables.

Les réductions tarifaires ont été généralisées à l'ensemble des abonnés à l'ADSL, des réductions consenties au niveau de Tunisie Telecom à hauteur de 5 et 10 dinars par mois, selon le débit<sup>62</sup>. Quant à la bande passante internationale, elle a été renforcée afin de l'adapter à la dynamique que connaît le pays dans ce domaine.

Outre le lancement des prestations du WIMAX (réseau de transmission sans fil à très haut débit) auquel 1.200 entreprises sont abonnées, le nombre d'abonnés au réseau de transmission de données par satellite VSAT s'établit à plus de 420 bénéficiaires parmi les

---

<sup>61</sup> Selon des sources au ministère des technologies de communication.

<sup>62</sup> Selon la même source.

sociétés qui assurent la promotion de leur produit par le biais des compagnies de télécommunications (centres d'appel, entreprises d'exportation de logiciels et de soft à haute compétitivité).

Un cadre réglementaire et technique a été mis en place en ce qui concerne la téléphonie via le protocole d'Internet (Voix sur Ip), conformément aux orientations en faveur de la modernisation des télécommunications au service de l'amélioration de l'environnement des affaires, de l'impulsion de l'investissement et de la promotion de l'emploi.

### 3.1.3. L'Internet :

Le développement d'Internet a été facilité par l'arrivée de 5 opérateurs privés (Planet, Global Net, Topnet, Orange, Ooreadoo). En effet, auparavant ce secteur était jusqu'à cette date géré par l'Agence Tunisienne d'Internet (ATI).

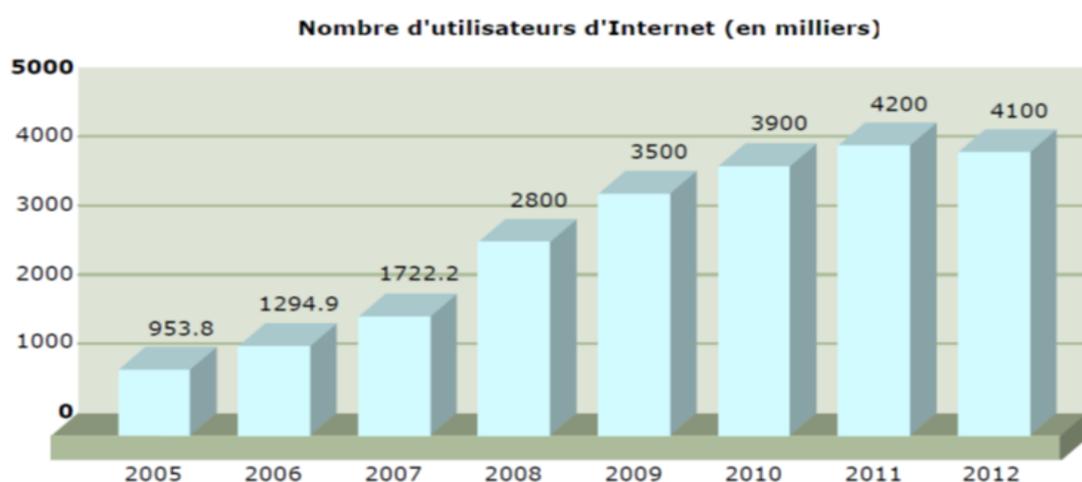


Figure 4 : Nombre d'utilisateurs d'Internet en Tunisie (en milliers)<sup>63</sup>

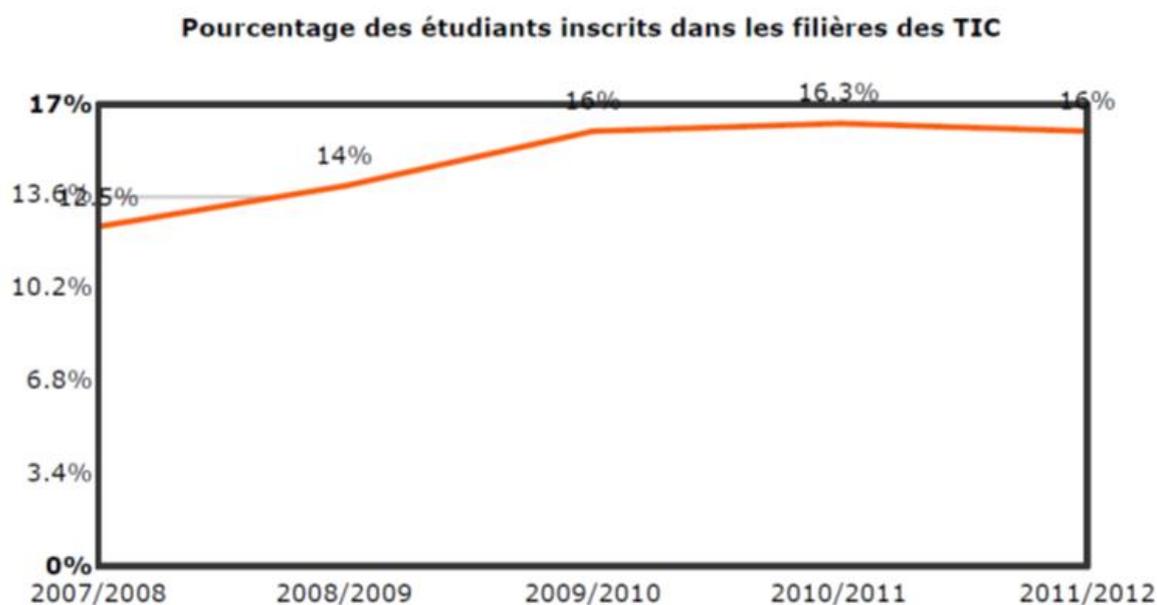
Dans le cadre de l'édification de la société du savoir, la Tunisie a réservé une place importante à la diffusion de la culture numérique. Plusieurs mesures ont été prises dans ce contexte :

- il a été décidé l'intégration des technologies de l'information et de la communication dans les programmes de tous les cycles d'enseignement avec

<sup>63</sup> Source : ministère des technologies de communication.

la création d'une filière d'informatique au niveau de la 2<sup>ème</sup> année de l'enseignement secondaire, outre la création d'une filière de sciences informatiques à partir de la 3<sup>ème</sup> année de l'enseignement secondaire et l'intégration des TIC dans les deux cycles de l'enseignement de base.

- **La création de l'Institut National de Bureautique et Micro-informatique (INBMI) :** c'est le fournisseur des services Internet pour le secteur de l'éducation et la formation. Il est chargé de l'introduction de l'informatique dans les lycées et les écoles de base en tant que discipline et support pédagogique pour les autres disciplines.
- **La formation de personnes ressources :** il s'agit de la formation des enseignants en informatique et en TIC. Le but est d'habiliter l'enseignement à faire connaître à ses élèves les différentes sources d'information ; les guider dans le repérage, la sélection et l'analyse de l'information.



**Figure 5 : Pourcentage des étudiants tunisiens inscrits dans les filières des TIC<sup>64</sup>**

Au niveau de l'enseignement universitaire plusieurs actions ont été prises à savoir :

<sup>64</sup> Source : ministère des technologies d'information et de communication.

- La création de cinq établissements d'enseignement supérieur pour la formation de spécialistes des technologies de l'information et de la communication dans 14 filières ;
- La poursuite de la généralisation de l'enseignement de l'informatique dans toutes les filières de l'enseignement supérieur, conformément aux orientations définies par le programme national d'innovation universitaire.

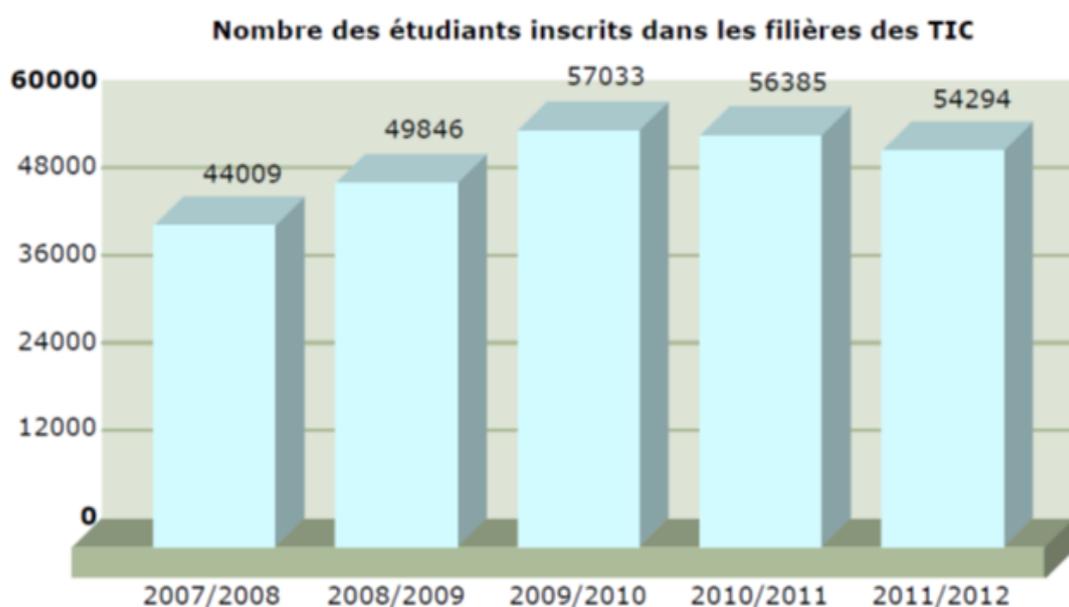


Figure 6 : Nombre d'étudiants inscrits dans les filières TIC<sup>65</sup>

- **La création des technopoles** : notamment les technopoles spécialisées dans le domaine des TIC tel que la technopole d'El Ghazala, afin de tirer profit des avantages que procure ce type de structures. Les technopoles sont des espaces intégrés et aménagés pour accueillir des activités dans le domaine de la formation et la recherche scientifique et technologique, d'une part, et les domaines de la production et du développement technologique d'une autre part, dans une spécialité déterminée ou un ensemble de spécialités, en vue de promouvoir la capacité concurrentielle de l'économie et de développer ses composantes technologiques et le soutien de la complémentarité et l'intégration entre ces activités dans le cadre des priorités nationales.

<sup>65</sup> Source : ministère des technologies d'information et de communication.

- **L'introduction de mastères spécialisés en commerce électronique** : le ministère de l'enseignement supérieur intègre au sein d'un ensemble d'établissements universitaires une formation qui traite aussi bien des aspects techniques que des aspects de gestion liés au commerce électronique et les nouveaux métiers de l'économie numérique.

### 3.1.4. Les publinets en Tunisie :

Loin du concept américain de cyber-café, le publinet en Tunisie est une structure réservée uniquement à l'usage Internet. On ne peut y boire ou manger. Contrairement aussi aux bureaux informatiques nombreux en Tunisie<sup>66</sup>.

La dernière explication du paradoxe des agglomérations réside dans le fait que les TIC (dans les pays en développement) ont un caractère public. C'est-à-dire qu'à défaut de ne pas posséder des ordinateurs ou des abonnements internet, les utilisateurs ont recours à des espaces publics qui sont dotés de ces installations comme les universités, les administrations publiques, etc. Il existe par ailleurs 234 « publinets » (accès publics à Internet) répartis sur l'ensemble du territoire. La téléphonie mobile n'a pas ce caractère public vu que l'usage est plutôt personnel et surtout non coûteux<sup>67</sup>.

## 4. Positionnement international :

Le forum économique de Davos sur les technologies de la communication a classé la Tunisie dans son rapport 2012, en 50ème rang parmi 142 pays selon l'indice de préparation aux TIC Networked Readiness index (1er pays africain et 7ème pays arabe)<sup>68</sup>. Selon la

---

<sup>66</sup> MIHOUB-Dramé, Samia, 2010, *Internet dans le monde arabe, complexité d'une adoption*, l'Harmattan, Paris.

<sup>67</sup> HAZEM, Mohamed, BABAY, Asma, CATIN, Maurice, 2012, Disparités, « Diffusion régionale et facteurs déterminants des facteurs numériques : cas de la Tunisie », 13-15 juin, 4èmes journées internationales du développement du GRETHA/GRES, *Inégalités et Développement : Nouveaux Enjeux, Nouvelles Mesures*, BORDEAUX IV.

<sup>68</sup> Voir annexe n° 15 p 371.

même source, la Tunisie tient à se placer en tête des pays du Maghreb utilisateur de technologies de l'information et de la communication.

Plusieurs indicateurs simples ou composites ont été retenus dans la littérature ou par les organismes internationaux (Union Internationale des Télécommunications (UIT), OCDE, Banque mondiale) pour mesurer les disparités de diffusion des TIC dans le monde arabe. La Tunisie a été le premier pays arabe à être connecté à internet (Ben Youssef et al. 2004).

En ce qui concerne la téléphonie fixe, l'accès à ce service reste très inégal entre pays. Le taux de pénétration le plus élevé est toujours dans l'un des pays du Golfe, l'EAU, avec un taux de 19.7% suivie par la Lybie et le Bahreïn avec des taux respectifs de 19.33% et 18%<sup>69</sup>. La Tunisie se trouve classée devant le Maroc (11.73%) et l'Algérie (8.24%), avec un taux de 12.3% pour l'année 2010. Mais il faut noter que la pénétration reste très modeste en Tunisie. Ceci semble trouver une explication dans l'essor de la téléphonie mobile qui constitue l'une des principales technologies concurrentes de la technologie fixe et dont le nombre d'utilisateurs a explosé durant ces dernières années. Le nombre de souscriptions en téléphonie mobile a triplé dans le monde arabe, passant de 126 millions en 2006 à 350 millions vers la fin de l'année 2011, donc un taux de pénétration voisinant les 97% et qui est largement supérieur à la moyenne mondiale. Pour le cas tunisien, le taux de souscriptions en téléphonie mobile est passé de 1.26% en 2000 à 106% en 2010, soit un taux voisin de celui du Maroc (100.1% en 2010), et largement supérieur à celui de l'Algérie et de l'Égypte qui ont atteint respectivement un taux de pénétration de 92.5% et 87% à la fin de l'année 2010 (Ben Youssef et al. 2004).

Outre ces indicateurs simples pour la détermination des usages des TIC, plusieurs indicateurs et indices composites ont été proposés comme l'indice d'accès numérique (DAI) ou l'indice d'ouverture numérique (DOI) et l'Info-État, proposés respectivement par l'UIT et par l'Agence Canadienne de Développement International. D'après l'UIT (2012), et en se référant à l'indice de développement des TIC (IDI11), en 2010 la Tunisie se trouve classée au huitième rang derrière les EAU et le Qatar qui sont au premier et deuxième rang parmi les pays arabes, mais bien devant le Maroc, l'Égypte et l'Algérie qui sont par ordre

---

❧

<sup>69</sup> Le site de l'UIT

en neuvième, dixième et douzième positions. Par rapport au reste du monde, la Tunisie se trouve désormais au quatre-vingt-quatrième rang<sup>70</sup>.

L'IDI est un indice qui a été mis en place par l'UIT en combinant 11 indicateurs et qui permet de capturer le niveau de développement ainsi que l'évolution des TIC dans 152 pays<sup>71</sup>.

## 5. Disparité d'accès aux TIC en Tunisie :

L'infrastructure des télécommunications reste insuffisante. Le débit d'Internet est l'obstacle le plus revendiqué par les tunisiens. En effet, malgré les efforts fournis par l'État pour la modernisation de l'infrastructure des télécommunications, il s'avère que la capacité technique de l'infrastructure utilisée aujourd'hui ne supporte pas la charge actuelle et l'on remarque une faiblesse ainsi qu'une instabilité du débit d'Internet (coupures, saturation) dans certaines zones des lignes ADSL. En outre, les frais de connexion demeurent encore élevés<sup>72</sup>. La problématique de l'accès se caractérise par son caractère inégal (fracture régionale). Victor Scardigli a ainsi noté qu'il existe "trois temps de l'insertion sociale des techniques"<sup>73</sup>. Le premier est encombré d'images de discours et de promesses : c'est le temps des discours prophétiques qui précèdent et accompagnent l'insertion et l'expérimentation de l'innovation technologique dans le corps social. Le deuxième temps, celui de la diffusion de l'innovation, voit se développer les premiers usages, l'entrée en scène des médiateurs et des prescripteurs. À l'enthousiasme pour une nouvelle technologie, fait souvent suite une phase de désillusion. Le troisième temps est celui de l'appropriation socioculturelle d'acculturation, voire de naturalisation de la technique, se produit. La Tunisie est entre la 1ère et la 2ème phase.



<sup>70</sup> <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/default.aspx> consulté le 20-12-2012.

<sup>71</sup> Ministère des Technologies de l'Information et de la Communication : <http://www.mincom.tn/>.

<sup>72</sup> BEN HASSINE, Adel, 2008, *Les enjeux des nouvelles technologies de l'information et de la communication en Tunisie, Migration et religion en France (Tome 1)*, p. 193-227.

<sup>73</sup> MUSSO, Pierre, 2011, *L'évolution des cultures numériques*, PUF, Paris.

### **5.1. Disparités régionales :**

Si les données disponibles au niveau de l'ensemble du pays montrent une progression de la Tunisie dans le domaine des TIC au cours de ces dernières années, les inégalités entre ceux qui les maîtrisent et/ou entre ceux qui les disposent sont flagrantes. En effet, et en dépit des nombreux efforts et des politiques volontaristes, la Tunisie présente notamment de sérieuses disparités régionales en la matière. Selon les données de l'INS (2011), pour l'année 2011 le district de Tunis seul a connu la plus grande densité téléphonique fixe d'une valeur de 20.3 (par 100 habitants), valeur supérieure à celle du Nord-Est et du Nord-Ouest respectivement avec 9.8 et 6.3 (par 100 habitants), du Centre Est et du Centre Ouest respectivement de 13.4 et 4.5 (par 100 habitants) et du Sud Est et du Sud-Ouest respectivement de 12.6 et 10.2 (par 100 habitants). La délégation de Tunis est composée des quatre gouvernorats suivant : Tunis, Ariana, Ben Arous et Manouba. Le même constat est à noter pour la densité de la téléphonie mobile. Pour le Grand Tunis, on a une densité téléphonique de 111.6%, valeur qui est supérieure à celles du Nord Est et du Nord-Ouest qui sont respectivement de 82.2% et 70.9%, celles du Centre Est et du Centre Ouest d'une valeur de 96.2% et 58.9% et celles des régions du Sud Est et du Sud-Ouest respectivement de 124.9% et 102.7%. Une autre donnée vient appuyer ces disparités numériques entre les différentes régions de la Tunisie, à savoir la répartition du nombre d'abonnés à des lignes spéciales dédiées pour la transmission de données (LS, X25, ADSL, Frame Relay, R, N, I, S). Selon l'INS (2011), le nombre d'abonnés a atteint 264485 milles dans le Grand Tunis contre seulement 152735 milles et 21034 milles respectivement pour le Centre Ouest et le Centre Ouest et 6 9433 milles pour les régions du Sud (Ben Hassine, 2008).

Si les nouvelles TIC se développent en Tunisie d'une manière spectaculaire, il n'en va pas de même au niveau régional. En effet, cet essor des TIC n'est qu'à ses débuts et ne concerne qu'une minorité de délégations en Tunisie et vient se greffer sur d'autres disparités déjà existantes (chômage, revenu, éducation...) aggravant ainsi les inégalités entre ceux qui les maîtrisent et y ont accès et ceux qui n'ont pas cette opportunité.

L'acquisition des TIC est plus prononcée dans les grandes villes ou les délégations situées principalement sur la côte ayant des taux de chômage inférieur à 10% contrairement aux régions intérieures plus isolées où le taux de chômage est de l'ordre de 20 à 30%<sup>74</sup>.

## **5.2. La marginalisation politique :**

Le sud et l'ouest ont été sciemment pénalisés pour leur soutien à ceux parmi les fellagas qui avaient refusé de rendre les armes après les accords d'autonomie interne de 1954 et tout un pan du pays a été mis ensuite au pain sec. Il faut savoir que les fellagas étaient en majorité originaires du sud, étant les seuls Tunisiens disposant d'armes à feu pendant la colonisation, celles-là même abandonnées sur place par l'armée du général allemand Rommel. C'est à partir des refuges naturels de djebel Bou-Ramli, djebel Ben Khedache et djebel Châambi, respectivement à proximité de Gafsa, Médenine et de Kasserine, qu'ils avaient multiplié les opérations de guérilla bénéficiant du soutien sans faille des tribus rebelles locales<sup>75</sup>.

## **5.3. La marginalisation économique :**

Cette marginalisation politique a tout naturellement engendré une marginalisation économique. Celle-ci a été accentuée par la priorité accordée au tourisme balnéaire depuis les années 70, qui a mobilisé énormément de capitaux et qui a profité quasi exclusivement au littoral. Elle a également provoqué un exode massif des compétences locales vers la capitale.

Pourtant, l'intérieur du pays, avec ses ressources en pétrole et phosphate, disposait d'atouts économiques intrinsèques importants, mais il n'en a que trop peu bénéficié. Il conviendrait de les valoriser davantage à l'avenir en mettant en œuvre des stratégies de filières pour capter localement le maximum de valeur ajoutée et créer les opportunités et les emplois qui

---

<sup>74</sup> Galiegue X, 2009, « Economie de la connaissance, rattrapage et diffusion des technologies : digital divide ou digital provide? », papier présenté aux 24èmes Journées du Développement de l'ATM (Association Tiers Monde), 19-21 mai, Saint Louis, Sénégal.

<sup>75</sup> Tunisie tribune, Publié le mercredi 16 mars 2011, <http://www.kapitalis.com/tribune/3084-comment-reduire-la-fracture-regionale-en-tunisie.pdf>, consulté juin 2012.

y font défaut. Il en va de même pour le potentiel agricole des régions du centre-ouest et du nord-ouest insuffisamment exploité alors qu'il n'a rien à envier à celui du Cap-Bon<sup>76</sup>

Toutefois, le creusement du fossé numérique nord-sud fait craindre l'exclusion des économies périphériques de ces mutations, accentuant les phénomènes de marginalisation de la division internationale du travail. La réduction de ce fossé suppose la mise en œuvre d'une politique volontariste favorisant une large diffusion des TIC, mais également la participation à l'offre mondiale afin de tirer parti des fenêtres d'opportunité ouvertes par la recomposition de la géographie industrielle des TIC, tant dans les activités manufacturières (assemblage et production de composants génériques,...) que dans les activités de service (conception de software, télé services,...).

Nous avons dans ce chapitre essayé de décrire les contextes économique, politique et social de la Tunisie pour mieux comprendre ce qui a poussé et ce qui pousse encore les administrations à introduire les TIC.

L'objet du présent chapitre c'était de présenter le contexte dans lequel évoluent les administrations publiques en Tunisie. Ayant choisi de travailler sur des études de cas, nous mettrons en valeur l'environnement institutionnel, économique et social de notre terrain de recherche. Ce travail nous a permis de positionner les administrations enquêtées par rapport au contexte tunisien actuel et d'apprécier par la suite les contraintes qui en découlent.

---



<sup>76</sup> Ibid.

## **CHAPITRE 2 :**

# **L'ADMINISTRATION TUNISIENNE : ANALYSE DE L'EXISTANT**

Dans le cadre de ce chapitre, nous nous proposons d'apporter une évaluation objective de l'état des lieux de l'administration électronique en Tunisie.

Afin de mettre notre recherche dans son contexte général, nous allons examiner les modalités de l'insertion institutionnelle des TIC dans le secteur administratif. Notre objectif est de voir les différentes étapes de diffusion de ces technologies dans l'administration tunisienne afin d'expliquer par la suite le processus de changement et ses composantes.

Nous commençons par évoquer les débuts de l'administration publique, ses différentes caractéristiques, la modernisation de ses différentes composantes pour par la suite analyser le concept de l'administration électronique terme en vogue en Tunisie.

La problématique du développement par les TIC continue d'alimenter des controverses. En dépit du contexte actuel marqué par l'utilisation intensive de l'information dans de nombreuses activités, l'apport des TIC dans le développement de l'Afrique reste encore contesté. Par rapport à ce continent, ces outils sont considérés par leurs détracteurs comme un luxe improductif au regard des priorités classiques de développement.

Pour notre champ de recherche, l'année 2008 a été celle du renouveau pour l'administration tunisienne. Elle a été marquée par l'organisation de la "consultation nationale pour la modernisation de la fonction publique"<sup>77</sup>. Cette consultation a pour objectif de consolider le programme de modernisation de la fonction publique, d'aider à la

—

<sup>77</sup> La consultation nationale entre dans le cadre des efforts consentis, tout au long des dernières années, en vue de moderniser les mécanismes de la gestion administrative, promouvoir la formation continue des ressources humaines, dans la fonction publique et améliorer davantage la qualité des services.

consécration d'une administration performante conforme aux critères de qualité, de célérité, d'efficacité, de souplesse et de transparence.

L'administration tunisienne s'est mise comme objectif de dépasser les phénomènes bureaucratiques, afin de renforcer le climat de confiance et de consolider les canaux de communication en interne et avec tous ceux qui ont recours à ses services.

Ces efforts ont pour objectif de permettre au service public d'entrer dans l'étape de l'adhésion totale à la nouvelle économie et à la révolution technologique moderne, et d'être au diapason des réalisations économiques et des acquis sociaux accomplis par le pays.

Ainsi, la Tunisie veille, à travers le programme de modernisation de la fonction publique, à se rapprocher des indicateurs des pays de l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE), à l'horizon 2030.

Les administrations tunisiennes fonctionnent pour leur part dans un environnement économique, culturel et socio-politique très spécifique. Aussi, l'insertion des TIC, outil typiquement occidental, dans une culture maghrébine s'avère-t-elle un processus particulièrement complexe ?

Avant de commencer de parler de l'administration tunisienne, quelques définitions seront ici utiles. Qu'est-ce que l'administration ? Qu'est-ce que le service public ?

Le terme « administration », pris dans son sens strict, désigne l'ensemble des organismes publics qui préparent les décisions des autorités politiques et, lorsque ces décisions ont été prises, en assurent loyalement l'exécution<sup>78</sup>.

Face à la grande diversité des activités d'intérêt général dont l'État et les autres collectivités publiques ont la charge, l'administration a dû rechercher les meilleures réponses aux attentes des citoyens et modifier profondément son visage. À la notion d'administration se rattache toujours celle de puissance publique qui s'exprime au moyen d'actes unilatéraux de portée générale ou individuelle.

La notion de service public déborde largement le cadre de l'administration. Certaines activités d'intérêt général peuvent, en effet, n'être assurées qu'indirectement par la personne

---

<sup>78</sup> KADDOUR, Khaled, 2008, « La modernisation de l'administration tunisienne : de la réforme à la transformation, actes du colloque international « approches de modernisation de l'administration publique », 14-15 FEBRUARY Tunis, p 96.

publique dont elles relèvent. Leur gestion peut être déléguée à une autre personne publique ou à une personne privée. Elle peut être confiée à un établissement public administratif ou industriel et commercial, voire à une société anonyme (Tunisie Télécom par exemple).

Par définition, l'administration publique fait référence à l'ensemble des fonctions et services (politiques, règles, procédures, systèmes, structures organisationnelles, personnel, etc.)<sup>79</sup> financés par le budget de l'état et chargés de la gestion et de la direction des affaires du pouvoir exécutif et de ses interactions avec les autres parties prenantes de l'État, de la société et de l'environnement extérieur, la gestion et la mise en œuvre de l'ensemble des activités du gouvernement ayant trait à la mise en application des lois, règlements et décisions du gouvernement et les activités de gestion liées à la fourniture des services publics.

## **1. Aperçu historique des organisations publiques en Tunisie :**

Les entreprises publiques tunisiennes ont connu des évolutions à travers l'histoire. C'est au lendemain de l'indépendance de la Tunisie en 1956 que le processus de nationalisation des entreprises, qui étaient sous le protectorat français, a été déclenché. À cette époque, la gestion des entreprises a été confiée aux dirigeants sur la base de leurs qualifications et de leur appartenance politique (Ben Turkia, 1992).

Dans les années 70, le protectionnisme a marqué la politique de l'État car l'objectif du gouvernement de cette époque étant d'industrialiser le pays et de créer le maximum d'emplois. De ce fait, plusieurs entreprises publiques se sont créées afin de réaliser la politique économique et sociale du gouvernement. Nous pouvons citer à titre d'exemple la création de l'office du planning familial pour maîtriser la croissance démographique, la création de plusieurs offices pour la mise en valeur des terres agricoles, etc.

Toutefois à partir des années 80, la croissance constante d'un certain nombre d'entreprises publiques d'une part, et l'encouragement des investissements privés d'autre part, avaient des conséquences néfastes sur l'économie : un déséquilibre financier chronique a été enregistré durant cette période. Les raisons qui sont à l'origine de ce déséquilibre sont multiples : mauvaise conception du schéma de financement, sous-

---

<sup>79</sup> Id p 97.

estimation des investissements, dispersion de l'activité, pléthore de personnel, vétusté des équipements, mauvaises prévisions financières, etc. (Ben Turkia, 1992).

Ce n'est qu'en 1986 que les pouvoirs publics ont pris conscience de l'ampleur du problème que pose ce déséquilibre. Certaines mesures ont été prises afin de garantir la notoriété publique souvent remise en cause. À cet effet, le gouvernement a adopté le Programme d'Ajustement Structurel (P.A.S) imposé par la Banque Mondiale et le Fonds Monétaire International (F.M.I). Les objectifs de ce dispositif sont :

- La modernisation des structures et des infrastructures.
- L'ouverture de l'économie aux investissements étrangers.
- L'amélioration de la compétitivité des entreprises nationales.

Par ailleurs, ce programme a mis l'accent sur la nécessité de limiter la taille du secteur public par un désengagement de l'État des activités dites non prioritaires ou concurrentielles.

L'objectif étant de permettre à l'économie nationale d'avoir une meilleure compétitivité et de se concentrer sur les secteurs dits «stratégiques». L'année 1987 a été celle des projets de privatisation des entreprises publiques. La stratégie de privatisation adoptée par la Tunisie s'insère dans une vision de complémentarité et de partenariat entre le secteur public et le secteur privé. En 1996, la Tunisie a adopté le programme de mise à niveau qui vise l'amélioration de la compétitivité des entreprises nationales. Ainsi, les démarches de certification de qualité ont été engagées aussi bien par les entreprises privées que publiques.

Les nouvelles orientations de la Tunisie ont engendré une restructuration dans tous les domaines d'activités des entreprises publiques en particulier. Malgré l'intérêt certain de cette restructuration, des difficultés de mise en application ont émergé.

En 2002, un transfert progressif de certaines missions du secteur public au secteur privé a été effectué, développement de nouvelles fonctions de régulation de l'État (secteurs télécoms, audiovisuel, commerce extérieur, marché financier...).

D'après la politique du gouvernement tunisien, la privatisation a été réalisée selon trois orientations différentes : Une orientation managériale : elle correspond à l'amélioration de l'équilibre des finances en réduisant les dépenses publiques, une orientation économique

libérale : elle renvoie à l'introduction des partenaires privés sur le marché public et la dynamisation du marché financier, une orientation commerciale : elle vise l'amélioration de l'image de marque voire de la notoriété du secteur public avec une envergure nationale et internationale.

Signalons à titre d'exemple Tunisie Télécom qui a ouvert, il n'y a pas longtemps, son capital à un opérateur privé. La privatisation partielle de cette société a créé un « choc » pour les fonctionnaires. Selon les propos de certains salariés lors de nos entretiens. Cette privatisation qui était inattendue risque de mettre en jeu la carrière de certains fonctionnaires et le modèle organisationnel.

Juridiquement, Tunisie Telecom et La Poste Tunisienne figurent sur la liste des établissements publics à caractère industriel et commercial. En Tunisie, le cadre institutionnel des établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC) se caractérise par un statut juridique hybride. La gestion du personnel est régie par le code de la fonction publique.

Malgré les statuts juridiques différents des organisations publiques de nos études de cas (Tunisie Telecom et La Poste Tunisienne sont des EPIC, la CNAM est un EPNA, et le ministère de la formation professionnelle et de l'emploi), dans le jargon commun de la société et de l'opinion publique tunisiennes, elles font partie de l'administration tunisienne puisque relevant toutes les quatre de la tutelle de l'État. Une différence de statuts juridiques nous permet d'avoir une image homogène de par les caractéristiques différentes de chaque organisation.

## **1.1. La mise en place de l'administration tunisienne : ses débuts :**

### **1.1.1. L'administration tunisienne post-indépendance 1956 :**

Dès l'indépendance du pays de la colonisation française, la tunisification de l'administration, était un acte de manifestation de la souveraineté nationale, d'autant plus que l'administration publique est considérée comme l'emblème de l'autorité de l'état. Dès la première année de l'indépendance, une nouvelle organisation administrative a été introduite, créant ainsi les gouvernorats et les délégations. Le rôle de l'administration fût repensé dans le début des années 1970 suite à l'encouragement d'initiative privée, mais sa

place reste important étant donnée le rôle important de l'État. Dès la première année de l'indépendance, une nouvelle organisation administrative a été introduite, créant ainsi les gouvernorats et les délégations. Le rôle de l'administration fût repensé dans le début des années 1970 suite à l'encouragement d'initiative privée, mais sa place reste importante étant donné le rôle important de l'État dans l'élaboration des politiques de développement.

### **1.1.2. Deuxième génération : l'administration au service du développement :**

Depuis l'adoption du PAS en 1986, l'État tunisien s'est engagé dans la voie de la libéralisation progressive et l'ouverture de l'économie sur les marchés extérieurs afin de consolider le processus de restructuration de l'économie nationale. Plusieurs réformes ont été introduites à ce niveau. L'administration était au cœur de ces plans de développement. Un programme de mise à niveau avait pour objectif de consolider les fondements d'une administration moderne alliant confiance et efficacité dans l'accomplissement de son rôle et de bâtir une relation de confiance réciproque avec les citoyens<sup>80</sup>.

Par ailleurs, ces programmes ont été adoptés par les différents départements et ont englobé les différentes activités et domaines de l'action administrative à commencer par la réorganisation des structures et la délimitation précise de leurs prérogatives, en passant par l'utilisation des techniques modernes d'informatique et de communication et, enfin, la



<sup>80</sup> Le Plan de Mise à Niveau de l'Administration (décret n°96-49 du 16 janvier 1996) : Un plan de mise à niveau central pour la modernisation de l'administration qui comprend ; un programme d'informatisation de l'administration, un programme de révision des textes législatifs et réglementaires, des réformes touchant l'agent public (statut, couverture sociale,...), des réformes touchant les outils et les méthodes de travail, des réformes relatives à l'amélioration des relations avec le citoyen, les attributions à déléguer aux régions, les activités à transférer au secteur privé, le programme d'informatisation de chaque organisme public dans le cadre d'un schéma directeur Informatique cohérent, un programme de formation, l'élaboration des manuels des procédures pour chaque service, simplification des procédures en amenant les organismes publics à arrêter et à réviser la liste des autorisations et attestations délivrées au citoyen, des prestations rendues au citoyen, des cas nécessitant une réponse motivée en cas de refus, un programme de normalisation des imprimés administratifs, un programme de conservation des documents et des archives. En application de ce plan de mise à niveau de l'administration, plusieurs actions ont été menées dont notamment : La suppression de 60% des autorisations, consacrant ainsi le principe de « la liberté est la règle, l'autorisation est l'exception », la mise en place d'un interlocuteur unique pour les procédures administratives nécessaires à la création des projets individuels, la création du médiateur régional, la mise en place d'un système de management de la qualité conforme aux normes internationales ISO 9000 dans un certain nombre de sites administratifs pilotes en charge des investissements ou de l'exportation.

fixation des domaines d'intervention de l'administration centrale et la répartition des rôles entre elle, l'administration régionale et le secteur privé.

Dans ce cadre, un ensemble de dispositions et de mesures ont été prises et ont été visé notamment :

- Le rapprochement des services administratifs des citoyens à travers le renforcement de la décentralisation et par l'utilisation des techniques modernes dans la prestation à distance des services administratifs grâce à l'exécution de plusieurs programmes d'échanges électroniques de l'information.

- La promotion des ressources humaines eu égard à leur rôle dans le succès du programme de mise à niveau de l'administration, de l'amélioration de la qualité des services rendus et l'élimination des causes de la lenteur administrative.

### **1.1.3. Troisième génération : l'administration anticipative :**

Cette étape couvre la décennie 2007-2016, elle est caractérisée par des enjeux stratégiques. En effet, face à la nouvelle donne économique, l'administration s'est vue attribuer de nouvelles missions, elle est désormais appelée à contribuer à l'accélération du rythme de croissance, à anticiper la vague de modernisation et à répondre aux attentes d'une société plus exigeante. L'administration se doit de fournir un service administratif conforme aux normes internationales et de référer dans ce domaine aux « meilleures pratiques » identifiées dans les pays développés.

## **1.2. Spécificités de l'administration tunisienne :**

Le nombre des salariés dans l'administration tunisienne s'élève à 450 mille agents dont 84% sont des fonctionnaires et 16% des ouvriers<sup>81</sup>. Ils sont constitués de 58% de cadres, de sorte que l'administration tunisienne est la structure qui possède le meilleur taux

---

❧

<sup>81</sup> Institut National des Statistiques.

d'encadrement dans le pays. Dans les entreprises économiques privées, ce taux d'encadrement est inférieur à 20%<sup>82</sup>.

### **1.2.1. La politisation de l'administration :**

L'administration tunisienne est politisée. Elle a été politisée depuis les années 70 par le pouvoir exécutif. Pourtant, la neutralité de l'administration publique est un des fondements d'un État moderne. Elle était contrôlée en majorité par des fonctionnaires que le PSD et le RCD à l'époque (deux partis politiques tunisiens) ont mis en place.

À chaque mouvement de réforme, les forces conservatrices mettent en jeu les mêmes mécanismes de défense pour garder les rênes du pouvoir : mobilisation des forces réactionnaires contre les décisions, dénigrement sur le réseau social des responsables (surtout après la révolution du 14 janvier).

L'administration tunisienne a été détenue et gérée par le parti au pouvoir. Auparavant, le RCD et après la révolution du 14 janvier 2011, la troïka<sup>83</sup>. Ceci bloque le processus de changement dans l'administration et favorise l'apparition des clans qui forment une force de résistance contre la hiérarchie et contre tout changement. Dans l'administration, on continue à négocier strictement politiquement la répartition des fonctions au lieu de privilégier le mérite et la compétence.

Le détournement intentionnel de la part de l'ancien régime de l'usage de l'administration publique au profit de ses propres intérêts et de ceux qui lui sont proches ou de quelques groupes d'intérêt restreints a dévié cette instance du rôle qui lui est assigné, c'est-à-dire être une administration efficace, réceptive, transparente et responsable de ses actes

La culture de l'administration tunisienne est généralement qualifiée de "hiérarchique" et se caractérise par le "paternalisme" (Zlitni Sami, thèse, 2003), le salarié doit être très respectueux de son chef ou de son supérieur.

---

<sup>82</sup> Institut National des Statistiques (statistiques de 2012).

<sup>83</sup> Les trois partis au pouvoir de 2011 à 2013.

De même, les administrations tunisiennes peuvent être également qualifiées de "paternalistes" et de "patriotiques". En effet, il existe en Tunisie une culture et une politique générale qui sont basées sur la notion du "patron" ou du chef. Comme le constate Larbi Chouikha, c'est une culture politique dominante qui demeure encore profondément marquée par le modèle patriarcal<sup>84</sup>.

L'administration tunisienne présente un degré d'instabilité sensiblement plus grand que les administrations des pays industrialisés. Des facteurs politiques, économiques ou techniques amènent les nombreuses transformations de l'administration. En fait, l'instabilité politique affecte directement l'instabilité administrative en Tunisie. C'est ce que nous allons démontrer en explorant notre terrain.

Au niveau des agents publics, l'administration centrale paie les cadres supérieurs moins bien que les offices, les sociétés nationales et les agences du secteur public. Les différences varient fortement d'entreprise à entreprise et dépendent de la position à l'intérieur de la hiérarchie. Nous pouvons estimer qu'à des niveaux hiérarchiques comparables, le personnel supérieur de la fonction publique gagne de 25 % à 50 % de moins que le personnel supérieur dans les agences et les offices. Les fonctionnaires des Caisses (CNAM, CNSS, CNRPS, ATFP, ONTT, La Poste, Tunisie Telecom, etc.) ont de plus hauts traitements en moyenne que leurs collègues des ministères qui exercent une activité presque comparable. Cette situation a créé une certaine concurrence sur le marché du personnel.

La situation de concurrence entre les différents organismes publics en Tunisie ne s'arrête pas sur les salaires et les avantages financiers, mais aussi sur le budget alloué à chaque organisme ce qui en résulte une administration plus équipée et plus à la page que d'autre et ce, au niveau des moyens de production, de bureautique et des actions de formation continue en interne.

Les agents publics en Tunisie sont de plus en plus jeunes. Le départ à la retraite, tous les jours, des moins jeunes et l'embauche des diplômés de l'enseignement supérieur ont créé un certain rajeunissement du personnel à l'administration tunisienne.

---

<sup>84</sup> CHOUIKA, Larbi, 1995, « Propriétés et particularités du champ politico- journalistique en Tunisie », in *NAQD*, n° 8/9 *Médias, communications et société*, p123.

### **1.2.2. La fracture administrative régionale :**

Les administrations régionales des petites villes à l'intérieur du pays sont marginalisées. En Tunisie, on favorise une région sur une autre. La fracture entre le siège et les départements régionaux au niveau des équipements, des activités dans la prise de décisions est parmi les raisons principales de la révolution du 14 janvier 2011 : la marginalisation régionale.

La réforme de l'administration publique tunisienne peut être ainsi de très vaste portée et comprendre des changements de processus dans des domaines tels que les structures organisationnelles, la décentralisation, les modes de travail, la gestion du personnel, etc.

### **1.3. La modernisation de l'administration tunisienne : état des lieux :**

Selon nos interlocuteurs au premier ministère, l'administration tunisienne a connu depuis l'indépendance une série de réformes qui ont façonné l'administration d'aujourd'hui. La perception des besoins de réforme de l'État et des services n'est ni nouvelle, ni spécifiquement tunisienne. Ces services publics, tout comme les services privés sont soumis aux turbulences de leur environnement économique, juridique, politique, structurel, stratégique, social et technologique. Dans ce contexte, les services publics sont invités à affronter de nouveaux défis relatifs à l'évolution des besoins de la société et à la nécessité de maintenir la compétitivité du pays dans un environnement international incertain mettant en cause les modes classiques de fonctionnement de l'État.

#### **1.3.1. La mise à niveau administrative :**

La modernisation du secteur public n'est plus une option, mais une exigence face à des défis qui prennent généralement deux dimensions. La première s'attache à la conservation des droits des usagers qui sont les droits fondamentaux du service public, auxquels s'ajoutent les principes de transparence, la confiance, la fiabilité et la proximité.

Face à ces défis, l'administration publique ne peut pas continuer à agir avec les mêmes moyens, outils et procédures classiques. La solution semble apportée par l'administration électronique qui est définie selon l'OCDE comme « *l'usage des TIC et en*

*particulier de l'Internet en tant qu'outil visant à mettre en place une administration de meilleure qualité ».*

Un directeur au premier ministère souligne : « *Le monde a évolué. Un investisseur étranger n'accepte pas qu'un service administratif ne soit pas satisfaisant. De même pour le citoyen tunisien qui n'accepte plus la routine d'antan ».*

Ce perpétuel mouvement de réforme administrative a selon les époques revêtu plusieurs appellations : tour à tour accolé à l'idée de modernisation ou de transparence administrative, fondant la nouvelle exigence de qualité des prestations administratives ou inséré dans un mouvement général de contrôle pesant sur l'administration, il fut agrémenté, ces dernières années d'un soupçon de management<sup>85</sup>.

Évolutions, nous amenant au dernier cadre en date, à savoir celui de la mise à niveau de l'administration<sup>86</sup>. La mise à niveau administrative, bien qu'étant un concept propre à la Tunisie, n'en demeure pas moins très proche du concept fort répandu dans tous les pays occidentaux- et surtout depuis quelques années- de modernisation administrative.

En effet, du fait de la mondialisation des échanges, la mutation de l'administration est devenue condition de compétitivité pour la nation entière et ensuite, du fait des mutations sociales, cette même administration doit désormais tenter de devancer les exigences nouvelles de ses usagers, enfin la généralisation de l'utilisation de l'informatique a abouti à un décloisonnement quelque peu forcé des administrations, ce qui amène forcément cette dernière à redéfinir son rôle<sup>87</sup>.

---

<sup>85</sup> Le concept de management est utilisé pour la première fois par un texte officiel en 1995, plus précisément par le décret 95-285 du 20 février 1995, instituant à l'école nationale d'administration des sessions de formation de courte durée en management administratif au profit des cadres de l'administration publique JORT 28 février 1995, p 400.

<sup>86</sup> C'est le décret 96-49 du 16 janvier qui est venu fixer le contenu des plans de mise à niveau de l'administration et les modalités de leur élaboration, réalisation et suivi (JORT 23 janvier 1996, p762).

<sup>87</sup> Voir, sur la multiplicité des causes poussant l'administration au changement, H. Serieyx, préface de l'ouvrage de S. Vallemont : « Moderniser l'administration », Paris, Nathan, 1991, p 8-9, l'auteur dénombre cinq principales : internationale, économique, technologique, sociologique et une raison d'urgence. La raison sociologique signifie qu'il faut désormais que l'administration devance les mutations de la société tout en tenant compte des nouvelles exigences de ses usagers-clients. Quant à la raison technologique, il s'agit du décloisonnement amené par l'utilisation généralisée de l'outil informatique.

La mise à niveau tunisienne médiatise les deux dernières raisons par rapport à la première ; il nous semble en effet évident qu'elle constitue une transposition de la mise à niveau des entreprises du secteur privé, décidée et concrétisée à la suite de la signature de l'accord d'une zone de libre-échange avec l'Europe<sup>88</sup>.

L'administration est néanmoins un partenaire actif de cette politique d'ouverture, puisque principal vecteur de concrétisation- et de succès- de cet accord par le soutien apporté aux entreprises industrielles dans leur mise à niveau. Elle-même doit se trouver au niveau exigé et devenir instrument utile et non plus être subie comme une fatalité. L'administration n'est donc plus à l'abri des exigences managériales, insufflées par ce renversement du rôle de l'État, objectifs de compétitivité nationale, ont été autant de catalyseurs à son actuelle exposition aux finalités propres au secteur privé.

La mise à niveau est la claire manifestation actuelle de ce large mouvement d'ensemble. C'est une expression vaste regroupant en une série de points visant tous à moderniser le mode de gestion de l'administration publique.

Tous ces plans et particulièrement le point concernant l'informatisation de l'administration constitueront la base de notre présente recherche. L'informatique semble sortir du rôle où elle était confinée de simple instrument de bureautique pour devenir un réel outil d'ouverture de l'amélioration de la qualité de ses prestations.<sup>89</sup>

Il semblerait donc que l'on assiste à un emprunt, de faible importance, du secteur public, de quelques techniques de gestion du secteur privé. Vices privés et vertus publiques ne se confondront donc pas puisque l'introduction du management dans l'administration tunisienne semble être, pour une grande part, illusoire. La lourde machine administrative a toujours opposé de vives résistances à toute forme de modernisation.

La disponibilité ainsi que la qualité de l'infrastructure informatique et de transmission de données sont capitales pour la réussite du projet de l'administration électronique. Outre les équipements informatiques et de télécommunications dont dispose

---

<sup>88</sup> Accord signé le 17 juillet 1995. L'adhésion de la Tunisie au GATT est un autre facteur de cette quête de modernisation administrative.

<sup>89</sup> Le plan 1 des plans de mise à niveau se réfère à l'élaboration d'un plan directeur informatique du ministère, la circulaire d'application du décret 96-49, précisant, avec forces détails, le contenu que devra avoir ce plan (ou schéma directeur d'informatisation).

l'administration tunisienne et qui doivent être consolidés, cette dernière est renforcée d'un côté par un ensemble de réseaux dont l'Intranet de l'administration et le réseau national intégré de l'administration, et d'un autre côté par un ensemble de systèmes d'informations (applications) qui ont constitué le noyau de l'administration électronique.

### **1.3.2. Développement de la démarche qualité :**

Selon le directeur général de la qualité au premier ministre, l'administration tunisienne s'est engagée à généraliser le système de qualité dans les services publics à travers la mise en place d'un plan national de qualité qui fixe les indicateurs nationaux et sectoriels servant de référence en matière de qualité pour les services publics, l'élaboration d'agendas sectoriels de la qualité permettant la coordination des interventions des différentes administrations et l'ancrage de la culture qualité à travers les campagnes de sensibilisation et de formation.

Cette prise de conscience commune porte au moins sur deux chantiers de travail collectif, la réforme de l'État, d'une part, et celle de l'administration, d'autre part. Dans ce contexte, la généralisation du système qualité à tous les équipements et établissements publics, à la fin de l'année 2009, est l'un des principaux objectifs du programme de modernisation de la fonction publique, partant de la ferme conviction que la mise à niveau économique ne peut être couronnée de succès sans l'adaptation de l'administration.

Cette orientation prend en considération le rôle de l'administration dans l'amélioration du climat de l'investissement et des affaires, la dynamisation de l'économie, l'amélioration de la compétitivité et la consolidation des fondements du développement global et durable.

Il ajoute que les différents projets de l'administration électronique sont justifiés par l'amélioration de la qualité des services publics. Le référentiel européen de la qualité des services publics (CAF) retient, à côté de la conformité du service aux besoins de ses destinataires, quatre critères complémentaires d'appréciation de sa qualité, à savoir, son coût, sa conformité aux attentes légitimes des agents et des prestataires et son effet sur sa cohésion sociale.

Selon le directeur général de la démarche qualité au 1<sup>er</sup> ministre, le système de management de qualité la qualité est un ensemble de processus interactifs décrits en vue de

s'assurer que les activités d'un organisme soient conformes aux exigences de la qualité en général et à celles de la norme ISO 9000, en particulier. C'est l'ensemble des processus décrits et, disposant de l'information, des ressources humaines et matérielles, ainsi que des procédures et instructions de travail appropriées, en vue d'éliminer, toutes les non-conformités incompatibles avec les exigences de la norme et ce dans le cadre d'une politique qualité. La qualité des services paraît primordiale pour maintenir un avantage comparatif pour les entreprises, d'où la qualité constitue un élément déterminant de la différenciation. La qualité des services et la gestion de la qualité sont devenues un enjeu majeur de la compétitivité internationale. Dans ce cadre, toutes les entreprises se sont engagées dans cette voie et chacune d'entre elles cherche à fournir un service ou un produit de qualité et à avoir la certification ISO 9001. La définition proposée par l'association française de normalisation (AFNOR) de la qualité : *« l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou service qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites »*.

La qualité des services recouvre ainsi diverses facettes. Elle peut se manifester à travers la compétence et l'attitude des personnes qui offrent les services (les fonctionnaires) et de là vient tout notre intérêt à la notion d'usage dans le milieu professionnel des outils modernes de gestion et de communication administrative ; incompétence ou autres attitudes qui peuvent entraver le processus de modernisation de l'administration publique. Elle peut aussi se refléter dans les propriétés des systèmes d'information, dans le contenu de l'information et son organisation et dans des pratiques organisationnelles.

L'expérience de la république coréenne<sup>90</sup> a montré que le temps moyen de traitement d'un dossier a diminué de 9 minutes pour les usagers de l'administration et de 16 minutes pour les agents publics et ce, grâce au recours aux TIC. L'administration tunisienne en est où par rapport à cela ?

Les administrations publiques ont, à l'heure actuelle, de nombreux outils à leur disposition : les normes ISO (organisation internationale de normalisation issues une fédération mondiale d'organismes normalisateurs nationaux chargée, par le biais de ses comités techniques, de préparer les normes internationales. Elles peuvent également recourir, pour leurs actions destinées à améliorer la qualité des services, au potentiel offert



<sup>90</sup> OCDE Workshop on E-government indicators 29-30 March 2010, France.

par les technologies de l'information permettant l'amélioration et la simplification des procédures administratives.

La qualité interne correspondant à l'amélioration du fonctionnement interne de l'organisation. L'objet de la qualité interne est de mettre en œuvre des moyens permettant de décrire au mieux l'organisation, de repérer et de limiter les dysfonctionnements.

S'agissant d'une prestation de service, privée ou publique, payante ou gratuite est définie comme son aptitude à répondre aux besoins qu'elle est destinée à satisfaire.

La certification est ainsi une reconnaissance écrite, d'un tiers indépendant, de la conformité d'un service, d'un produit ou d'un système à un niveau de qualité. La certification se fait généralement par rapport à une norme, soit locale ou internationale.

La certification consiste, alors, à faire vérifier par un organisme habilité (organisme certificateur) la conformité à un référentiel. Le certificat n'est valide que sur une durée limitée (généralement 3 ans) au terme de laquelle il faut de nouveau passer avec succès un audit pour continuer de s'en prévaloir.

## **2. Le processus de changement par les TIC dans l'administration tunisienne :**

### **2.1. Phase préliminaire (1980-1999) :**

D'après notre investigation documentaire des rapports et des documents du premier ministère et en résumant nos entretiens avec les différents responsables au même ministère nous dirions que l'évolution de l'administration électronique en Tunisie a eu pour prémisses l'émergence depuis les années quatre-vingt, des premiers chantiers de dématérialisation des processus administratifs, et ce, à travers l'introduction de l'informatique au sein de l'administration publique.

À partir des années 1970, l'administration tunisienne s'est munie de l'outil informatique avant c'était les machines à écrire classiques (le dactylo). Nous trouvons, désormais, des ordinateurs dans les bureaux pour les tâches de traitement de texte et de bureautique. Au cours de cette décennie, des structures d'appui ont été créées pour gérer le secteur informatique. En effet, cette étape a été marquée par la création de la Commission

Nationale de l'Informatique en 1974 rattachée au premier ministre et ensuite la création du Centre National de l'Informatique en 1975. L'outil informatique est ensuite introduit et banalisé dans tous les secteurs d'activité. L'outil informatique, a été destiné au début, aux secrétaires pour la saisie du courrier et petit à petit la perception et l'utilité de l'informatique ont changé surtout avec l'apparition d'Internet et nous trouvons actuellement les ordinateurs dans presque tous les bureaux, pour la plupart des catégories socioprofessionnelles et pour différents usages.

## **2.2. La création des grandes applications :**

Les vingt dernières années du vingtième siècle ont constitué l'ébauche de l'administration. Dès le début des années 80, le cinquième plan de développement établit un bilan précis de l'informatique en Tunisie dont les objectifs principaux étaient de considérer l'outil informatique comme outil de réforme administrative et de l'utiliser dans la préparation des plans de développement. En effet, ce plan souligne que les activités de planification au niveau national nécessitent des informations de synthèse obtenues par consolidation de grandes masses de données de base. Ces masses d'information peuvent être constituées et synthétisées grâce à l'informatique. Pour cela il était nécessaire de constituer des banques de données nationales (sur l'économie, l'emploi, les prix, la consommation...) et d'introduire une cohérence entre les systèmes d'information administrative existants. Cette informatisation a été traduite aussi par la création de plusieurs applications informatiques telles que :

- **ADEB (Aide à la Décision Budgétaire)** : pour la gestion des dépenses de l'État. Elle permet le suivi de l'exécution du budget.

- **AMEN : pour le suivi du travail gouvernemental** : Elle permet la gestion de la programmation des conseils des ministres, des conseils ministériels restreints et des conseils interministériels ainsi que le suivi des décisions qui y sont prises.

- **INSAF : pour la gestion des affaires administratives du personnel** relevant de la fonction publique.

- **INSAF plus : permet l'élaboration d'un ensemble d'indicateurs statistiques** (Répartition des agents par catégorie, par âge, par sexe et par grade, évolutions chiffrées des agents, indicateurs de gestion administrative et financière, évolution de la consommation budgétaire à partir de données puisées de la base de données INSAF. Ce système est destiné aux décideurs et responsables des structures chargées de la gestion des ressources humaines et de la paie du personnel de la fonction publique.

- **RACHED : pour le suivi de la gestion des missions à l'étranger du personnel** de la fonction publique et des entreprises publiques ;

- **RAFIC : rationalisation des actions fiscales et comptables** : ce système permet l'identification du contribuable, la liquidation et le recouvrement de l'impôt et prend en charge toutes les opérations de la recette en reliant le bureau de contrôle et la recette des finances.

- **SINDA : système d'information et de dédouanement automatisé** : ce système prend en charge les dossiers des opérateurs économiques depuis l'instruction de leurs dossiers et permet la gestion des dossiers de dédouanement.

### **2.3. L'avènement de l'Internet :**

Internet est considéré comme la révolution technologique de la fin du vingtième siècle. Cette technologie fût introduite dans le domaine administratif en Tunisie dans les années 2000. On assiste, dans un premier temps, à la création des sites web publics et l'apparition des services en ligne (inscription universitaire à distance, télédéclaration fiscale, guichet unique virtuel...), et en deuxième temps, à la mise en œuvre d'un plan d'action pour accélérer le rythme de développement de l'administration électronique notamment à travers l'intégration d'autres services électroniques.

Toutefois, la modernisation de l'administration est le fruit d'un processus évolutif dont les actes fondateurs remontent en Tunisie au début des années 90. Conscient des bienfaits des nouvelles technologies et soucieux de s'inscrire dans la mouvance de globalisation internationale, le pays a, en effet, entamé dès cette période une profonde restructuration de ses moyens techniques, structurels et humains devant servir de plateforme à la pérennisation d'une administration en ligne.

## **2.4. Le passage de l'administration communicante à l'administration électronique :**

Au cours des dernières années, le gouvernement tunisien s'est engagé dans un programme de mise à niveau de l'administration qui entre désormais dans une phase de réorganisation basée sur l'utilisation intensive des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). Il faut savoir qu'avant de parler d'administration électronique, l'expression utilisée et consacrée par le législateur tunisien était celle d'administration communicante.

En Tunisie, on a commencé à parler de l'administration communicante à partir de l'année 1999 : la généralisation de l'introduction de l'informatique et le développement des services en ligne dans l'administration. Dans cette première approche, l'administration en ligne tend à utiliser les nouvelles technologies de l'information afin d'améliorer la qualité et l'accessibilité des services publics. La première étape a consisté en la mise en place d'un cadre juridique susceptible de régler les problèmes rencontrés par la dématérialisation de l'administration et, par la suite, à la réalisation de projets pilotes.

### **2.4.1. Les structures de pilotage :**

La réalisation du programme de l'administration électronique a été appuyée par la création progressive de nombreuses structures publiques : d'une part des structures administratives gérant la politique de l'administration électronique au niveau du premier ministère ce sont donc des structures de pilotage, et d'un autre part des structures publiques gérant l'aspect technique de l'administration électronique.

Trois structures administratives ont été créées pour assurer le pilotage du programme de l'administration électronique :

**- Le comité ministériel de l'administration communicante :**

Il est créé par le décret n°2003-1083 du 13 mai 2003 et a pour mission globale de veiller à la mise en œuvre des orientations générales dans le domaine de l'administration communicante. Cette structure est chargée de : approuver les projets d'administration communicante, se prononcer sur les aspects techniques, administratifs et juridiques dans le domaine d'administration communicante, adopter les solutions adéquates aux difficultés rencontrées lors de la réalisation des projets de l'administration communicante, étudier les rapports périodiques relatifs au suivi des projets de l'administration communicante<sup>91</sup>.

**- L'unité de l'administration électronique :**

Cette unité est créée par le décret n°2005- 1894 du 5 juillet 2005 au sein de la direction générale des réformes et prospectives administratives au premier ministère. Le décret susmentionné énumère les missions de cette structure qui sont : la coordination entre les structures directement concernées par les projets de l'administration électronique et les structures de soutien à son action, le suivi de l'exécution des décisions et des recommandations relatives au programme de l'administration électronique, le suivi de la réalisation des projets de l'administration électronique compte tenu des données et des rapports élaborés par les structures publiques. la liaison avec les coordinateurs du programme de l'administration électronique dans les différents ministères et la coordination avec eux concernant les projets de l'administration électronique, l'élaboration pour le comité technique de l'administration communicante des propositions en ce qui concerne les aspects administratifs, juridiques, et électronique ainsi que les problématiques rencontrées, le suivi des projets de coopération internationale entrant dans le cadre du programme de l'administration électronique et assurer les travaux du secrétariat permanent des deux comités et l'étude des questions qui leurs sont soumises avant de les mettre à leur ordre du jour<sup>92</sup>.

L'Unité de l'Administration Électronique est la structure dédiée au programme de l'administration électronique. Chargée principalement de la coordination et du suivi de la réalisation, des décisions, des recommandations et des projets du programme de

---

<sup>91</sup> Voir annexe n° 13 p 367.

<sup>92</sup> Voir annexes n° 14 p 371.

l'administration électronique, l'unité assure également la continuité de la coordination entre les différentes structures publiques impliquées.

Des coordinateurs sont également désignés au niveau de chaque ministère afin de coordonner la mise en œuvre du programme de l'administration électronique au niveau du secteur. Pour une meilleure conduite de ses missions, l'unité de l'administration électronique s'appuie sur les recommandations et les propositions d'un comité technique comme elle peut se référer à un comité ministériel qui veille à la concrétisation des orientations générales dans le domaine de l'administration électronique.

#### **2.4.2. Les structures techniques et de soutien :**

Différentes structures administratives sont chargées de gérer les aspects techniques de l'administration électronique :

##### **- L'agence Nationale de la Certification Électronique ANCE :**

Elle est créée par le décret n°2000-83 du 9 août 2000 régissant les échanges et le commerce électronique, et a pour but de favoriser un environnement de confiance et de sécurité des échanges électroniques. Elle est chargée des missions en relation de la certification électronique dont notamment : l'octroi de l'autorisation d'exercice de l'activité de fournisseur de services de certification et le contrôle de son respect des dispositions réglementaires en la matière, la fixation des caractéristiques du dispositif de création et de vérification de la signature, la conclusion des conventions de reconnaissance mutuelle avec les parties étrangères, l'émission, la délivrance et la conversation des certificats électroniques relatifs aux agents publics à effectuer des échanges électroniques, la participation aux activités de recherche, de formation et d'études afférentes aux échanges et au commerce électronique.

### **- L'Agence Nationale de Sécurité Informatique ANSI :**

Elle est créée par la loi n°2004-5 du 3 février 2004, relative à la sécurité informatique. Elle effectue un contrôle général des systèmes informatiques et des réseaux et elle est chargée notamment de : veiller à l'exécution des orientations nationales et de la stratégie générale en matière de sécurité des systèmes informatiques et des réseaux, suivre l'exécution des plans et des programmes relatifs à la sécurité informatique dans le secteur public (sauf défense et sécurité nationale) et assurer la coordination entre les intervenants dans ce domaine, assurer la veille technologique dans le domaine de la sécurité informatique, établir des normes spécifiques à la sécurité informatique et élaborer des guides techniques et procéder à leur publication, œuvrer à encourager le développement des solutions nationales dans le domaine de la sécurité informatique.

### **- Le Centre National de l'Informatique CNI :**

Il a été créé par la loi n°75-83 du 30 décembre 75 portant loi de finances pour la gestion 1976. C'est un organisme opérationnel dans les domaines du secteur de l'informatique et des technologies de la communication relatives à la réalisation des études, consultations, services informatiques, info gérance des projets informatiques, installation, hébergement et traitement des systèmes d'information, la formation dans le domaine de l'informatique au profit des établissements publics, et un renfort au service privé dans le cadre du partenariat.

### **- L'Agence Tunisienne d'Internet ATI :**

Elle a été créée en mars 1996 pour jouer le rôle national pour les services Internet et promouvoir les services Internet en Tunisie. À ce titre, elle assure notamment l'accomplissement des missions suivantes : le développement d'une stratégie d'utilisation de l'Internet en Tunisie et la création de nouvelles applications dans le domaine, la contribution dans l'installation des réseaux nationaux (éducation, santé, agriculture), la gestion du domaine national « tn » ; selon la réglementation en vigueur, la promotion et le développement de l'Internet, la gestion de l'adressage IP en Tunisie.

### **- L'instance Nationale des Télécommunications :**

Elle est créée par la Loi n°2001-1 du 15 janvier 2001 portant promulgation du code des télécommunications. Elle est chargée de : émettre un avis sur la méthode détermination des tarifs des réseaux et des services, gérer les plans nationaux relatifs à la numérotation et à l'adressage, contrôler le respect des obligations résultant des dispositions législatives et réglementaires dans le domaine des télécommunications, examiner les litiges relatifs à l'installation, au fonctionnement et à l'exploitation des réseaux.

D'autres structures servent aussi de soutien à l'administration électronique comme :

- Le conseil Supérieur de l'Informatique et des Télécommunications**
- L'instance Nationale de Protection des Données à caractère personnel**
- La commission Ministérielle du Commerce Électronique**

### **3. L'administration électronique : État des lieux :**

L'administration électronique est considérée comme un couplage harmonieux de deux domaines ; l'administration et les TIC, qui constituent des facteurs essentiels pour son développement. En Tunisie, ces deux domaines jouissent d'une place importante dans la politique de développement du pays<sup>93</sup>. D'une part, à travers la stratégie de développement administratif, et d'autre part, à travers la diffusion de la culture numérique.

Nous analyserons dans un premier temps le processus de mise en place de l'administration électronique en Tunisie, en traitant de ces dispositifs et des principes qu'implique cette opération.

Le terme « administration électronique » est utilisé par la plupart des pays francophones, mais d'autres pays parlent d' « administration en ligne », de « e-

---

<sup>93</sup> ZAMMOURI, Khadija, 2008, « Les bonnes pratiques en Tunisie en matière d'e-gouvernement : une administration électronique pour une administration communicante, e-Government strategic planing and best practices in the Middle East and North African Region » workshop, Rome.

administration » ou même de « cyber administration ». Toutes ces dénominations sont strictement équivalentes.

L'e-administration doit permettre aux usagers de ne plus se déplacer de guichet en guichet. Elle doit centraliser et coordonner les procédures électroniques des différentes administrations afin que celles-ci puissent être traitées de la même façon, quelle que soit leur origine. Du point de vue de l'utilisateur, l'administration devrait apparaître comme une seule organisation unifiée et cohérente.

En outre, l'administration électronique doit permettre aux différentes administrations de se transmettre des informations concernant un usager (citoyen ou entreprise), dans le respect du cadre légal de la protection de la sphère privée.

L'administration électronique n'est pas Internet, mais elle se sert de cette technologie pour développer des services électroniques qui soient accessibles par Internet à côté des canaux traditionnels comme le papier, le téléphone, le fax, l'agent public. Elle trouve ses fondements dans deux courants parallèles : d'un côté, un courant de réformes administratives s'est succédé depuis l'indépendance du pays, et d'un autre côté, une évolution technologique en informatique s'est insérée progressivement dans le système administratif.

L'administration électronique peut se développer dans tout type d'administration ou de service public en contact avec le public (front-office) ou non (back-office). Elle se caractérise par l'emploi des Technologies d'Information et de Communication visant à améliorer les processus, la communication entre usagers et administrations, entre administrations, entre les fonctionnaires et l'efficacité de l'administration, que ce soit en termes de délais, de qualité, ou de productivité des agents publics.<sup>94</sup>

Les supports de l'administration électronique sont nombreux : Internet (services web sur ordinateur ou téléphone mobile), mais un projet d'administration électronique peut aussi s'appuyer sur toute forme de télématique en champs proche Bluetooth ou RFID (l'« Internet des objets») ainsi que les projets de carte à puce, éventuellement combinés à la biométrie ou/et à la technologie RFID (carte d'identité électronique passeport biométrique). La carte à puce est un projet que la CNAM par exemple envisage de réaliser pour rénover

—

<sup>94</sup> Études de l'OCDE Mars 2004.

les cartes de soins actuels de ses usagers) ainsi que des procédures de vote électronique ou encore la vidéosurveillance, laquelle peut converger avec l'informatique, la constitution de bases de données et des procédés biométriques de reconnaissance faciale. Pour combattre l'absentéisme et la fainéantise un contrôle sévère avec des moyens modernes électroniques et autres a été mis en place (la fameuse pointeuse à empreinte digitale). Ceci pour éradiquer ce "crime contre le pays" qui concerne plus de la moitié des fonctionnaires étatiques qui pointent le matin, puis ne sont que partiellement ou jamais dans leurs bureaux pour le reste de la journée.

Le gouvernement électronique est un concept qui est apparu dans les administrations publiques vers la fin des années 80. Il est défini par la communauté européenne comme « *l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les administrations publiques, associée à des changements au niveau de l'organisation et de nouvelles aptitudes du personnel* ».

Les Technologies de l'Information et de la Communication doivent jouer un rôle de premier rang dans la modernisation de l'administration, de par leur effet sur la transparence des procédures et l'efficacité des prestations administratives. De ce fait, différents projets doivent être mis en place notamment le développement d'une infrastructure sécurisée et la mise en place du réseau national intégré de l'administration qui relie les différents services publics centraux, régionaux et locaux.

L'évolution de l'administration électronique en Tunisie a été faite selon 5 phases :

**- La première génération des sites web publics : La phase d'information (2000-2002) : (WEB 1.0) : L'ouverture de l'administration sur l'internet :**

La phase d'information est la première étape de développement de l'administration électronique. Le but de cette phase est de disposer d'une présence en ligne sur internet afin d'exploiter ce nouveau canal de communication. Le site web s'ajoute à l'ensemble des autres canaux d'information et de diffusion d'informations officielles notamment les dépliants, les centres d'appel téléphoniques, les centres de services et les fax.

**- La deuxième génération des sites web publics : La phase d'interaction (2003-2005) :**

À cette phase, l'organisation propose un lien de communication plus personnel avec les citoyens en implantant une prestation électronique de service qui utilise la messagerie électronique, un moteur de recherche, téléchargement de formulaires et de cahiers de charges en ligne. C'est le début d'une communication électronique bidirectionnelle avec le citoyen. On peut dire que cette phase jette les bases de la mise en place d'un guichet de services « virtuels » d'information plus personnalisé.

**- L'orientation vers la mise en ligne des services : la phase de transaction (2006-2009) :**

Cette phase est le prolongement de la phase d'interaction. Elle y ajoute des télé-procédures qui permettent de soumettre des documents électroniques et le paiement en ligne afin de réaliser une transaction complète. On intègre au potentiel de communication celui du traitement de l'information. On peut ainsi gérer le cycle complet d'une transaction depuis la collecte des données en passant par les traitements jusqu'à son archivage. (L'inscription en ligne, le paiement de factures en ligne, la création d'entreprises en ligne, Madania 2 (état civil)).

**- Les services administratifs intégrés 2009-... : la phase d'intégration : (Web 2.0) :**

Les projets de la phase d'intégration sont très liés à l'implantation d'une organisation structurée en réseaux et à l'utilisation stratégique des technologies de l'information. L'intégration des services vise une intégration totale des prestations électroniques des services de diverses organisations sur un même portail. Le citoyen peut alors bénéficier d'un point d'entrée unique pour faire une demande de service qui exige la collaboration de plusieurs organisations. (Le projet du connected government framework, la liasse unique, la télé-déclaration fiscale...).

### 3.1. L'amélioration de la qualité des services en ligne :

Cet objectif est lié à la perception qui est faite du développement de l'administration électronique tunisienne par le citoyen et de sa perception pour la qualité du service. Cet objectif varie selon la catégorie de l'utilisateur qu'il s'agit d'un citoyen, d'une entreprise, d'un fonctionnaire public...

- **Pour le citoyen** : Il s'agit de la simplification des procédures administratives pour le citoyen en assurant la proximité de l'administration pour lui faciliter l'accès aux informations et accomplir le service en ligne sans perte de temps.
- **Pour l'entreprise** : Cet objectif repose sur l'idée de l'amélioration du climat des affaires en Tunisie pour encourager l'investissement privé en assurant des services en ligne permettant l'accès aux informations utiles et l'accomplissement des procédures administratives dans les plus brefs délais.
- **Pour le fonctionnaire** : Il s'agit d'améliorer les compétences et l'efficacité des fonctionnaires publics dans les différentes structures administratives à travers la formation et le gain d'expérience que génère l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication et à travers la réduction de la charge administrative en utilisant les services en ligne. Un objet fort intéressant et nous verrons par la suite en étalant et analysant nos résultats s'il a été mis en vigueur sinon respecté.

### 3.2. Le développement des téléservices :

D'après nos sources au premier ministère, actuellement l'administration électronique offre une panoplie de services en ligne. La démarche dans la mise en place de ces services était progressive. On peut regrouper ces services, à priori, en trois grandes catégories : les services destinés aux citoyens (À to C), les services fournis à l'économie (A to B) et les services offerts aux administrations (A to A). Nous pouvons aussi distinguer ces services par rapport à leur occurrence dans le cadre d'évolution de l'administration électronique. En effet, le déploiement de ces services a suivi la succession des phases de ce cadre, depuis la phase d'informatisation jusqu'à la phase de transaction passant la phase d'interaction. Tout

d'abord, des sites web à caractère informationnel des administrations ont été développés. Ils contiennent une masse d'informations officielles à caractère général.

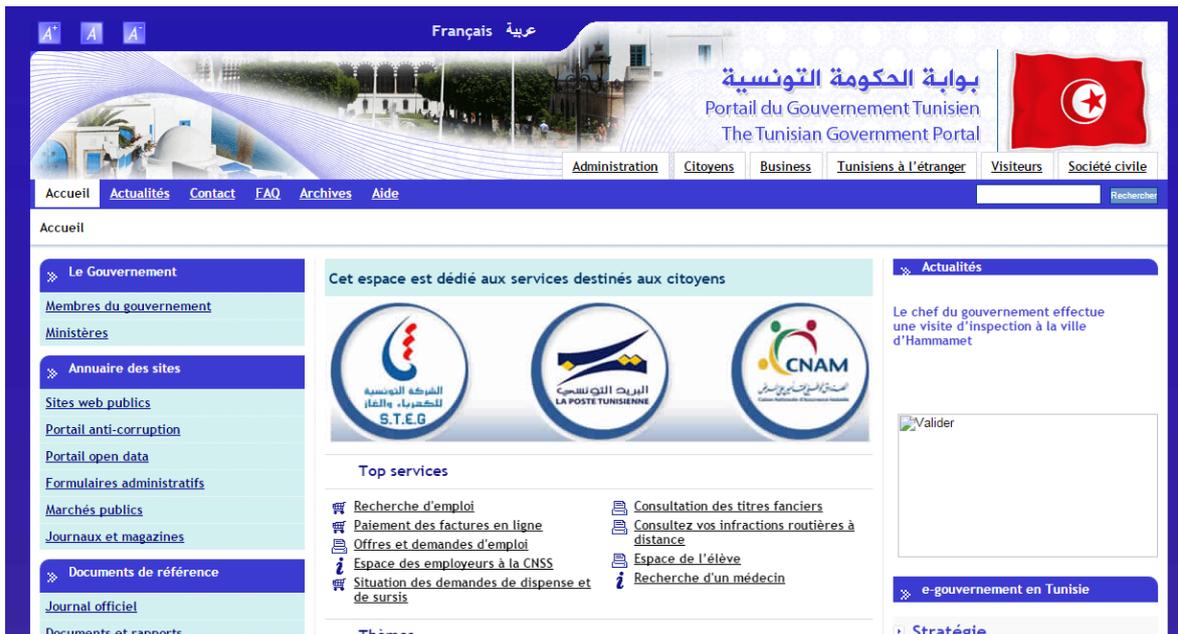
À ce niveau la communication était unidirectionnelle. Ensuite, le nombre de ces sites s'est accru et leur contenu s'est développé. Ils deviennent alors des sites web interactifs permettant une communication bidirectionnelle en intégrant la messagerie électronique, les moteurs de recherche, les forums publics et le téléchargement des formulaires. Dans cette phase, on assiste aussi à la création du portail de l'administration. Enfin, on assiste au traitement des transactions à distance, ce qui s'accompagne nécessairement par des échanges électroniques de données sécurisées, l'authentification en ligne et la signature électronique. Le paiement en ligne peut être considéré comme le service type de cette phase.

A côté des sites web développés par plusieurs structures publiques, des portails sectoriels ont été créés dans les différents départements ministériels, en plus du portail du gouvernement tunisien.

En essayant de vérifier l'accessibilité de ces sites au grand public, nous constatons que même si les différents ministères et établissements publics sont dotés de portails et de site web, ils n'en constituent pas moins qu'une façade ne permettant pas de résorber la lourdeur bureaucratique de l'administration tunisienne. Ces sites sont souvent peu actualisés et leur accessibilité n'est pas satisfaisante. En plus, les autorités décentralisées restent incapables de se servir de nouvelles technologies pour se rapprocher des préoccupations des citoyens alors que normalement le niveau local devrait être l'espace le plus fécond et le plus riche en matière de démocratie

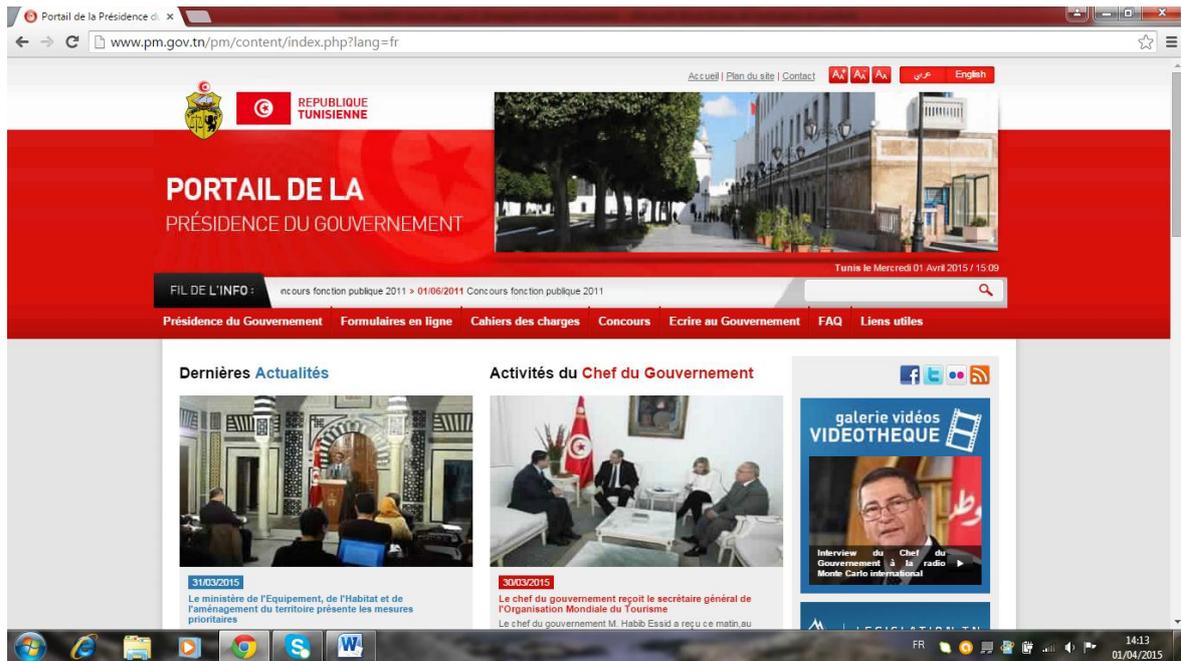
En ce qui suit nous allons présenter les principaux services web et portails (les plus connus) offerts par l'administration tunisienne :

- **www.tunisie.gov.tn** est le portail du gouvernement tunisien, il est considéré comme le portail de l'administration tunisienne puisqu'il présente l'administration sous l'angle institutionnel et permet de rediriger le citoyen vers le site du ministère en question. En outre, il offre différents services : les informations générales et statistiques, l'actualité dans les différents secteurs, téléchargement de documents, téléchargement de formulaires, messagerie électronique, moteur de recherche, des annuaires,...



[www.tunisie.gov.tn](http://www.tunisie.gov.tn)

- **www.pm.gov.tn** c'est le portail du premier ministre, il propose un ensemble de services en ligne comme l'actualité, l'activité du premier ministre, les annuaires de l'administration et des sites web, le téléchargement des formulaires, des services de communication avec le premier ministre à travers le courrier électronique, un service d'évaluation qui représente l'esquisse d'une démarche marketing caractéristique de la quatrième phase d'évolution de l'administration électronique, à savoir la phase d'intégration.



[www.pm.gov.tn](http://www.pm.gov.tn)

- **Le système d'information et de communication administrative SICAD :**

Ce système a été créé en 1993 et mis en ligne à partir de 2002. Ce système contient l'ensemble des données relatives aux prestations administratives : formalités administratives, pièces requises, délais de leur obtention et références législatives et réglementaires. Ce système présente plus de 1500 services dans tous les secteurs.

Ce système peut être utilisé comme un moteur de recherche pour les détails d'un service donné : il suffit d'introduire un mot clé se rapportant au service en question dans le champ de recherche ou bien choisir l'institution délivrant le service en question pour trouver les différents services fournis par cette institution.

Ce système a encore un regain d'intérêt après l'obligation réglementaire des administrations d'accepter les formulaires téléchargés du site web du SICAD comme les imprimés administratifs usuels.

The screenshot displays the SICAD website interface. At the top, there is a header with the Tunisian Republic logo and navigation links such as 'Enquêtes de satisfaction', 'Evaluation du site', 'Suggestions', 'FAQ', 'Sondage', 'Liens utiles', 'Contact', and 'Plan du site'. The main navigation bar includes 'Ministères', 'Services en ligne', 'Prestations', 'Cahiers des charges', 'Imprimés', 'Arrêtés SICAD', 'Référence juridique', and 'B. des Relations avec le Citoyen'. A search bar with a 'Rechercher' button and 'Recherche avancée' dropdown is present. Below the navigation, there are three main content columns: 'Actualités' with news items dated 14/04/2015, 'Services en ligne' with categories like 'Finances' and 'Transport', and 'Avis & Communiqués' with announcements dated 27/03/2015. The page also features a footer with 'Accueil > Le site officiel de l'administration tunisienne' and social media icons.

Cette e-administration s'inscrit en opposition avec une autre administration, subtilement sinon ironiquement désignée par la p-administration, c'est-à-dire l'administration de papier caractérisée par des services publics informatisés, mais cloisonnés, souvent isolés les uns des autres, et reliés au public par l'intermédiaire des guichets et de la correspondance, du téléphone souvent anonyme et des rencontres de circonstance.

Dans quelle mesure l'administration électronique, en tant que nouveau mode opératoire de l'administration agira-t-elle sur le modèle administratif tunisien dans le sens d'une bonne gouvernance ? Malgré son caractère quelque peu naïf, cette interrogation illustre la problématique particulière qui s'attache aux développements d'une e-administration au niveau national.

### **3.3. L'implication des agents publics :**

Les agents de la sphère publique, quelle que soit leur responsabilité, sont l'élément central de toute réforme administrative, par conséquent, il est indispensable qu'ils s'approprient tous ses outils. L'administration électronique, étant un outil de la réforme administrative, son essor suppose une mobilisation forte de tous ses agents.

Dans ce cadre, ils doivent, tout d'abord, bénéficier d'une information approfondie sur la nécessité de la réforme, ses effets, ses avantages, ses risques et ses enjeux. Il est nécessaire ensuite de leur associer dans les processus décisionnels et la mise en place des stratégies. Il est enfin indispensable d'adopter un plan de formation et de recyclage du personnel de l'administration qui doit garantir l'utilisation optimale des ressources, la mise à jour et l'agilité du système administratif.

L'évolution rapide de ces technologies nécessite la mise en œuvre de modalités de formation spécifiques. Plus la technologie devient complexe, plus les coûts d'apprentissage et les niveaux de compétences requis deviennent élevés. La résolution de la contrainte de l'accès, ne permet pas pour autant d'éviter les inégalités face à la formation. La modernisation de l'administration a porté surtout sur l'amélioration des services et des relations avec l'utilisateur, mais les méthodes de travail à l'intérieur de l'administration ont été peu évoquées compte tenu du point 21 du programme de la mise à niveau administrative qui s'intéresse à l'informatisation de l'administration et le point portant sur la formation du personnel interne

Le but est de répondre aux besoins de formation au sein de l'administration publique et de l'agent administratif et de contribuer à la valorisation du choix de l'auto-apprentissage au sein des services publics.

Le lien entre la promotion du rendement de l'administration et l'amélioration de ses relations avec le citoyen, grâce notamment au développement de l'administration électronique. Il a toujours insisté aussi sur le lien entre le déroulement de la carrière de l'agent et la formation continue considérée comme un droit individuel du fonctionnaire.

Dans ce cadre, l'accent est alors mis sur le développement des ressources humaines, et en particulier le développement des capacités d'encadrement supérieur de l'administration publique.

- **L'école ouverte aux fonctionnaires** : il s'agit de la formation continue à distance (via l'Internet) qui permet aux fonctionnaires en activité de se préparer aux concours d'admission dans les établissements d'enseignement supérieur.
- **La formation des formateurs** dans le domaine des logiciels libres, les technologies du web et les technologies de la communication.

La promotion des ressources humaines est considérée comme un facteur principal pour assurer la modernisation de l'administration. Devant la rareté des ressources naturelles de notre pays, les ressources humaines doivent être développées par l'acquisition de nouvelles aptitudes et l'appropriation des pratiques innovantes.

Le projet de l'administration électronique ne peut pas se résumer dans son aspect technique, malgré l'importance de ce dernier, il doit en plus bénéficier d'une mobilisation de tous les acteurs : l'engagement des hauts responsables, l'adhésion des agents publics

Nous nous occupons, dans ce travail de recherche, d'une enquête en interne pour analyser l'ancrage des TIC, les interactions entre les différents acteurs de l'administration tunisienne « les répercussions » qu'elles engendrent sur tous les niveaux.

Nous constatons que l'approche diffusionniste de la Tunisie en matière des TIC est plutôt politique c'est pour redorer l'image de marque de la Tunisie en terme de progrès et de développement. Notre enquête va vérifier le terrain pour voir les conditions d'application de ce programme dans l'administration tunisienne en interne. Mais à quel point ce programme a vraiment changé le mode de travail à l'intérieur? Et où est l'acteur interne dans tout cela ?

Cette constatation n'est pas spécifique au terrain tunisien, Paillart et Bouiquillon<sup>95</sup>, dans l'une de leurs enquêtes dans les territoires publics en France, ont conclu que tout est *centré sur les techniques et non sur l'ensemble du secteur de l'information et de la communication*. Ils ont remarqué que *l'accent est également mis sur les nouveautés techniques dont l'évolution reste incertaine, et les usages pas encore définis*. Ils trouvent que, dans leur terrain, *le discours général sur l'information et la communication,*

---

<sup>95</sup> BOUIQUILLON, Philippe, PAILLART, Isabelle, 2003, « Techniques d'information et de communication et développement des territoires : vers de nouveaux rapports entre l'état et les collectivités territoriales? », In *Etudes de communications, langages, informations, médiations*, n°26, Développement des territoires et communication : politiques et pratiques à l'œuvre.

*l'insistance mise, plus que dans d'autres secteurs, sur les découvertes techniques au détriment des usages, renvoyant à une conception déterministe encore présente dans les politiques publiques.*

Une analyse méticuleuse du processus du changement engendré par les TIC dans le milieu professionnel s'impose. Nous allons passer en revue le processus de changement de l'administration tunisienne en le mettant dans un cadre théorique, en analysant la littérature portant sur le changement organisationnel et en la transposant sur notre terrain pour par la suite présenter les résultats de notre enquête. Nous avons évoqué dans ce chapitre le cadre réglementaire de l'administration électronique. Nous posons cette interrogation : le fonctionnaire est-il réfractaire à toute modernisation ? Est-il le seul obstacle sur le chemin du progrès ultralibéral ou y a-t-il d'autres facteurs qui peuvent entraver le processus de changement.

## **CHAPITRE 3 :**

# **L'ANALYSE D'UN PROCESSUS DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL DANS L'ADMINISTRATION TUNISIENNE**

*« Rien n'est permanent sauf le changement » de Héraclite d'Ephèse*

Le vieux adage chinois « *garder à l'esprit qu'il y a dans ce monde rien de constant si ce n'est le changement* » est plus que jamais d'actualité dans le monde d'aujourd'hui. Ainsi le besoin de changer, de s'adapter et d'innover pour l'administration publique n'est plus à démontrer<sup>96</sup>.

Après avoir analysé le contexte général économique, politique, social et anthropologique de notre terrain de recherche, nous allons nous intéresser au changement à l'intérieur des quatre administrations étudiées selon des approches théoriques. Notre présente recherche mettra en avant le salarié face à l'innovation dans son organisation.

L'administration publique ne peut pas continuer à agir avec les mêmes moyens, outils et procédures qu'elle possède, c'est-à-dire la procédure papier. Le concept de l'administration électronique n'est pas une question de pure informatique, fondamentalement technique, il est aussi un outil stratégique pour transformer les organisations et améliorer ses services et ses modes de travail. Les progrès des technologies de l'information et de la communication (TIC) au cours de ces dernières années marquent le début d'une nouvelle ère, celle de l'informatique, du multimédia, de la télécommunication et de l'Internet. Selon Moulier-Boutang *la production immatérielle devient le cœur de la valeur économique et la mondialisation actuelle voit l'émergence d'un troisième type de capitalisme en rupture*

---

<sup>96</sup> HAMMAM, Abdellatif, 1998, « La problématique de l'innovation dans le contexte de réforme de l'administration publique », In *Servir* n°25, Tunis.

avec les capitalismes mercantilistes et industriels : le capitalisme cognitif (Moulier-Boutang, 2007).

Que peuvent être les variables fondamentales pouvant expliquer le processus de changement? Est ce qu'il y a des différentes formes de changement ? Quelles sont les causes qui poussent au changement ? Est ce qu'il y a un changement ou des changements ?

Ce chapitre a pour objet de s'inspirer de la très vaste littérature concernant le concept du changement dans les organisations afin d'essayer d'apporter des éléments de réponses à toutes les questions que nous venons d'exposer.

## 1. Définitions du changement organisationnel :

Le changement organisationnel peut se définir comme une modification temporaire ou permanente des structures d'une organisation. Mais il correspond souvent à l'ensemble des dispositifs mis en place en vue d'atteindre un idéal défini par la direction de l'entreprise<sup>97</sup>.

Les organisations sont perçues comme étant « soumises », depuis plusieurs années, à des changements structurels ou environnementaux. Ce rythme ne risque pas de ralentir puisque le changement est désormais envisagé comme une posture permanente affectant les entreprises et les individus qui les composent<sup>98</sup>.

La majorité des recherches sur le changement organisationnel se sont concentrées principalement sur le contenu du changement. Néanmoins, il paraît de plus en plus important d'orienter l'intérêt de la recherche vers une approche du changement centrée sur le processus (Van de Ven et Huber, 1990). Ainsi, s'intéresser au changement en tant que processus, permet selon les postulats de la théorie du processus, d'expliquer comment et pourquoi une entité organisationnelle change et se développe. De plus, plusieurs travaux, comme ceux de Barnett et Carroll (1995) et de Van de Ven et Poole (1995), ont mis en

---

<sup>97</sup> MILIE THEODORA, Pélage, 2004, « Les approches du changement organisationnel dans les Sciences de l'Information et de la Communication », In *Persee Quaderni*. N. 54, pp. 43-53.

<sup>98</sup> PESQUEUX, Yvon, 2008, « Le changement, dérive organisationnelle », In *L'Expansion Management Review*, 2008/2, n°129, L'expression- Roularta.

exergue l'importance et la nécessité de l'étude sur le processus du changement proprement dit.

Le changement organisationnel est un thème largement étudié, à la fois dans ses processus (Pettigrew, 1987 ; Pichault, 2009), son pilotage (Balogun et Hope-Hailey, 2005) et les tensions et contradictions qu'il suscite (Bernoux, 2004)<sup>99</sup>.

Le changement dans l'organisation est défini comme étant «*un type d'événement, une observation empirique d'une différence dans la forme, la qualité ou l'état d'une entité à travers le temps. Cette entité peut être un travail individuel, un groupe de travail, une stratégie d'une organisation, un programme, un produit ou toute une organisation*» (Van de Ven et Poole, 1995, pp 510-540). Pour Guilhon (1998), le changement organisationnel est un processus de transformation radicale ou marginale touchant les structures et les compétences organisationnelles.

Nous pouvons aussi définir le changement organisationnel comme étant une rupture par rapport aux modes de fonctionnement et aux raisonnements antérieurs. Il s'agit donc d'«*un processus dynamique qui crée une différence dans un système entre un instant  $t$  et un instant  $t + 1$* » (Beriot, 1992, p103). Le changement organisationnel traduit ainsi le chemin à parcourir entre un état de départ et un état d'arrivée (Yatchinovsky, 1999), donc entre deux équilibres de l'organisation. En nous inspirant de Van de Ven et Poole (1995), nous le considérons comme un processus, c'est à dire une séquence d'événements entraînant l'apparition d'une différence de forme, qualité ou état d'une caractéristique de l'organisation ou de l'un de ses composantes (travail d'un individu, groupe, organisation ou relation avec d'autres organisations).<sup>100</sup> Chaque changement est particulier étant donné qu'il se déroule dans un contexte spécifique, avec des objectifs et une gestion propre et des acteurs différents. Le changement organisationnel traite de la logique d'adaptation de l'organisation au regard aussi bien de son environnement que d'elle-même<sup>101</sup>.

---

<sup>99</sup> GILBERT Patrick, RAULET-Croset Nathalie, MOUREY Damien, TRIOMPHE Christine, 2013, « Pour une contribution de la théorie de l'activité au changement organisationnel », In @ GRH 2/2013 (n°7), p 67-88.

<sup>100</sup> REIX, Robert, 2002, *Changements organisationnels et technologies de l'information*, conférence invitée à l'Université Saint Joseph, Beyrouth, Liban 28/10.

<sup>101</sup> PESQUEUX, Yvon, 2008, « Le changement, dérive organisationnelle », In *L'Expansion Management Review*, 2/(n°129), p. 10-16.

## **2. Les modes de changement :**

Dans ce qui suit, nous traitons les mécanismes du processus du changement à travers les facteurs engendrant le changement. Dans le quatrième chapitre de la deuxième partie, nous allons la traiter, les acteurs de changement.

Une distinction est faite entre un changement imposé et un changement volontaire. Les auteurs Guilhon (1998) et Hafsi et Fabi (1997) sont d'accord sur l'idée qu'il n'existe pas d'approche ou de modèle consensuel sur le changement organisationnel. Toutefois, une distinction entre le changement volontariste et le changement déterministe subsiste. Cette distinction a d'ailleurs fait l'objet d'un débat qui a structuré une grande partie des recherches en théorie des organisations (Astley et Van de Ven, 1983, Mbengué, 1997, Guilhon, 1998).

### **2.1. Le changement volontaire :**

La vision volontariste s'oppose à celle déterministe en mettant en évidence le rôle prépondérant des choix stratégiques et de l'acteur dans la décision du changement organisationnel. Dans le cadre de cette perspective, nous pouvons citer les travaux des tenants de la théorie du choix stratégique (Andrews, 1971, Child, 1972) qui ont mis en avant le rôle crucial des membres clés de l'organisation et de leurs choix stratégiques dans l'action du changement. Il s'agit d'une vision qui donne aux sources du changement un caractère endogène. Nous pouvons aussi intégrer dans cette vision volontariste du changement les travaux des théoriciens du «Développement Organisationnel» tels que Beckard (1975) et Beer (1976), qui ont donné au leader un rôle central dans le processus.

Les postulats de cette vision volontariste se fondent sur le fait que les individus maîtrisent relativement la construction de leurs actions futures qui sont elles-mêmes expliquées par le passé vécu par les acteurs et le contexte. Aussi, cette perspective de changement organisationnel met en avant le rôle des sentiments personnels des dirigeants dans les choix stratégiques à réaliser (Stopfrod et Baden-Fuller, 1994) et stipule donc que le changement décidé est fortement influencé par l'orientation cognitive et motivationnelle des décideurs (Bobbitt et Ford, 1980).

Dans ce sens, ce mode de changement, nous l'avons ressenti quand nous avons posé la question aux salariés, est ce que la direction générale accorde une place stratégique aux TIC. Un certain nombre de salariés enquêtés ont exprimé leur regret, par exemple, pour, le départ d'un ancien directeur général ou ministre qui selon eux donnaient de l'importance aux TIC et étaient à la page. Ce qui prouve que le changement peut être personnifié et tributaire des choix prioritaires du leader dans l'organisation.<sup>102</sup>

Un salarié au ministère de la formation professionnelle et de l'emploi nous déclarait qu'à l'époque de l'ancien ministre, le personnel était plus motivé, travaillant avec les outils des TIC et ayant une culture numérique beaucoup plus développée qu'à l'époque du ministre actuel.

Enfin, dans le cadre de l'approche volontariste du changement nous pouvons citer aussi l'analyse de Crozier et Friedberg (1977) qui offre une vision du changement en termes d'apprentissage par l'acquisition de nouvelles capacités nécessaires à une logique d'action.

Le ministère de la formation professionnelle et de l'emploi ainsi que la poste tunisienne ont choisi, éventuellement, d'insérer les nouvelles technologies d'information et de communication dans leur gestion interne et externe et ce, pour améliorer leur image auprès de leurs différents publics. C'est un changement volontaire vu que tous les deux ne souffrent pas de concurrence et qu'ils monopolisent le marché dans leurs secteurs respectifs. Ils ont fait ce choix stratégique d'être en harmonie avec le progrès des ressources humaines en Tunisie et en vue de faciliter le travail en interne pour les salariés et les usagers.

## **2.2. Le changement imposé :**

Ce genre de changement nous l'avons perçu clairement dans notre terrain à travers le cas de Tunisie Telecom. Souffrant d'une concurrence accrue, Tunisie Telecom s'est trouvée obligée de moderniser ses outils de travail à l'interne comme à l'externe. Nous avons constaté une réelle prise de conscience de la réalité du marché. Premier fournisseur de la



<sup>102</sup> Nous revenons plus en détails à ce point dans le quatrième chapitre de la deuxième partie qui analyse le rôle des acteurs internes et externes de l'organisation.

téléphonie fixe, portable et internet en Tunisie, avec l'accroissement des fournisseurs des TIC en Tunisie, Tunisie Telecom s'est trouvée dans le cas de figure du changement imposé. Ajoutons à cela, la privatisation de la moitié de son capital. Deux modèles organisationnels se sont cohabités à l'intérieur de l'organisation, celui de l'étatique et du privé. Cette « confrontation » entre ces deux modèles a fait surgir un réel changement du management à l'intérieur de l'agence. De cette confrontation est né aussi un réel problème d'adaptation des salariés avec ces changements. Ceci nous allons le voir quand on parle du rôle de l'environnement dans le processus du changement d'une organisation.

Pour récapituler, nous dirions que la direction générale de Tunisie Telecom n'a pas choisi de développer ses moyens de travail en ayant recours aux nouveaux outils des TIC, mais des facteurs déterminants de son environnement interne et externe lui ont été imposés et surtout le style de management de l'actionnaire majoritaire privé.

Nous retiendrons donc que les différents travaux ancrés dans la conception déterministe du changement mettent en exergue l'influence du contexte organisationnel externe et interne dans l'action du changement. De plus, cette vision revendique le caractère d'inflexibilité de l'organisation et les caractéristiques de cette dernière (la structure et la culture), comme étant des facteurs d'inertie freinant le changement (Perret, 2003).

Dans ce sens, Bertrand Cabedoche<sup>103</sup>, en analysant les retombés du changement organisationnel imposé de France Telecom sur les salariés, nous a éclairée sur les difficultés interculturelles dans le cas de la fusion entre France Telecom et Orange. Selon ce chercheur, France Telecom a dû accepter un changement « sauvage » et sans préparation aucune des salariés, à la suite d'un triple Big Bang : une dérégulation brutale, une concurrence sauvage et d'incessantes ruptures technologiques. Il ajoute à cela qu'une révolution culturelle en interne, dont la tonalité avait été immédiatement exprimée par le directeur général, en rappelant que l'entreprise n'était plus au service d'utilisateurs, mais qu'elle se battait désormais pour satisfaire des clients et que les collaborateurs devaient s'adapter à cette demande.

---

<sup>103</sup> CABEDOCHÉ, Bertrand, « Culture du chiffre et responsabilité sociale: le déplacement de la charge de l'incertitude sur le facteur humain chez France Telecom » in LEPINE, Valérie, MARTIN-JUCHAT, Fabienne, MILLET- FOURRIER Christelle (dir), 2014, *Acteurs de la communication des entreprises et organisations, pratiques et perspectives*, PUG, pp 21-40.

Le changement à France Telecom a donc été agressif, rien qu'en voyant le taux de suicide et ce, après la dite fusion. Ceux-là avaient pu également se sentir remis en cause dans leurs valeurs même quand le management leur était apparu centré sur les résultats économiques du groupe, des équipes et des personnes- plus que sur l'humain. Ceux- là enfin s'étaient sentis déstabilisés quand la mutation de l'ex-monopole des télécommunications en champion mondial des industries de l'information semblait réduire l'évaluation au contrôle des coûts aux dépens de l'expertise : lancé en 2005, le plan Next/ pour Nouvelle Expérience des Télécommunications/ devait conduire à la suppression de 22000 postes entre 2006- et 2008 avec la réorganisation des activités par pays et non plus par métiers ainsi que le redéploiement des salariés.

### **2.3. Le changement brutal :**

Le changement brutal traduit une modification globale et en profondeur du système et une destruction irréversible de l'ancienne situation. Ce changement peut être qualifié de «*pénétrant*» et «*profond*» (Ledford et al, 1991) ou encore de «*stratégique*» ayant un impact sur l'ensemble du système de l'organisation et sa stratégie, par rapport aux changements plus incrémentaux affectant seulement certains éléments de l'organisation, sans modifier le système dans sa «*globalité*» (Durieux et Vandangeon, 1996).

La poste tunisienne incarne, par excellence, ce type de changement. Une administration classique créée depuis le début du siècle dernier avec des salariés dans la majorité âgés entre 41 et 55 ans et travaillent à l'ancienne, a «*brutalement* » imposé des nouvelles méthodes de travail à ses salariés. Un petit déséquilibre se ressent, lors de notre observation participante, entre les anciens salariés qui, travaillant toujours avec leurs méthodes habituelles parce s'adaptant mal avec la nouvelle gestion de travail, et les jeunes salariés qui jonglent avec les TIC et n'ont aucun problème d'adaptation : déséquilibre générationnel et d'adaptation.

Ce type de changement touche «*non seulement les caractéristiques tangibles de l'organisation comme la stratégie, la structure organisationnelle et le système de gestion, mais aussi, inévitablement, ses valeurs fondamentales et son système de croyances et de présupposés, c'est-à-dire la culture de l'entreprise*» (Allaire et Firsirotu, 1993, p104).

Toutefois, le changement brutal peut avoir un effet destructeur puisque les anciens schémas cognitifs sont remplacés par des nouveaux (Moch et Bartunek, 1987, Johnson et Scholes, 2000). Aussi, les pratiques de management existantes cèdent la place à des nouvelles et la structure organisationnelle en présence disparaît. Pour ce type de mutation, le facteur temps est important, car pour qu'elle soit efficace, il faut la réaliser rapidement afin de minimiser les coûts (Miller, 1982). De plus, il importe que tous les sous-systèmes soient modifiés en même temps, faute de quoi les anciennes pratiques peuvent nuire à celles qui ont été modifiées (Vandangeon, 1998a).

Pour Vandangeon et Durieux (1996), l'évolution de l'organisation n'est pas continue, elle s'établit étape par étape suivant des «*cycles réguliers*» composés de périodes relativement longues de changements incrémentaux et d'adaptation. Périodes relativement courtes de transformations radicales, discontinues durant lesquelles sont remis en cause la stratégie, le pouvoir, la structure et le mode de contrôle (Pettigrew, 1987, Tushman et Romanelli, 1985; Sheldon, 1980; Ramaprasad, 1982, Miller et Friesen, 1980).

Par ailleurs, Tunisie Telecom a mis en place de nouveaux objectifs stratégiques pour faire face à la concurrence accrue avec les fournisseurs de télécommunications et internet en Tunisie. Elle a vécu un double changement. À commencer par le rachat de 49 % de son capital par un groupe fournisseur de télécommunications du Dubaï et une grande et rapide modernisation de ses outils de travail. En peu de temps, les salariés ont dû faire face à ces deux grands événements sans aucune préparation ni implication.

Plusieurs salariés que nous avons interviewés à Tunisie Telecom se plaignent de la marginalisation de la direction générale en tout ce qui concerne l'information sur les objectifs de leur agence. Une jeune cadre nous confie ne pas sentir appartenir à l'agence et elle ajoute qu'elle s'informe sur son agence de la presse, de bouche à oreille, et de Facebook, mais jamais de la direction générale. Une telle marginalisation informationnelle, que nous allons évoquer en détails dans la troisième partie de la thèse où nous allons évoquer la démarche communicationnelle de nos études de cas.

### **3. Le rôle de l'environnement dans le changement :**

Les organisations doivent aujourd'hui être considérées comme des systèmes ouverts. Elles ne peuvent plus ignorer leur environnement. Sous la pression des concurrences, de nouvelles contraintes législatives ou de nouvelles modalités de financement, les organisations sont confrontées à la nécessité d'adapter la définition de leurs objectifs comme celle de leur fonctionnement. Il y a interdépendance entre les caractéristiques propres de l'organisation et ses environnements.

Cette variable nous pousse à explorer deux théories qui mettent en avant le rôle de l'environnement dans le processus du changement à savoir la théorie de la contingence et la théorie de l'activité.

#### **3.1. La théorie de la contingence :**

Ce courant théorique a d'abord été illustré par les travaux de J. Woodward (1965), économiste britannique. L'école de la contingence cherche à rendre compte de la manière dont se structurent les organisations à travers l'influence des variables de contexte (technologies et marché notamment, mais aussi système institutionnel au sens large) sur les caractéristiques de ces organisations. Elle a reçu le nom d'approche de la contingence, au sens où le poids de ces contraintes rendrait contingentes les structures de l'organisation, celles-ci étant en grande partie déterminées par celles-là. Aujourd'hui, ce type d'approche est surtout vulgarisé dans les travaux d'Henry Mintzberg (1982 et 1990). Mintzberg se donne pour objectif « *d'éclairer le lien entre la structure d'une organisation et son fonctionnement interne* » (1998), rejetant l'hypothèse taylorienne d'une « bonne organisation » ou d'une forme structurelle meilleure en soi. La structure est liée à l'environnement, mais pas de manière mécanique. Elle dépend aussi des buts que se proposent les dirigeants. Il insiste sur le concept d'ajustement pour expliquer le rapport des organisations avec leur environnement et sur celui de cohérence pour leur fonctionnement interne. La thèse de Mintzberg pourrait s'énoncer ainsi : pour qu'une organisation soit efficace, il faut à la fois se référer à la situation de l'organisation dans son environnement et à une cohérence interne entre les paramètres de conception.

Il en tire une typologie des entreprises en termes de configurations ou de modèles. Celles-ci « *sont par essence des systèmes dans lesquels il est plus important de considérer*

*des réseaux d'interrelations que de s'attacher à une seule variable qui expliquerait les autres* » (1990). Il s'agit de repérer la façon dont les éléments simples se combinent pour donner une configuration particulière. Il n'y a donc pas « une » organisation, mais « un nombre limité » de configurations qui reposent sur des principes d'ajustement et de cohérence. La thèse de Mintzberg pourrait s'énoncer ainsi : pour qu'une organisation soit efficace, il faut à la fois se référer à la situation de l'organisation dans son environnement et à une cohérence interne entre les paramètres de conception.

Dans notre terrain de recherche, la Caisse Nationale d'Assurance Maladie par exemple, a imposé à ses salariés de travailler avec les TIC en mettant à leur disposition des applications sous forme de base de données interactives et ce, pour plusieurs prestations pour tous ses partenaires. La nécessité de travail de la nouvelle organisation la demande. En fait la CNAM vient d'une fusion de la Caisse Nationale de la Sécurité Sociale et de la Caisse Nationale de Retraite et de Prévoyance Sociale. Les deux anciennes administrations utilisaient le papier comme outil de base pour leurs prestations à leurs différents partenaires. Créée en 2004, la CNAM a imposé l'informatisation de toutes ses prestations dès ses débuts. Chaque patient est identifié par un chiffre, archivé dans la base de données et partagé par tous les salariés regroupant toutes les informations sur les patients et les prestataires de services. Ce changement est imposé par la direction générale. Vu le flux important de patients et partenaires, les TIC ont facilité énormément la tâche aux salariés en ce qui concerne la gestion des dossiers et des prestations.

L'environnement politique, social et économique de la Tunisie a énormément influencé le mode de travail dans nos administrations. Certaines organisations ont pensé, sérieusement, à changer pour s'adapter avec « la révolution » qui est entrain de se faire sur tous les plans.

Dans ce sens, la directrice de communication du ministère de la formation professionnelle et de l'emploi approuve nos propos sur le rôle du contexte dans le changement de l'administration tunisienne en nous déclarant : « *Mon administration a commencé à accorder de l'importance aux TIC, après la révolution avant non. On a commencé à développer le site web du ministère. On est le 3ème ministère au classement des ministères par rapport à la réforme administrative.* ». Elle poursuit : « *Après la révolution, on a fait un plan et une stratégie de communication qui intègrent les TIC dans ses outils* ».

### 3.2. La théorie de l'activité :

Elle défend l'hypothèse que l'insertion des TIC est influencée par le contexte culturel, économique et social. Certains, comme Brossard, qualifient cette approche de « théorie historico culturelle ». L'instrument psychologique se différencie fondamentalement de l'instrument technique par la direction de son action. Le premier s'adresse au psychisme et au comportement, tandis que le second, tout en constituant aussi un élément intermédiaire entre l'activité de l'homme et l'objet externe, est destiné à obtenir tel ou tel changement dans l'objet même.

On doit à Vygotski deux idées intéressantes : « *Premièrement, l'être humain se distingue de l'animal par sa capacité à transmettre des instruments psychologiques. Deuxièmement, l'environnement social du sujet joue un rôle important dans l'acquisition des connaissances, du fait des liens considérés comme intrinsèques entre pensée et langage* » (Marquet, 2004).

Il propose deux options. La première est le remplacement dans une perspective sociohistorique pour étudier le développement humain. La deuxième est que pour analyser la constitution du plan psychologique de la vie mentale, il convient de prendre en compte les contraintes biologiques et les contraintes sociales.

En effet, pour analyser ce changement, nous avons mobilisé la théorie d'activité. L'outil n'est rien hors de l'activité ; tel est l'axiome central de cette théorie qui trouve ses origines dans l'œuvre scientifique de Lev Vygotski (1934/1985). Plus précisément le texte s'appuie sur l'approche proposée par Engeström (1987) qui a appliqué les idées de Vygotski à l'étude de la communication au travail et des interactions entre différents systèmes d'activité. L'application de ce cadre d'analyse montre que ce type de changement, ayant une forte composante artefactuelle et culturelle, peut être analysé en considérant l'interaction entre le système d'activité d'« amélioration opérationnelle », qui porte une intention de changement fondée sur des instruments, et le système d'activité managérial. Il apparaît que le changement au sein de l'organisation se produit à travers des apprentissages situés, liés aux tensions entre systèmes d'activité.

Cette approche propose une compréhension de la représentation de la culture dans le psychisme. La thèse principale de la théorie est que la structure et le développement du

psychisme sont engendrés par un environnement socioculturel qui pour Vygotski n'est pas un facteur du développement, mais une source du développement de la personnalité.

La notion d'instrument psychologique constitue l'un des grands héritages de Vygotski. Pour lui, l'interaction entre une personne et son environnement se fait par l'intermédiaire d' « instruments ». Ces instruments, souvent de nature sémiotique jouent un rôle de médiation entre le fonctionnement mental individuel et les conditions sociales dans lesquelles il se développe. Le concept de médiation, au cœur de la théorie, met l'accent sur le fait que toutes les activités humaines sont médiées par des artefacts culturellement élaborés et par des relations sociales<sup>104</sup>.

#### **4. Contextes sensibles au changement :**

Parmi les nombreux types de changement que peuvent connaître les organisations, trois sont particulièrement révélateurs de l'importance de la communication interne pour assurer le succès : la fusion inter-organisationnelle, l'arrivée d'un nouveau dirigeant et la restructuration interne.

##### **4.1. La fusion :**

Il s'agit de l'association de deux entreprises A et B qui donne une nouvelle entreprise C. La fusion peut consister également en l'absorption de B par A. Elle est un contexte de changement particulièrement délicat, voire anxiogène : cas de Tunisie Telecom.

##### **4.2. Le changement de dirigeant :**

Dans notre terrain, nous constatons surtout après la révolution, un changement rapide et successif des dirigeants des administrations tunisiennes : en trois ans, le ministère de la formation professionnelle et de l'emploi a vu défiler quatre ministres, la CNAM trois Pdg, la Poste trois Dg, et Tunisie Telecom trois Pdg.

---

<sup>104</sup> GILBERT Patrick, RAULET-Croset Nathalie, MOUREY Damien, TRIOMPHE Christine, « Pour une contribution de la théorie de l'activité au changement organisationnel », 2013, In @ GRH 2/2013 (n°7), p 67-88.

### **4.3. Le changement d'organisation interne :**

Le dernier contexte de changement abordé est le changement d'organisation interne. Pour diverses raisons, l'entreprise peut décider de remanier son schéma organisationnel, de redéfinir les départements, de modifier les liens hiérarchiques ou de rapprocher les fonctions jusque-là indépendantes : cas de la CNAM, du ministère de la formation professionnelle et de l'emploi, de la poste tunisienne et de Tunisie Telecom qui ont refait, depuis la révolution, leur organigramme et leur statut organisationnel.

Notre problématique principale est d'analyser le processus de changement technologique dans l'administration tunisienne. Nous nous intéressons principalement aux TIC à l'intérieur de l'administration. C'est ce que nous allons voir dans le chapitre prochain où nous poursuivons notre analyse en étudiant les processus de changement inhérents à l'introduction des TIC dans les administrations en tant que processus de transformation des relations de pouvoir et de hiérarchie et le rôle des acteurs internes et externes dans la démarche du changement.

## CHAPITRE 4 : LA PLACE DE L'ACTEUR DANS LE CHANGEMENT

La compréhension des mécanismes d'introduction du changement suppose de s'appuyer sur une théorie de l'acteur. Nous ne pouvons montrer l'introduction des changements sans mettre en jeu les stratégies des acteurs et leurs enjeux, sans montrer les jeux de pouvoir à l'intérieur des systèmes s'appuyant sur les incertitudes et sans l'insistance sur l'autonomie du phénomène organisationnel.

La sociologie des organisations est la discipline qui permet de comprendre les comportements individuels et collectifs au sein des groupes humains constitués et les relations conformes ou inattendues par rapport aux règles prescrites. Comme le dit bien Crozier<sup>105</sup>, le changement est un problème pour les salariés, ils cherchent souvent des stratégies pour s'adapter avec le changement.

Avec Maslow<sup>106</sup>, et d'autres théoriciens, différentes conceptions de la motivation au travail se sont développées et ont proposé différentes typologies de besoins motivants. Avec cette nouvelle conception, qui montre les impasses et les limites du taylorisme, une vision plus complexe des problèmes de management est alors proposée avec la prise en compte du facteur humain.

Un autre courant s'est développé autour de Michel Crozier et des chercheurs du CSO<sup>107</sup>. Selon ce modèle, les comportements des membres d'une organisation, ne sont pas totalement déterminés par les règles formelles, ils ne sont pas, non plus, l'expression de la recherche de la seule satisfaction des besoins psychologiques.

Dans notre recherche nous avons adopté le modèle de l'analyse stratégique et systémique. Pour cela, nous avons privilégié dans notre observation et analyse, les



<sup>105</sup> CROZIER, Michel, ERHARD, Friedberg, 1977, *L'acteur et le Système*, Le Seuil, Paris.

<sup>106</sup> MASLOW, Abraham, 1943, *A theory of human motivation*, In *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

<sup>107</sup> Centre de Sociologie et des Organisations.

comportements, les interactions, les discours, les opinions sur le travail, les contraintes et opportunités liées au poste de travail, etc.

Nous allons émettre, dans cette partie quelques constatations que nous avons observées lors de nos stages effectués dans ces administrations et à travers nos entretiens avec les responsables ainsi que les salariés de nos études de cas.

## **1. Le raisonnement stratégique et systémique :**

Comprendre les articulations entre les jeux d'acteurs et le système suppose d'utiliser deux modes de raisonnement : le raisonnement stratégique et le raisonnement systémique. Le premier part de l'acteur pour découvrir le système et le second tente de retrouver l'ordre construit de façon arbitraire qui structure l'ensemble (Crozier et Friedberg 1977).

Selon Mintzberg<sup>108</sup>, les analyses stratégiques et systémiques sont indissociables et doivent être considérées en interdépendance. Pour ces analyses systémiques et stratégiques, le changement est perçu comme une menace au « *contrat psychologique* » et au lien qu'entretient l'acteur avec son organisation (Perret, 1996, Larçon, 1997, Reitter et Ramanantsoa, 1985).

La théorie de l'analyse stratégique et systémique repose sur quelques concepts fondamentaux :

- Le pouvoir.
- La stratégie et l'enjeu.
- La zone d'incertitude.
- Le système d'action concret.



---

<sup>108</sup> MINTZBERG, Henry, 2003, *Le pouvoir dans les organisations*, Éditions d'Organisation, Paris, p 30.

### 1.1. Le pouvoir :

Mintzberg<sup>109</sup> trouve que le pouvoir représente un facteur essentiel, qui ne peut être mésestimé par ceux qui cherchent à comprendre le fonctionnement des organisations, et ce qui les amène à faire ce qu'elles font. Il ajoute que le pouvoir se définit comme étant tout simplement la capacité à produire ou modifier les résultats ou effets organisationnels.

Henry Mintzberg pose la question suivante : « Comment est-ce que les buts, les valeurs, les intentions, les besoins et les attentes personnels, des agents pris individuellement se traduisent en décisions et actions organisationnelles<sup>110</sup>.

Pour l'analyse stratégique et systémique, ce concept est central les comportements en organisation sont interprétés en termes de relations de pouvoir. Il renvoie à la capacité d'un acteur à influencer sur d'autres acteurs, en utilisant à son avantage les ressources dont il dispose dans l'échange et qui lui permettent, des incertitudes organisationnelles cruciales.

Crozier (Crozier, 1997) identifie quatre sources de pouvoir pour les acteurs :

- L'expertise technique, le savoir, les savoir-faire ;
- La maîtrise des informations ;
- La maîtrise des règles et de l'attribution des moyens ;
- La maîtrise des relations avec les environnements pertinents pour l'organisation ou pour toute partie de celle-ci.

Chacune de ces sources de pouvoir renvoie à un type de zone d'incertitude. Dans la perspective crozérienne, le pouvoir est une notion relationnelle et non attributive. « Le pouvoir est inséparable de la relation à travers laquelle il s'exerce et qui lie entre elles des personnes concrètes autour d'enjeux chaque fois spécifiques<sup>111</sup>. Les relations qui se tissent entre les acteurs sont des relations instrumentales. Dans une organisation, la coopération entre les individus est indissociable de jeux de pouvoir « *Pouvoir et coopération ne sont pas contradictoires, mais sont la conséquence naturelle l'un de l'autre* »<sup>112</sup>.

---

<sup>109</sup> Ibid p 36.

<sup>110</sup> MINTZBERG, Henry, 2003, *Le pouvoir dans les organisations*, Éditions d'Organisation, Paris, p 36.

<sup>111</sup> FRIEDBERG, Erhard, 1993, *Le pouvoir et la règle*, Le Seuil, Paris.

<sup>112</sup> Idem p113.

Le pouvoir est défini comme une relation structurante caractérisée par le déséquilibre d'une relation réciproque, et par la possibilité de certains individus ou groupes d'agir sur d'autres individus ou groupes en relation de pouvoir<sup>113</sup>.

Dans l'administration tunisienne, en ce qui concerne les TIC, celui qui maîtrise l'outil, il a un pouvoir de technicité et de compétence particulière. Nous avons rencontré des salariés qui se distinguent par « l'art de préparer des présentations » comme le prétend un directeur pour un membre de son équipe. Un outil simple (Powerpoint), mais qui plaît et surtout « impressionne » son supérieur qui ne maîtrise pas du tout les outils TIC ou du moins qu'il a juste les connaissances de base. Ce pouvoir aide un certain nombre de salariés à exercer un pouvoir implicite dans leur organisation et à jouer de ces compétences techniques en leur faveur.

Nous avons remarqué que celui qui maîtrise les TIC par exemple est privilégié par la direction et l'autre est lésé. Maîtriser quelques outils « simples », mais très utiles dans le travail administratif tels que Excel, PowerPoint ou quelques applications spécifiques à l'administration constituent une forme de pouvoir pour certains salariés.

## **1.2. La stratégie :**

Les enjeux sont les buts que les individus poursuivent dans un contexte caractérisé par des contraintes. On peut vouloir monter dans la hiérarchie, faire une brillante carrière. On peut également vouloir s'assurer une autonomie plus grande contre un chef encombrant. Il est illusoire de supposer que ces objectifs personnels coïncident avec les buts officiels de l'organisation. Entre les deux, les divergences peuvent être profondes<sup>114</sup>.

Le comportement d'acteur a toujours deux aspects selon l'analyse systémique et stratégique : un aspect offensif (la saisie d'opportunité en vue d'améliorer sa situation) et un aspect défensif (maintenir et élargir sa marge de liberté). Le comportement d'un acteur pourra et devra s'analyser comme l'expression d'une stratégie rationnelle visant à utiliser son pouvoir au mieux pour accroître ses gains, à travers sa participation à l'organisation.

---

<sup>113</sup> COZIER, Michel, ERHARD, Friedberg, 1977, *L'acteur et le Système*, Le Seuil, Paris.

<sup>114</sup> FRIEDBERG, Erhard, 1993, *Le pouvoir et la règle*, Le Seuil, Paris.

L'acteur tentera à tout instant de mettre à profit sa marge de liberté pour négocier sa participation, en s'efforçant de manipuler ses partenaires<sup>115</sup>.

En connaissant les stratégies de chacun des acteurs et les contraintes de la situation, ses incertitudes, on peut reconstituer le jeu global qui permet de rendre toutes ces stratégies intelligibles et également rationnelles. (Crozier et Friedberg 1977).

Selon Crozier les individus ne recherchent pas uniquement la satisfaction de besoins psychologiques comme le présente la fameuse pyramide de Maslow. Les comportements s'inscrivent dans des jeux de pouvoir centrés sur des intérêts que les individus découvrent dans l'organisation formelle. Les comportements sont, selon cette perspective, des stratégies.

Les salariés tunisiens se battent pour avoir le droit d'être tous connectés à Internet. Ceci, était un privilège pour certains cadres et directeurs, mais depuis la révolution du 14 janvier 2011, et avec la montée du mouvement syndical, la connexion demeure un droit pour tous dans l'administration tunisienne.

À travers nos questionnaires<sup>116</sup>, nous avons constaté que le comportement des salariés est plutôt offensif. Des demandes pour avoir plus de matériels, plus d'équipements modernes en vue d'améliorer leur situation et des revendications pour être formés afin de maîtriser leurs zones d'incertitude et de craintes et être capable d'assurer leur tâche et préserver une certaine stabilité dans leur postes. Et dans certains cas pour être juste comme les autres.

### **1.3. La zone d'incertitude :**

Stratégiquement, chaque acteur peut créer une zone d'incertitude et en obtenir le pouvoir. C'est là que réside le jeu des relations inter-personnelles générées par l'organisation. Dans l'analyse stratégique, l'incertitude est définie par rapport au renforcement du jeu de l'acteur qui est lui-même défini comme étant l'acquisition d'une

---

<sup>115</sup> COZIER, Michel, ERHARD, Friedberg, 1977, *L'acteur et le Système*, Le Seuil, Paris.

<sup>116</sup> Voir annexe n° 3 p 313 : questionnaire « salariés ».

autonomie. Le défaut d'autonomie ou le défaut de choix stratégique, assimilé à une impossibilité de mouvement peut conduire à une activité pathogène<sup>117</sup>.

Certains chercheurs comme Piotet et Sainsaulieu<sup>118</sup>, classent les incertitudes des salariés face au changement en des genres :

- Les incertitudes à caractère économique : on y situera les problèmes de trésorerie, de concurrence, de parts de marché, etc.
- Les incertitudes à caractère technologique : seront ici répertoriés les problèmes de machines, de qualification ou formation du salarié, de compétences en terme de métier, insuffisamment maîtrisées. Cette forme d'incertitude entre plus dans le cadre de notre recherche.

À partir de notre travail empirique<sup>119</sup>, nous avons pu identifier les zones d'incertitude du salarié dans nos études de cas. En fait, le salarié est plus soucieux d'améliorer les conditions de son poste et il est en concurrence avec ses collègues en tout ce qui concerne l'équipement en TIC. La peur de perdre son poste à cause de la non maîtrise des TIC ne se pose pas dans l'administration tunisienne à cause du caractère public de l'organisation et donc stable et pérenne. Cet aspect rassure énormément les salariés qui sont à 90 % titulaires. Les 10 % restants (2% contractuels, 3 % temporaires et 5 % stagiaires), craignent de ne pas donner une bonne impression en n'ayant pas les compétences nécessaires en TIC peu importe la direction ou la catégorie socioprofessionnelle.

#### 1.4. Le système d'action concret :

La règle qui régit la coopération entre acteurs autour de problèmes qui les affectent est un « construit », c'est-à-dire qu'elle est le produit des arrangements entre ces acteurs. Les construits d'acteurs sont appelés systèmes d'action concrets. Les règles de jeu constituent elles-mêmes un enjeu pour tous les acteurs. Du fait que, dans le jeu, certains « gagnent » moins que d'autres, « les perdants » chercheront à transformer le jeu dans un sens plus favorable à leurs intérêts. Pour cela, ils se saisiront de toutes les opportunités

---

<sup>117</sup> Idem p 20

<sup>118</sup> SAINSAULIEU, Piotet, 1977, *Méthode pour une sociologie de l'entreprise*, Presses de la FNSP, Paris.

<sup>119</sup> Voir annexe n° 3 p 313 : questionnaire « salariés ».

qu'ils percevront pour acquérir de nouveaux atouts (par la formation, mais aussi en cherchant à influencer sur la distribution formelle des moyens) et expérimenter de nouvelles stratégies<sup>120</sup>.

Il s'agit ainsi de revenir sans cesse aux données de l'observation et plus particulièrement aux données qui renvoient à la subjectivité des acteurs eux-mêmes, c'est-à-dire ce qu'ils disent et pensent de leurs comportements, des pratiques, des interactions avec d'autres. L'acteur garde toujours une marge de liberté et de négociation<sup>121</sup>. Ce postulat explique les différences interindividuelles dans les comportements des salariés de nos études de cas. Ainsi, l'analyse stratégique permet de comprendre les règles formelles et informelles qui gouvernent les relations entre individus, entre groupes et donne ainsi son autonomie au phénomène organisationnel.

Le raisonnement de Crozier et de Friedberg (1997) reflète le fait que l'individu établit une sorte d'arbitrage « rationnel » en terme d'avantages et d'inconvénients que peut fournir le changement. Cet arbitrage peut être fait sur les conséquences du changement en termes d'épanouissement de la personnalité ou au contraire comme une remise en cause parfois profonde de l'identité de la personne. Selon ce dernier auteur, l'acteur peut percevoir le changement menaçant pour ses compétences techniques et pour l'intérêt accordé par l'organisation à son travail. Ceci nous allons l'évoquer dans la deuxième partie de ce chapitre qui traite la perception et les attitudes des salariés des administrations enquêtées. Avec l'arrivée des TIC dans leur organisation, les salariés déploient des stratégies en leur faveur pour améliorer leur situation au travail.

## **2. Rôle des acteurs internes dans le processus de changement :**

Nous allons, dans ce qui va suivre, essayer d'analyser leur rôle direct et indirect sur la réussite ou l'échec de l'implantation des TIC dans nos administrations études de cas.



<sup>120</sup> Idem p 4.

<sup>121</sup> FRIEDBERG, Erhard, 1993, *Le pouvoir et la règle*, Le Seuil, Paris.

## 2.1. La direction générale :

La direction générale des administrations enquêtées est le premier acteur du changement à 72 % d'après les salariés. Elle est généralement composée du directeur général ou président-directeur général ou ministre, un secrétaire général, des conseillers, le conseil d'entreprise et le comité des directeurs. C'est elle qui décide de la stratégie de l'organisation, des grandes lignes des projets et des évolutions importantes du système d'information. Première source de pouvoir et de décision dans l'administration tunisienne.

Dans le contexte de changement, la direction générale soutient-elle et s'implique-t-elle dans le changement ? Les responsables ont-ils une vision claire des répercussions prévisibles du changement avec les TIC ?

### 2.1.1. Le projet TIC n'est pas prioritaire :

Les quatre sommets stratégiques interviewés ont exprimé, leur volonté de s'investir plus dans les TIC. Mais d'après nos entretiens avec eux, nous avons constaté qu'il y a pour eux des projets plus prioritaires. Selon les résultats de notre enquête plus de  $\frac{3}{4}$  du personnel interrogé considère que les TIC sont un enjeu stratégique pour leur organisation, mais on n'y accorde pas beaucoup d'importance dans la pratique. « *Les TIC c'est la base de la CNAM, mais les responsables ne leur donnent pas une grande importance et ne lui consacrent pas un budget spécifique. Le budget pour les TIC est minime. Ils raisonnent avec les urgences par rapport aux pannes* » déclare le directeur informatique de la CNAM. « *La direction générale n'accorde pas beaucoup d'importance aux TIC, le matériel n'est pas de haut niveau, plusieurs matériels bureautiques ne sont pas fournis* », ajoute un salarié au ministère de la formation professionnelle et de l'emploi qui se plaint du manque d'implication de sa direction générale en tout ce qui est TIC<sup>122</sup>.

L'objectif des dirigeants c'est les résultats et le retour sur investissement et celui des salariés c'est l'amélioration de leurs conditions de travail. « *Entre le décideur et les salariés, il n'y a pas la même ambition, pas la même perception* », souligne avec un ton critique un salarié à la CNAM. Les avis des salariés sur le degré d'implication de leur direction générale sont mitigés. Il y a ceux qui pensent que leur direction générale est

❧ \_\_\_\_\_

<sup>122</sup> Voir annexe n° 5 p 323 : questionnaire « responsable informatique ».

impliquée dans tout ce qui projets TIC : « *Je suis satisfaite du degré des TIC dans notre boîte* » un cadre à Tunisie Telecom disait. En contrepartie, il y a une bonne partie de salariés qui pensent que les TIC ne sont pas un dossier prioritaire dans leur organisation : « *Notre ministère s'est occupé des TIC récemment et ce n'est pas une priorité pour eux* », une cadre au ministère de la formation professionnelle déclarait.

### **2.1.2. Degré d'informatisation et haut responsable :**

Un autre point très important que nous avons souligné lors de nos entretiens, c'est la corrélation qui existe entre le degré d'implication du dirigeant dans tout ce qui est TIC et la valeur stratégique des TIC dans le travail. « *Le problème n'est pas les TIC, c'est les décideurs, c'est l'ancienne mentalité* ». déclare un salarié au ministère de la formation professionnelle et de l'emploi. « *Les TIC se sont développées depuis des années, la stratégie change avec les responsables* », ajoute un cadre à la CNAM.

La personnalité du dirigeant, sa méthode de travail, influence de près la culture numérique de l'organisation. Les salariés de notre terrain reprochent aux responsables et décideurs une mentalité qui privilégie plus « le papier »

Nous avons constaté à travers nos questionnaires avec les responsables et les salariés des administrations enquêtées, l'observation participante et nos discussions informelles au sein des administrations enquêtées, que les salariés apprécient les managers qui ont une bonne culture numérique. Les acteurs organisationnels avaient beaucoup à dire lors de nos entretiens, lorsque ceci concerne le changement de direction. Des successeurs qui ont du mal à faire les choses différemment que leurs prédécesseurs, et à faire converger leur vision et leur style de management avec les attentes des employés. Des employés qui sont souvent « déchirés » entre les méthodes de travail de l'ancien dirigeant et celles du nouveau.

Un informaticien à la Poste Tunisienne nous confie dans le même sens<sup>123</sup> : « *La direction générale n'accorde pas beaucoup d'importance aux TIC. Tout dépend du directeur général* ». Ils vont même jusqu'à le responsabiliser pour le manque de culture numérique pour les autres directeurs au sein de la même administration : « *Les directeurs*

❧ —————

<sup>123</sup> Voir annexe n° 5 p 323 : questionnaire « responsable informatique ».

*sont très classiques, ils ne sont pas sensibilisés aux TIC, il faut que le sommet stratégique les sensibilise », déclare un cadre à la Poste Tunisienne. En soulignant que « les TIC sont politisées. Il y a des responsables qui adhèrent et d'autres non. Les salariés ont besoin des TIC, ils sont sensibilisés et prêt à les adopter, mais la direction ne suit pas ».*

Toutes les institutions étatiques sont politisées et chaque responsable change la stratégie de travail à son goût. Il n'y a pas une stratégie claire en matière des TIC. Il y a des dirigeants qui croient beaucoup à l'utilité des TIC et ceux, qui au contraire, trouvent que c'est une perte de temps.

## **2.2. Le « leader » :**

Le leadership est un processus par lequel une personne exerce une influence sur d'autres, dans le but d'atteindre un objectif commun (Northouse, 2007). Les responsables publics peuvent alors être à la recherche d'une légitimité en tant que leader (Fairholm, 2004).

### **2.2.1. Le sommet stratégique comme leader :**

Les caractéristiques des dirigeants (attitude face au changement, style de leadership, expérience et origine organisationnelle) sont des variables qui ont un effet considérable sur la culture et par conséquent sur l'attitude face au changement (Hafsi et Fabi, 1997).

Mintzberg (2006), quant à lui, attribue au cadre dirigeant, entres autres, la responsabilité de diffuser des principes, des opinions et d'orienter les hommes, ce qui revient à leur enseigner ses valeurs, et les faire adhérer à une certaine culture. Les dirigeants produisent ainsi des normes, des valeurs et une culture qui sont imprégnées par leur propre expérience et leurs propres représentations.

Pour nos quatre études de cas, le sommet stratégique est représenté par : le directeur général, le président directeur général ou le ministre. Ce sont des postes politiques nommés par les ministres en tutelle ou par un remaniement ministériel :

**Tableau 2 : Le sommet stratégique des quatre études de cas**

<b>L'organisme</b>	<b>Le sommet stratégique</b>
Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi	Ministre
La CNAM	Président directeur général
La Poste	Directeur général
Tunisie Telecom	Président directeur général

Selon l'ordre d'importance qu'il accorde aux différentes situations, le dirigeant va soutenir et renforcer les valeurs du changement et des projets stratégiques. L'administration tunisienne comme nous l'avons évoqué dans le chapitre « *aperçu historique politique et social de la Tunisie et du tunisien* » a une spécificité patriarcale<sup>124</sup>. Le dirigeant est forcément un leader à suivre et il a une grande emprise sur les salariés.

Il semble qu'il y ait un lien étroit entre le type de leadership exercé par le directeur général ou ministre et sa culture numérique, l'importance qu'il accorde aux TIC dans la gestion du travail et le phénomène de résistance ou d'acceptation du changement par les agents d'exécution. Nous soutenons l'idée que la fonction d'usage perçue dépend du type de leadership exercé au sein de l'organisation et dépend également du degré d'importance donné aux TIC par le sommet stratégique lui-même. Ceci confirme l'hypothèse sur le rôle de l'environnement dans l'ancrage des TIC.

Kotter et Heskett (1992) soulignent l'importance du rôle du dirigeant et ses qualités dans l'élaboration d'un tel changement, surtout pour convaincre les employés de changer de mode de travail. Le dirigeant apporte ainsi ses représentations, ses habitudes, et transfère aux modèles mentaux de ses subordonnés ses convictions, ses valeurs et les postulats sur lesquels il s'appuie (Schein E, 1997).

---

❧

<sup>124</sup> Voir chapitre 1 de la deuxième partie.

Du côté des employés interrogés<sup>125</sup>, les discours rejoignent ceux des dirigeants. Confusion, inconfort et incertitude sont les sentiments prédominants suite à la nomination d'un nouveau dirigeant, à différents degrés. Certains employés ont des regrets pour leur ancien patron, d'autres n'ont juste pas envie de chambouler leurs habitudes. Ceux qui restent méfiants à l'égard du nouveau dirigeant, appréhendant l'impact des transformations que ce dernier a introduit sur leur poste et sur leur travail : un mélange de satisfaction et de malaise.

### **2.2.2. Le syndicat comme leader :**

Les syndicats sont considérés comme des détenteurs d'influence dans la mesure où ils cherchent d'influencer l'organisation autrement que d'une manière économique, à se faire reconnaître afin d'exercer un effet directement sur les décisions et les actions de l'organisation.

Le mouvement syndical tunisien a connu un essor et une légitimité considérables après la révolution du 14 janvier 2011. Le syndicat peut jouer le rôle du leader dans l'administration tunisienne. Le syndicat demeure d'une importance stratégique dans l'administration Tunisienne, représenté par l'UGTT (Union Générale des Travailleurs Tunisiens) sur le plan national et par le syndicat local de chaque administration. Adhérer au mouvement syndical professionnel est une forme de sécurité pour le salarié et ceux qui sont membres du syndicat sont « intouchables » par la direction générale. C'est ce que nous confient les salariés lors de nos discussions informelles avec eux.

Les valeurs diffusées par le syndicat sont vite prises en compte par les salariés, qui voient en cette institution le garant de leurs droits surtout après la révolution du 14 janvier 2011.

Les TIC ont beaucoup servi le syndicat dans leurs actions contre les défaillances de l'administration. En fait, ils ont encouragé et inciter les salariés directement ou indirectement à avoir recours aux TIC et plus particulièrement les réseaux sociaux pour remonter leur voix et revendiquer leur droits. Les sympathisants (adhérents porteurs d'une carte et payant leurs cotisations régulièrement ou irrégulièrement) sont presque tous activistes sur les blogs, les réseaux sociaux Facebook et Twitter. Un vrai outil de

---

<sup>125</sup> Annexe n° 3 p 306 : questionnaire « salariés ».

« bataille » pour le syndicalisme tunisien, les TIC demeurent indispensables pour les salariés afin d'atteindre leurs buts, sensibiliser l'opinion publique et faire bouger les choses dans l'organisation tunisienne. Nous avons remarqué à travers notre observation participante lors des stages effectués dans nos administrations enquêtées, la place importante qu'occupe le syndicat dans le quotidien au travail et la possibilité de son influence positive ou négative sur les salariés en matière de l'ancrage des TIC dans l'organisation.

## **2.3. La direction des systèmes d'information :**

### **2.3.1. Importance stratégique des TIC chez les informaticiens :**

Pour les responsables du service informatique<sup>126</sup>, les TIC sont la clé de voûte de la réussite de l'administration tunisienne. En les interviewant, nous avons senti un réel enthousiasme pour le projet de l'administration électronique : *"Il faut imposer les TIC comme solution à la lenteur de l'administration"*, nous déclare le responsable informatique de la CNAM. Il ajoute : *« On ne peut pas gérer l'administration sans informatique, la CNAM a été conçue avec l'informatique. L'informatique gère le flux informationnel. Les TIC sont prioritaires pour la CNAM »*.

Le directeur informatique de la Poste Tunisienne est très ravi du degré d'informatisation de son administration : *« on est les précurseurs en TIC en tant qu'organisme public, en peu d'années, on a pu faire des avancées rapides au niveau des TIC »*. Il ajoute : *« Les TIC c'est notre outil de travail, sans TIC on ne peut pas avancer. L'outil informatique est primordial, sans TIC on ne peut pas travailler »*. Il ajoute *« Oui la poste est innovante et à jour à travers des projets TIC pour l'usager et le personnel interne »*.

Cependant, la plupart des directeurs informatiques interviewés, ne sont pas de son avis. Ils nous ont exprimé leur insatisfaction du degré d'informatisation de leur organisation. Pour le responsable informatique de la CNAM : *« On est un peu en retard, on veut être plus engagé. Le papier reste l'outil officiel. Je propose de réorganiser le système d'information, tout ce qui est travail collaboratif, mettre en forme l'archivage*

---

<sup>126</sup>Voir annexe n° 5 p 323 : questionnaire responsable informatique.

*électronique. Je ne suis pas satisfait de la communication électronique : il nous manque par exemple un intranet fluide. En plus toutes les applications sont anciennes... Ils pensent toujours à la traçabilité : ils envoient par fax, en deuxième lieu le mail et ensuite le téléphone ». Il ajoute : « A la CNAM, les évolutions en TIC sont très minimes : ce n'est pas un avancement satisfaisant, c'est un peu lent. Il y a un schéma directeur qui n'est pas trop appliqué. À l'heure actuelle, depuis une année, on stagne. La CNAM n'a pas vécu la révolution ».*

**Tableau 3: la fonction du directeur informatique dans les quatre administrations enquêtées.**

<b>organisme</b>	<b>Fonction</b>
<b>CNAM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directions des systèmes de réseaux et de maintenance informatique.</li> <li>- Le management des centres informatiques (gestion)</li> <li>- Veiller à la sécurisation du système d'information de la CNAM</li> <li>- S'occuper de ce tout qui concerne les TIC : les services web, téléphonie, veille technologique.</li> <li>- Volet maintenance : réparation des machines hard et soft.</li> </ul>
<b>La Poste Tunisienne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En charge des travaux d'études et de développement au sein du centre de développement et des technologies postales.</li> </ul>
<b>Ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gérer les projets informatiques afin de moderniser le système informatique et l'aligner avec la stratégie du Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi en matière de développement du secteur de la formation professionnelle et de l'emploi.</li> </ul>
<b>Tunsie Telecom</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement des systèmes d'information et maintenance des équipements informatiques</li> </ul>

### **2.3.2. Les salariés se plaignent du service de la direction informatique :**

Un bon nombre de salariés se plaignent de la lenteur du service maintenance des directions des systèmes d'information. Nous avons observé, à la CNAM et au ministère de la formation professionnelle et de l'emploi, des ordinateurs en panne pour plusieurs jours et le circuit d'intervention est très lent et demande des jours. Il faut remplir un papier et le faire passer au supérieur hiérarchique et par la suite le présenter à la direction informatique. Le circuit papier est toujours là malgré qu'il s'agisse d'un service informatique. Une secrétaire au ministère de la formation professionnelle et de l'emploi : *« Mes conditions de travail se sont dégradées, l'imprimante est en panne ça fait des mois, l'ordinateur de bureau aussi, en tant que secrétaire je galère pour assurer mon travail »*. Les salariés à 80 % se plaignent du service très lent de la direction informatique en ce qui concerne la maintenance des équipements informatiques.

### **2.3.3. Les informaticiens : une démotivation professionnelle :**

Le directeur des systèmes d'information est un poste clé dans l'organisation, mais pas dans notre terrain. Il est mis à l'écart. Nous avons noté une nette différence entre les aspirations et les ambitions des informaticiens et la place qu'on leur accorde dans l'organigramme et surtout dans la prise de décision.

Son métier est « informatique », mais aussi « information », mais il est marginalisé dans l'administration tunisienne. On ne leur fait pas participer à la décision d'achat ou à des grands projets qui concernent les TIC. Ils subissent le changement passivement comme les autres salariés. La plupart si ce n'est tous les directeurs informatiques sont déçus et insatisfaits de leur rôle à jouer dans l'administration. Nous avons remarqué qu'ils ne sont pas impliqués aux projets TIC.

Ils revendiquent le fait que leur administration fait des marchés pour l'achat de matériel en TIC en suivant la règle du « moins disant », c'est-à-dire en choisissant le fournisseur qui offre le prix le plus bas sur le marché. Selon les informaticiens, la qualité médiocre des ordinateurs dans les administrations tunisiennes est la cause des pannes récurrentes. Selon eux, il n'y a pas assez d'interactions entre les directions. *« Il y a un manque de coordination avec les autres départements comme le service d'achat, la direction générale et le service d'appels d'offres. »*, nous signale le directeur informatique

de la Poste Tunisienne. La direction générale monopolise la décision dans l'administration tunisienne. La décision est personnifiée : il y a un seul et unique décideur c'est le haut responsable quoique dans certains organismes publics les décisions qui concernent les dépenses publiques sont régies par le ministère des Finances.

Des informaticiens en contrepartie nous ont confiée qu'ils souffrent du manque de personnel qualifié et qu'ils sont surchargés de demandes de maintenance des machines informatiques dans leur organisation. Le directeur informatique à la CNAM : *« Je ne suis pas satisfait : On manque de moyens, les idées existent, mais le budget est très limité et les ressources humaines aussi. On doit recruter plus de personnel dans le secteur informatique. La perception du rôle de la fonction informatique n'est pas encore haussée à sa juste valeur. Tout dépend du degré de compréhension du 1er responsable »* Il ajoute : *« Il est nécessaire de réviser les organigrammes afin de rendre stratégique la fonction informatique »*. Il nous confie avec amertume : *« On ne joue pas le premier rôle en ce qui concerne les systèmes d'informations dans notre organisation. Malgré qu'on soit les spécialistes en la matière, on ne nous accorde pas un budget suffisant. On ne nous fait pas participer à aucune décision concernant les TIC dans notre organisation et dans les réunions on nous critique fortement parce que le système d'information ne fonctionne pas très bien dans notre agence. On manque de personnel qualifié, le matériel est de très mauvaise qualité. On souffre aussi de la marginalisation dans la prise de décision en ce qui concerne l'implantation des TIC dans notre administration »*.

En considération de ce qui précède, nous pouvons constater que les salariés ne sont pas satisfaits du service de la direction informatique de leur organisation et les informaticiens ne sont pas contents de leur rôle et de leur importance stratégique dans l'organisation. Dans ces conditions, le processus d'appropriation des TIC connaîtra des réelles difficultés dans l'organisation. Des machines en panne pendant des mois, manque d'informaticiens qualifiés, absence du directeur informatique lors de la prise de décision d'achat de matériels en TIC. Un environnement pas très propice pour le développement de la culture numérique.

#### **2.4. La fonction ressources humaines :**

Les TIC jouent un rôle structurant dans le fonctionnement des organisations. Mais les avantages que ces dernières en retirent relèvent plus de différences de management et de

gestion du facteur humain que de différences techniques. Au-delà des finalités des choix technologiques, les modalités de gestion des ressources humaines et de management des hommes lors de l'introduction de ces nouveaux outils sont déterminantes.

La GRH a vu à travers des nouvelles Technologies d'Information et de Communication, une source potentielle d'innovations qui constitue une réponse aux nouveaux besoins des organisations (Laval, 2000).

Plusieurs applications mises en place<sup>127</sup> ont facilité le travail de la gestion des ressources humaines dans notre terrain. En matière de gestion quotidienne des collaborateurs, les TIC permettent, une décentralisation de certaines tâches de la fonction RH comme la mise à jour des informations du personnel. L'usage de ces technologies peut également permettre la mise en place d'un annuaire électronique et une plus grande efficacité dans la diffusion des offres de mutations internes. Enfin, elles offrent une contribution potentielle à l'amélioration de la coordination et du contrôle des activités (Laval, 2000).

#### **2.4.1. TIC et carrière professionnelle :**

À l'administration tunisienne, le recrutement se fait par concours, mais les recommandations sont très fréquentes : les politiques de recrutement et les outils de sélection ne sont pas toujours connus à l'avance. C'est ce que nous déclarent certains salariés.

Le problème des compétences dans l'administration tunisienne en matière des TIC, a été relevé par les quelques responsables de nos études de cas lors de nos entretiens. « *Les informaticiens préfèrent travailler dans le privé. Ils sont mieux payés et les conditions de travail sont nettement meilleures* » disait le directeur des ressources humaines du ministère de la formation professionnelle et de l'emploi. Le niveau de qualification des informaticiens à l'étatique n'est pas très élevé. Plusieurs informaticiens ont migré vers le privé et les hauts responsables regrettent ce fait.

Les dirigeants veulent des salariés plus qualifiés et les salariés veulent maîtriser l'outil pour quitter leur zone d'incertitude. « *Tacitement, celui qui maîtrise l'outil*

---

<sup>127</sup> Voir supra. Chapitre « administration tunisienne analyse de l'existant ».

*informatique réussit mieux sa tâche* ». Tels étaient les propos du responsable des ressources humaines de la CNAM. Ce n'est pas un outil primordial pour avoir une promotion, mais ça aide à améliorer son travail. C'est ce que pensent les directeurs des ressources humaines que nous avons interviewés.

#### **2.4.2. TIC et Formation :**

Les salariés se plaignent du manque de formation et les directeurs des ressources humaines dans nos études de cas, revendiquent plus de budget et évoquent le problème d'absentéisme de salariés lors des séances de formation.

D'après le graphique 8, 47 % des salariés n'ont pas reçu de formation en TIC depuis leur recrutement. Un cadre, 38 ans, au ministère de la formation professionnelle et de l'emploi nous a fait part de sa démotivation au travail : *« Je ne suis pas motivé, il y a une marginalisation des compétences, pas de formation, ni d'évolution de carrière »*. *« Je me sens déphasée devant quelques programmes informatiques et je n'ai pas reçu de formation ça fait des années »*. Il ajoute *« Mes conditions se sont dégradées, pas de formation, avec le temps on perd notre formation initiale. Je sens que je stagne »*.

En effet, 55 % des salariés disent qu'ils n'ont pas de problème avec les TIC contre 44% qui avouent qu'ils ne sont pas très à l'aise avec les TIC. C'est presque la moitié des salariés qui ont des réels problèmes d'adaptation avec les TIC et ses nouveautés. C'est ce qu'ils nous confient.

Le directeur des ressources humaines à la Poste Tunisienne nous déclare qu'ils sont parmi les premières administrations qui accordent un budget important à la formation en TIC. *« Citons l'expérience de l'école virtuelle qui a participé à l'ascension d'un nombre important de salariés »*, déclare ce même directeur. La poste a un bon service formation avec un budget très important, mais ceci n'est pas le cas pour les autres administrations enquêtées. Le budget alloué à la formation dans nos administrations enquêtées n'est pas très important. Les directions générales, surtout après la révolution, n'accordent pas beaucoup d'importance à la formation vu le manque de moyens financiers. Le directeur des ressources humaines au ministère de la formation professionnelle et de l'emploi nous confie que le budget réservé à la formation dans son ministère est de 11 milles dinars par an (équivalent 5000 euros).

Depuis la révolution du 14 janvier 2011, les administrations ont été touchées par la situation économique et financière du pays. Un plan économique a été lancé pour serrer les dépenses publiques. En effet, 12 % seulement nous confirment qu'ils ont eu une formation en TIC, il y a moins d'un an. « *La dernière formation que j'ai reçue datait de début 2011, c'était sur le module oracle-SGBD, @.Net.* », souligne un salarié à la CNAM.

La majorité des salariés nous a attirée l'attention sur le fait que malgré leurs demandes incessantes pour être formés en TIC afin d'être à la page du progrès technologique, la direction générale n'a jamais été à l'écoute. Il n'y a aucune préparation ni implication du personnel interne dans le processus du changement. « *En tant que communicateurs, on demande des formations dans les TIC parce qu'il y a toujours du nouveau dans ce domaine.* » propose la directrice communication au ministère de la formation professionnelle et de l'emploi.

Même les seniors qui ne sont pas bien à l'aise avec les outils des TIC, au lieu de refuser son utilisation, demandent à être formés. Une senior à la CNAM nous affirme : « *j'ai un ordinateur fixe, mais je ne l'utilise pas par manque de formation* ».

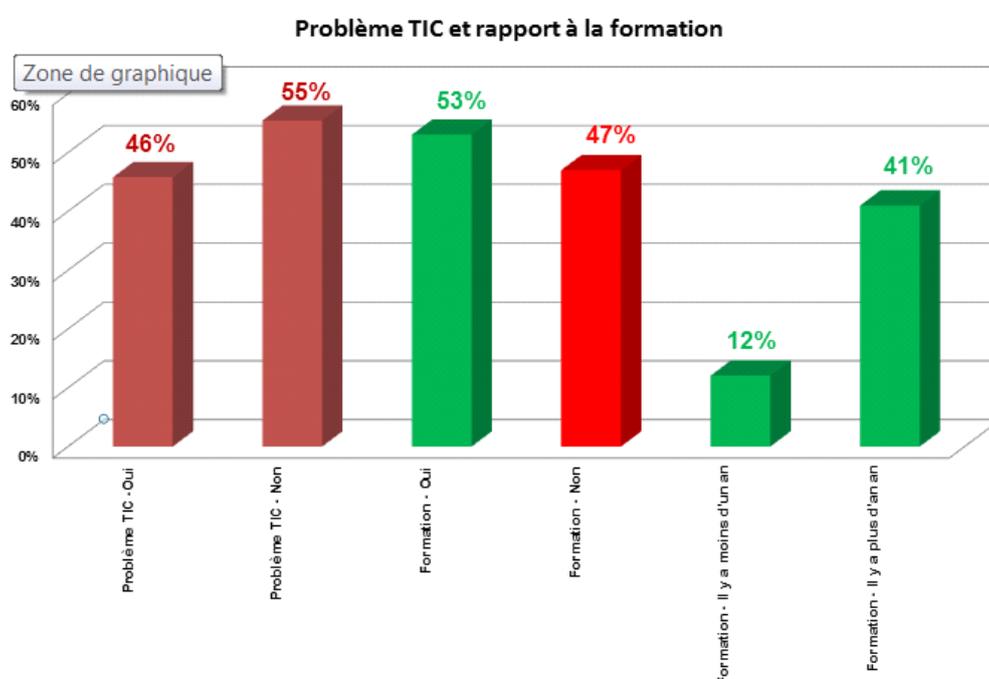


Figure 7: la formation continue dans nos études de cas.

L'équipement à lui seul, ne résout pas la question d'usage dans l'administration tunisienne. La culture numérique, l'implication des dirigeants, la maintenance des équipements informatiques, la motivation au travail. Plusieurs paramètres font que l'usage des TIC soit efficient. Par ailleurs, nous pouvons affirmer notre hypothèse qui dit que l'équipement seul ne résout pas le problème d'usage.

Presque tous les salariés parlent du fait qu'ils ont été formés sur le tas. Il existe une autoformation due à beaucoup d'échanges entre les acteurs (directeurs vers salariés et seniors vers jeunes) grâce aux relations informelles existantes. « *L'esprit d'équipe s'est développé avec les TIC. Il y a des personnes très intéressées et qui sont prêtes à expliquer certaines choses à d'autres concernant ce domaine* », nous confie le directeur des ressources humaines à la Poste Tunisienne. Nous concluons que le partage de valeurs communes et le fonctionnement organisationnel sont donc préservés malgré certaines défaillances dans le système d'information.

### **3. Rôle des acteurs externes dans le processus de changement :**

#### **3.1. Les médias :**

Face à des médias traditionnels ne donnant qu'une visibilité très partielle des actualités nationales et internationales, comme la plupart du peuple tunisien, les acteurs interrogés ont misé sur Internet pour s'informer, Facebook spécialement. Le rôle défaillant des médias a fait surgir d'autres formes d'outils de communication chez le peuple tunisien en général et les salariés en particulier. Nous allons passer en revue, la situation des médias avant et après la révolution du 14 janvier 2011, date d'un changement crucial en Tunisie.

##### **3.1.1. Les médias avant la révolution :**

En effet, au cours de la révolution, aucun média étatique tunisien n'a relayé les revendications et les critiques faites au régime en place. Les demandes légitimes du peuple tunisien telles que la dénonciation du chômage, la hausse des prix et les inégalités régionales, n'ont pas été reprises par les médias étatiques. Seuls les médias sociaux ont pu

propager ces informations. Les réseaux sociaux ont donc joué le rôle de médias d'information.

Facebook a été le réseau social le plus utilisé en Tunisie, il a permis la mobilisation des internautes, la coordination des actions. Dès le début des événements, ce réseau a vu l'arrivée de plusieurs centaines de milliers de nouveaux utilisateurs à la recherche d'information. C'est *Facebook* qui permettra aux Tunisiens de communiquer, d'échanger des informations, et surtout de se cacher de la répression du régime. Ainsi tout comme les médias étrangers, *Al Jazeera et Facebook*, entre autres, ont permis d'accélérer le mouvement de contestation.

Sous Ben Ali, la presse écrite était dominée par les publications progouvernementales, à travers les journaux appartenant à l'état, comme « La Presse », « Essahafa », et les organes du RCD<sup>128</sup>, « Le Renouveau », et « Il Horria ». Les journaux d'opposition, tels que, « il mawkef » et « Mouwatinoun » étaient marginalisés et quasiment invisibles<sup>129</sup>.

La radio et la télévision publiques étaient la voix du régime qui contrôlaient deux chaînes (TV7 et canal 21), quatre radios nationales (radio nationale, radio jeunes, Radio Tunis Chaîne Internationale et radio culture) et cinq radios régionales (Monastir, Sfax, Le Kef, Gafsa et Tataouine)<sup>130</sup>.

Deux chaînes de télévision privées étaient autorisées de diffuser par satellite (Hannibal et Nessma) et cinq radios privées sur la bande FM (Radio mosaïque, Radio Jawhara, Shemsfm, Express FM et Radio Zitouna). Tous ces médias étaient proches du pouvoir et pas indépendantes ni neutres<sup>131</sup>.



<sup>128</sup> Premier parti au pouvoir à cette époque.

<sup>129</sup> « Étude sur le développement des médias en Tunisie, basée sur les indicateurs de développement des médias, l'UNESCO, Programme international pour le développement de la communication », 2012, Paris.

<sup>130</sup> Ibid

<sup>131</sup> TOUATI, Zeineb, 2012, « La révolution tunisienne : interactions entre militantisme de terrain et mobilisation des réseaux sociaux », Dossier de recherche : Printemps arabe : une « révolution » pour les sciences sociales ?, In *Revue.org*, CNRS Éditions.

Pour s'informer sur ce qui se passait dans le pays, les tunisiens étaient obligés de se tourner vers les chaînes satellitaires, comme Al Jazira et Al Arabiya, et vers Internet, même s'il était fortement censuré.

### 3.1.2. Les médias après la révolution :

Après la révolution, des nouveaux journaux, chaînes télé et stations radios ont été lancées, mais toujours la neutralité politique est mise en doute par le peuple tunisien. Depuis la chute de ben Ali, les médias publics et privés existants ont adopté une couverture plus diversifiée et plus critique. Le problème de confiance entre les Tunisiens et les médias en ce qui concerne l'honnêteté dans le traitement de l'information, est toujours existant. Les TIC en général et les réseaux sociaux en particulier se sont installés dans le quotidien du Tunisien comme source d'informations alternatives aux médias classiques. Un esprit de militantisme est créé chez les Tunisiens à travers Facebook. Des personnalités rebelles se sont affirmées à la vie quotidienne comme au travail.

### 3.2. Rôle du système politique :

L'informatisation de l'administration tunisienne fait partie des priorités du gouvernement depuis l'époque de l'ancien président. Ce gouvernement n'a fait que continuer dans la même stratégie. En effet, l'administration est monopolisée par l'état, dans ses projets, ses décisions, son financement et ses dépenses<sup>132</sup>.

Avant la révolution, et avec l'aspect politisé de l'administration tunisienne, tous les projets TIC de l'administration qui coûtaient des milliards de dinars étaient sous la main de la famille de l'ex-président Ben Ali. Corruption et mauvaise gestion des anciens dirigeants ont entravé le changement technologique dans l'administration tunisienne. *«Plusieurs projets sont toujours en instance à cause des anciens acteurs politiques malhonnêtes. L'environnement politique était mal sain et a entravé le projet de la carte à puce, un projet ambitieux, mais qui n'a toujours pas abouti »* déclare le directeur informatique de la CNAM. Il ajoute : *« Dans les grands projets en TIC, on a vécu*



<sup>132</sup> Voir supra. Chapitre « L'administration tunisienne : États des lieux » p 90.

*l'intervention pas saine de certains membres de l'ancien gouvernement ce qui a entravé l'aboutissement de certains chantiers comme la carte à puce ». « Il y a des salariés impliqués dans la corruption et qui sont toujours en poste. C'est pour cela que la situation n'a pas vraiment changé. Il reste beaucoup à faire ». Continue à nous expliquer notre interlocuteur<sup>133</sup>.*



<sup>133</sup> Voir annexe n° 3: questionnaire « responsable informatique » p 323.

## **Conclusion deuxième partie**

Quelques actions et mesures ont été entreprises par l'état, avec l'objectif de mettre à niveau l'administration pour être au diapason avec le secteur économique en interne et en externe et en conformité avec le niveau de qualification élevé du Tunisien.

En passant de l'utopie sociale portée par l'Internet aux problèmes concrets, les TIC selon l'état apparaissent porteuses de solutions permettant de surmonter en partie, les défaillances de l'administration tunisienne. Mais de nombreux défis doivent être alors relevés, car il s'agit alors de réformer les logiques des organisations et, avant tout les mentalités et les compétences des hommes et des femmes qui les font fonctionner. C'est à une telle « mutation » que fait face le corps social, à commencer par les administrations publiques, depuis deux décennies.

Dans cette partie, nous avons exposé, en premier lieu, un état des lieux du secteur de la téléphonie, informatique et Internet dans la société tunisienne. En effet, on ne saurait aborder nos résultats sans remonter l'histoire sur le processus d'évolution de ces trois secteurs. Nous avons présenté une analyse sociale, politique et économique et anthropologique de la Tunisie et du tunisien afin de vérifier notre hypothèse sur la relation du changement organisationnel avec son environnement. Pour ceci et en ayant recours à la littérature sur le processus du changement organisationnel, nous avons mis la lumière sur les types de changement et leurs variables en les appliquant sur nos études de cas.

Nous concluons que notre terrain a été exposé de près et touché profondément par les différents événements historiques, culturels, économiques, sociaux et anthropologiques et nous allons démontrer dans la prochaine partie de la recherche si les usages, les perceptions et les attitudes des salariés envers les TIC, ont été touchés par cette variable.

Mais avant tout cela, nous avons passé en revue, les processus par lesquels les TIC se développent, le contexte dans lequel s'inscrit et qu'il contribue à modifier. Nous partons de l'idée que les TIC n'ont pas « d'effets » en elles-mêmes sur les performances de l'administration, mais que c'est bien au travers des processus de changement organisationnel, qui s'intensifient avec leur implantation, que ces technologies en question auront ou non des « conséquences » sur la création de valeur organisationnelle. Nous avons

présenté les composantes de l'administration électronique ainsi le cadre réglementaire de ce programme. Nous concluons que le gouvernement a la volonté et les moyens pour moderniser l'administration tunisienne, mais nous voulons vérifier dans cette recherche si l'équipement résout seul, le problème d'usage.

Nous avons démontré que l'équipement peut être une source de motivation dans l'usage des TIC chez les salariés, mais en aucun cas, il ne peut à lui seul garantir un bon usage de l'outil. Plusieurs facteurs jouent un rôle dans la réussite de l'implantation des TIC. La culture numérique de l'organisation et du leader, la volonté et le degré d'implication du sommet stratégique, la formation continue et bien d'autres variables qui participent directement ou indirectement à la réussite ou à l'échec de l'ancrage des TIC dans l'organisation. Nous avons ainsi validé, en partie, l'hypothèse, qui stipule que l'équipement ne résout pas le problème d'usage. Dans la troisième partie de ce travail de recherche, nous allons continuer à démontrer ces hypothèses à l'aide d'autres variables.

Nous avons essayé, dans cette partie, d'étudier le rôle des différents acteurs internes et externes de l'organisation dans le processus d'appropriation des nouvelles techniques de communication par le personnel. En fait, les attentes des salariés et des dirigeants sont influencées par l'introduction des TIC.

Le capital humain est marginalisé dans nos études de cas. La formation continue n'est pas parmi leurs priorités. En contrepartie, les salariés demandent d'être formés et ils revendiquent presque majoritairement ce droit.

Nous avons vu que l'introduction des TIC dans nos études de cas a changé les jeux des acteurs et leur relation au pouvoir, par les incertitudes qui émergeraient (incertitudes en relation avec les compétences). Par ailleurs, nous avons validé notre hypothèse, en nous appuyant sur l'approche systémique et stratégique qui stipule que l'attitude envers le changement est définie chez l'acteur suivant ses objectifs, ses zones d'incertitudes, ses stratégies, ses jeux et son système contraint. L'acteur réagit en fonction de ses intérêts : avantages ou inconvénients pour son poste. Les objectifs des salariés ne sont pas toujours conformes avec ceux des dirigeants dans l'organisation.

*Troisième Partie :*

*Usages des TIC dans notre  
terrain*

## CHAPITRE I :

# REPRESENTATION DES TIC CHEZ LES RESPONSABLES ET LES SALARIES

Notre revue de littérature s'est portée dans ce chapitre vers l'étude des mécanismes cognitifs, et en particulier l'analyse des représentations. Celles-ci sont, en effet, déterminantes dans l'adoption des innovations et l'adaptation au changement (Perret, 1994). L'approche cognitive des organisations (Weick, 1979, Johnson, 1988, Laroche et Nioche 1994) souligne le rôle des représentations dans les processus organisationnels.

### 1. L'imaginaire technique :

Le rôle de l'imaginaire technique doit être compris dans un contexte de profusion des innovations technologiques, où la société aurait laissé la place à la société de la communication. Aux objets techniques et aux pratiques sociales sont donc associés des imaginaires. « *L'imaginaire est un ensemble de représentations sociales articulées : à la fois du réel transformé en représentation et la réalisation de représentations sociales ou individuelles* »<sup>134</sup>.

La critique de la communication de Lucien Sfez<sup>135</sup> a identifié « des métaphores constitutives » associées « à des visions du monde ». La première, classique et rationnelle, veut que l'homme emploie la technique comme un outil pour agir sur le monde. Cette vision permet souvent de définir une catégorie d'utilisateurs qualifiés d' « utilitaristes » ou de « productivistes ».

---

<sup>134</sup> MUSSO, Pierre, « Usages et imaginaires des TIC : la friction des fictions », hal-00479606, version 1-30 apr 2010  
Consulté le 14 mars 2014.

<sup>135</sup> SFEZ, Lucien, 1993, *Dictionnaire critique de la communication*, Le Seuil, Paris.

Ainsi pour Josiane Jouet<sup>136</sup>, les « productivistes », utilisent l'ordinateur comme un outil de travail permettant, à travers la rationalisation de leur activité professionnelle, d'améliorer leurs performances. L'idée de maîtrise s'efface pour laisser la place à celle d'adaptation<sup>137</sup>. Si la technique est considérée comme un environnement technologique auquel il doit s'adapter : les usages sont perçus à travers le filtre de cette nécessaire adaptation.

Le « *tautisme* », comme le nomme Sfez, se caractérise par une dépendance du sujet à l'égard de la technique, une répétition des mêmes messages et un enfermement du sujet. Le même individu peut se représenter son utilisation à l'aide de plusieurs de ces métaphores. Si les pratiques sont informées par ces représentations, les objets techniques eux-mêmes sont aussi pétris d'imaginaire<sup>138</sup>.

De son côté, Gilbert Simondon<sup>139</sup> souligne que technicité et religiosité forment un couple indissociable, car dans la « *phase magique* » de la relation primitive de l'homme au monde, la technique se dédouble. La technicité exige d'être complétée et équilibrée par « *un autre mode de pensée ou d'existence sortant du mode religieux* ».

Les imaginaires des TIC sont multiples et on peut en s'appuyant sur Patrice Flichy<sup>140</sup>, en distinguer trois principaux :

- Celui des concepteurs de l'innovation qui proposent des usages virtuels ou potentiels à partir des possibles ouverts par l'innovation ; ils sont relayés et amplifiés par des publicitaires, des organismes d'études et des services de marketing des entreprises qui assurent la promotion spécifiée de l'innovation ; tous produisent des signes, des images, des slogans, des histoires qui inscrivent un objet technique dans un contexte imaginaire.

- Celui des grandes organisations publiques (État, collectivités locales, organismes internationaux) qui tiennent un discours d'encadrement sur la société technicienne :



<sup>136</sup> JOUET, Josiane, 1987, *L'écran apprivoisé*, Issy-Les-moulineaux, CNET.

<sup>137</sup> SFEZ, Lucien, 1993, *Dictionnaire critique de la communication*, Le Seuil, Paris.

<sup>138</sup> Ibid p35.

<sup>139</sup> SIMONDON, Gilbert, 1958, *Du mode d'existence des objets techniques*, Aubier, Paris, p 48.

<sup>140</sup> FLICHY, Patrice, 1995, *L'innovation technique*, La découverte, Paris, p 89.

s'agissant de l'état par exemple, par le biais de programmes de politiques publiques ou de « rapports » officiels.

- Celui des « littérateurs », c'est-à-dire les romanciers, journalistes, cinéastes, auteurs de BD notamment, et les revues qui contribuent à produire un imaginaire social de l'innovation technique.

Victor Scardigli<sup>141</sup> établit une typologie en sept couples pour décrypter de l'imaginaire des techniques :

- **Le pouvoir** : soit les TIC apportent la liberté, la libération des contraintes domestiques et produisent de l'autonomie individuelle et collective, soit les TIC aliènent et asservissent l'homme à la machine :
- **Le savoir** : soit les TIC apportent de « l'intelligence collective » ou « des agents intelligents », soit à l'opposé, elles abêtissent.
- **La mémoire** : soit les TIC numériques « mémorisent tout » et permettent de rester connectés, soit les ordinateurs peuvent défaillir et entraîner la perte de la « mémoire » ordinaire.
- **La justice sociale** : soit les TIC égalisent les chances de chacun, soit elles accroissent le « fossé » des générations (la fracture numérique).
- **Le lien social** : soit les TIC accentuent la fréquence des échanges inter-individuels et la création de « communautés », soit elles créent de la solitude et enferment l'individu.
- **La prospérité économique** : soit les TIC créent des richesses et une « nouvelle économie », soit elles détruisent les emplois et modifient les métiers.
- **L'espace/ temps** : soit les TIC accroissent la mobilité physique et la vitesse, soit elles se substituent aux déplacements et favorisent l'immobilité.

Les représentations forment donc un cadre de référence (Perret, 1994), qui assurent la compréhension de la situation et fournissent un guide de comportement approprié. Ainsi, l'existence de systèmes de représentation homogène, partagée par tous, amène les individus à sélectionner les informations conformes à leurs connaissances passées et à éliminer celles qui viennent les bouleverser. Le système de représentation homogène jouerait le rôle

---

<sup>141</sup> SCARDIGLI, Victor, 1992, *Les sens de la technique*, PUF, Paris.

« d'intégrateur » entraînant une « normalisation » des comportements (Perret et Ehlinger, 1995). Le système de représentation se révèle être un processus de conversation fort, structurant les perceptions, les attitudes et les comportements. Pichaut (1993) relève le modèle interprétativiste, modèle qui place au centre de son analyse les représentations.

Nous notons qu'avec l'usage des TIC la structure profonde de l'organisation peut être modifiée et bouleversée par ces adaptations et régulations nouvelles, mais sur le plan social, symbolique et référentiel que la scène se joue<sup>142</sup>.

## 2. La représentation des TIC chez les responsables :

Tous les dirigeants de nos études de cas disent qu'ils encouragent l'implantation des TIC et qu'ils sont entrain de mettre toutes les dispositions au service des salariés afin d'être conforme avec le slogan de l'administration tunisienne « zéro papier ». En effet, 90 % des dirigeants pensent que la diffusion des TIC dans leur administration a provoqué une amélioration de l'image de leur organisation. Les dirigeants trouvent que les TIC leur permettent d'économiser de l'argent. Ils pensent aux coûts et aux résultats. Le recours aux TIC recouvre un enjeu principal pour les dirigeants pour avoir une bonne image de marque auprès du public cible de l'organisation. Pour les sommets stratégiques, les sites internet, par exemple, c'est la vitrine de l'administration. Il permet de faire connaître le discours porté par la structure, mais aussi présenter les services offerts : « *Le site web a vocation à présenter notre administration afin que toute personne qui recherche une question pour une prestation fournie par la CNAM, trouve sa réponse* » nous déclare le sommet stratégique de la CNAM. Pour lui, l'usage des TIC est gouverné, par des enjeux instrumentales : « *Avec les TIC on peut mieux communiquer, plus vite, à moindre coût, partout, à tout moment, gagner en puissance et en efficacité.* ». Par contre pour la question concernant le budget alloué aux TIC dans leur organisme, la réponse n'a pas été précise par les sommets stratégiques interviewés. Certains dirigeants trouvent que les TIC leur permettent d'économiser de l'argent.

---

<sup>142</sup> LE MOENNE, Christian, LONEUX, Cathérine., 2006, « Pourquoi les recherches sur les pratiques et usages des sciences et technologies de l'information et de la communication ne peuvent plus ignorer le contexte organisationnel », In : actes du colloque international, Rennes, Usages organisationnels des TIC.

Le manque de culture numérique chez certains dirigeants entrave le processus de changement technologique et freine l'appropriation des TIC dans notre terrain. D'après nos enquêtes, nous avons constaté que certains dirigeants étaient enthousiastes pour tout ce qui est projet TIC et d'autres nous ont fait comprendre qu'il y a des projets dans l'administration tunisienne qui sont beaucoup plus prioritaires.

Il y a deux genres de discours chez les dirigeants dans nos études de cas et qui ressortent de nos résultats :

1. **Le discours déterministe** : discours politique qui donne une importance stratégique aux TIC : c'est le discours dominant.
2. **un discours critique**: une des premières réactions des dirigeants a été de souligner l'usage extraprofessionnel des TIC et le manque de compétences en TIC des salariés dans leur organisation. Ils sont révoltés par l'utilisation des salariés des TIC pour d'autres objets que professionnels.

### **2.1. La représentation des TIC chez les salariés :**

Les changements observés dans le travail et son organisation peuvent varier en intensité et en nature selon les modes d'appropriation de ces technologies par l'entreprise et leurs salariés.

L'introduction des TIC dans l'entreprise est à l'origine de bouleversements, tant humains, qu'organisationnels, financiers, etc. Des nouvelles méthodes de travail doivent en effet être envisagées, une nouvelle façon de penser apparaît. Les projets de changement touchent les modes de fonctionnement, le travail, l'organisation des services et les relations.

C'est ce que nous allons vérifier dans la partie qui suivra.

### **2.1.1. L'apport des TIC dans la gestion du travail administratif : productivité et qualité du travail :**

D'après nos enquêtes<sup>143</sup>, 80 % des salariés pensent que les TIC favorisent une meilleure productivité et 90 % trouvent que les TIC améliorent la qualité du travail « *On est joignable avec les TIC, informé, même si c'est fatiguant, mais ça réduit le stress de travail en bien résolvant les problèmes* » disait une cadre au ministère de la formation professionnelle et de l'emploi. Mais, il y a aussi ceux qui pensent que ce n'est pas forcément le cas. « *Les TIC ce n'est pas une priorité : l'essentiel c'est le travail en équipe plus de résultats* ». « *On peut être dépendant des TIC et le jour où ça tombe en panne on peut perdre toutes les données* ». Ils vont même jusqu'à les contester en les voyant comme outil de distraction à cause de l'usage extraprofessionnel existant dans quelques administrations : « *Je trouve que la plupart du personnel prennent les TIC comme moyens de distraction ; Facebook, jeux, radios, etc.* », souligne une directrice au ministère de la formation professionnelle et de l'emploi, 50 ans. En effet, 40 % des salariés pensent que les TIC sont une source de perte de temps : « *Tout le monde utilise Facebook et pas très concentré dans leur travail* » un cadre à la CNAM, 48 ans disait. « *S'il y a une mauvaise maintenance des machines, on perd beaucoup de temps* » ajoute une cadre, 40 ans, au ministère de la formation professionnelle et de l'emploi.

Les différentes études sur les pratiques et les représentations que se font les professionnels de la communication démontrent d'une manière flagrante la généralisation de cette vulgate d'une relation causale entre utilisation des techniques d'information et de communication et efficacité organisationnelle (Brulois, Charpentier, 2010, Fourier, Martin-Juchat, Lépine, 2010).

Denis et al. (1988) estiment que l'utilisation des TIC permettrait l'amélioration de la productivité des réunions qui se traduirait par la réduction de leur nombre et de leur durée. Wasson (2004) note par ailleurs que l'utilisation des technologies de l'information permet de travailler en mode multitâche.

À la différence de la théorie de la richesse des médias qui s'intéresse au choix du média, la théorie du millefeuille étudie plutôt les effets de substitution et d'empilement.

❧ —————

<sup>143</sup> Voir annexes p 332 et p 310 : questionnaire sommet stratégique et questionnaire salariés.

Cette dernière reconnaît en outre la complémentarité des différents facteurs (contingents, de situation, liés à l'influence sociale et aux propriétés émergentes du média) pour expliquer l'utilisation d'un média de communication<sup>144</sup>.

La majorité des membres des équipes qui ont accepté le changement perçoivent les TIC comme un outil de travail efficace, qui donne rapidement l'information utile. Certains salariés interrogés considèrent les TIC comme des moyens de communication « précieux » à travers la messagerie électronique par exemple. Un cadre à la CNAM, 38 ans : « *ça m'a facilité la tâche, je communique avec mes partenaires à partir de mon bureau et c'est déjà pas mal.* ». « *Dans notre administration, tout passe à travers les TIC* » affirme dans le même sens un cadre à Tunisie Telecom.

Nos résultats mettent en exergue l'écart perceptuel entre les équipes où la diffusion est un succès et celle où c'est un échec, en terme de fonction d'usage du nouveau système. À contenu technique identique, les équipes où le changement est accepté ont assimilé le nouveau système comme un nouvel outil de travail et là où le changement est rejeté ont intégré les TIC comme un outil générateur de stress. « *Avec les TIC, moins de papier, moins de lourdeur, instantanéité de réponses.* » nous répond un cadre à Tunisie Telecom. Ou aussi : « *Je trouve que l'addiction des administrations aux TIC de nos jours augmente le stress chez le salarié* » pense un salarié au ministère de la formation professionnelle et de l'emploi.

Est-ce que les TIC procurent plus de facilitation des tâches, une meilleure communication entre les services, gain de temps, plus d'autonomie ? Que pensent les salariés ?

Les avis divergent aussi concernant les impacts des TIC sur la productivité des entreprises et des services. D'après les salariés de nos études de cas, l'usage de systèmes d'intranet et d'internet permet une amélioration des relations aussi bien au sein de l'administration qu'avec les clients, les sous-traitants, les fournisseurs davantage associés au développement des produits : d'où des gains en termes de qualité et de productivité, mais aussi en termes de relations sociales.

---

<sup>144</sup> KALIKA, Michel, BOUKEF CHARKI, Nabila, ISSAC, Henri, 2007, « La théorie du millefeuille et l'usage des TIC dans l'entreprise », In *revue française de gestion*, n°172, mars, Lavoisier, p 117-129.

« Le circuit papier est trop lent et cher et les TIC peuvent générer des gains importants », un directeur à Tunisie Telecom déclare. Il ajoute : « les TIC ça n'améliore pas forcément la productivité, mais ça améliore la qualité, la rapidité du travail, il faut un usage raisonné ». 77 % des salariés pensent que les TIC améliorent la productivité au sein de l'organisation. La perception est nettement positive par rapport à l'amélioration de la qualité de travail grâce aux TIC avec un pourcentage de 100 %.

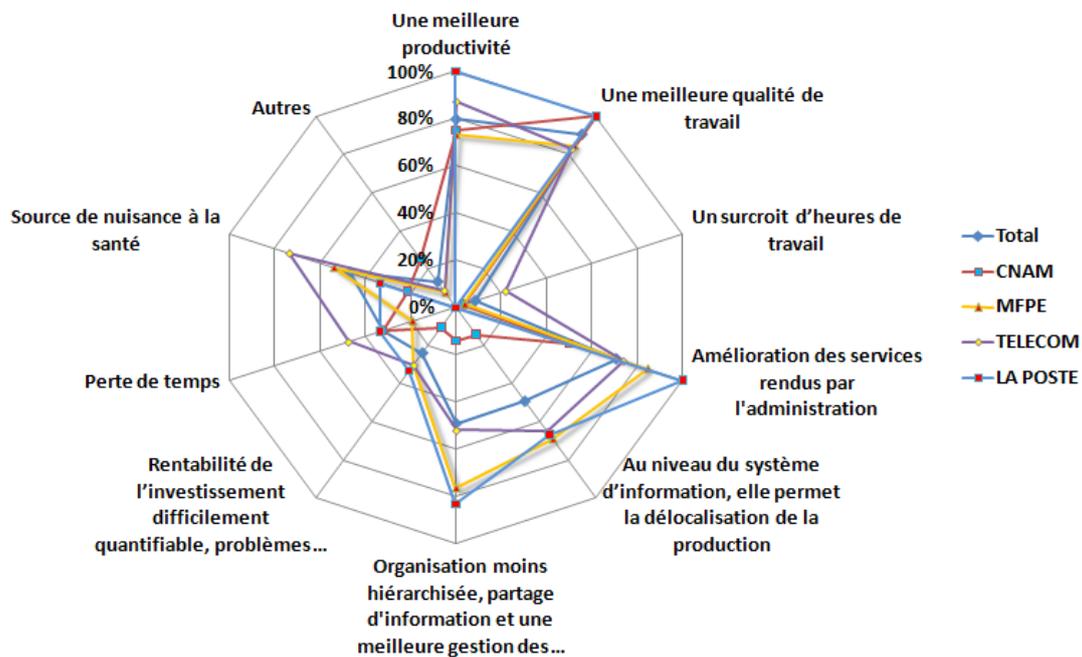


Figure 8 : La représentation des TIC chez les salariés dans l'administration tunisienne (imaginaire des TIC)

### 2.1.2. TIC, catégorie socioprofessionnelle et âge :

La perception du caractère stratégique des TIC est décroissante avec l'âge et le manque d'expérience acquise en matière des TIC. En général, les jeunes ont une perception positive des TIC et les directeurs et les seniors ont majoritairement une mauvaise perception vu l'ancienne mentalité et le manque de maîtrise des outils. « Je suis contre les high tech, je trouve qu'il y a beaucoup d'utilisation extraprofessionnelle avec les TIC », un directeur au ministère de la formation professionnelle et de l'emploi conteste. Cependant, contrairement à ce que l'on peut penser, l'âge des salariés et la durée de leur expérience peuvent être corrélés positivement à la conscience du caractère stratégique des TIC. Un

directeur à la CNAM, 58 ans nous a fait part de son expérience avec les TIC : « *Les TIC nous ont facilité notre travail, j'étais là avant l'implantation des TIC, c'était plus dur, mais reste le manque de formation* ».

Le directeur de communication de la CNAM ajoute : « *Les TIC améliorent davantage la relation entre les membres de l'administration et favorisent une bonne communication. Ce sont des moyens importants de communication puisque tous les salariés ont un poste informatique, l'accès d'Internet est généralisé. Il y a des agents qui n'utilisent pas Internet. Ils croient beaucoup plus au papier. Ils sont minoritaires, mais ils existent* ».

### **2.1.3. Perception des TIC et culture :**

Plusieurs salariés nous confient que la culture numérique à l'administration tunisienne fait défaut surtout chez les seniors, entre autres, les directeurs et les dirigeants de l'administration.

Le directeur de communication de la Poste Tunisienne affirme : « *Il y a une certaine culture d'utilisation des TIC, en plus la révolution ainsi que l'émergence des informations à travers les réseaux sociaux ont contribué à une adaptation « forcée » aux TIC. Il faut une restructuration de la mentalité au niveau des TIC dans l'administration* ». Nous avons constaté, néanmoins, que la valeur du papier est beaucoup plus importante que le numérique. Juridiquement et culturellement, les documents numériques ne sont pas bien pris en considération. « *À notre niveau ça nous manque des logiciels développés, le personnel n'est pas bien intégré et sensibilisé aux TIC. On ne peut pas s'en passer du papier, c'est primordial* », un directeur au ministère de la formation professionnelle nous déclare. Un directeur à la CNAM ajoute dans ce sens : « *il faut un système sécurisé sinon on est obligé d'utiliser le papier : le mail juridiquement n'est pas pris en compte, ça changera avec la carte à puce* ».

#### **2.1.4. Perception des TIC, satisfaction professionnelle et conditions de travail :**

Les résultats obtenus montrent que la satisfaction au travail augmente avec l'investissement en TIC. « *Mes conditions se sont améliorées, j'ai un ordinateur, j'ai plus de contact avec nos partenaires via le mail, je travaille dans une bonne ambiance et je fais une tâche que j'aime* ». Un cadre, 35 ans à Tunisie Telecom, nous avoue. Son collègue ajoute « *il n'y a que du positif dans les TIC* ». La satisfaction des salariés semble s'améliorer indirectement avec l'usage des TIC. « *Mes conditions se sont améliorées : j'ai un fax, un scanner* » nous déclare avec enthousiasme une secrétaire au ministère de la formation professionnelle et de l'emploi. Un cadre à la CNAM affirme dans le même sens : « *Mes conditions de travail se sont améliorées grâce aux TIC* ». Le personnel à Tunisie Telecom est motivé : motivation financière, motivation managériale malgré l'utilisation excessive des TIC pour certains. Cependant leur perception des TIC est très positive. « *Il y a toujours un renouvellement logistique de bonne qualité* ». « *Les TIC garantissent la bonne qualité surtout pour les présentations* » affirme une secrétaire à Tunisie Telecom. Nos résultats montrent donc qu'une relation étroite existe entre l'équipement en TIC et la satisfaction au travail. « *Je travaille pour satisfaire ma conscience professionnelle sans plus, sinon je ne suis pas épanouie professionnellement. Mes conditions de travail se sont dégradées : l'imprimante est en panne, l'ordinateur aussi, et c'est récurrent* ». Une secrétaire à la CNAM nous fait part de son malaise au travail.

Nous avons constaté que plus le salarié est équipé en TIC de bonne qualité, plus il est motivé, mais est ce que l'usage, l'accroissement et l'amélioration du travail suivront.

Nous défendrons donc ici l'hypothèse que les TIC peuvent être un instrument de motivation ou de démotivation selon la manière dont elles sont introduites dans les organisations publiques, les buts qu'elles sont censées servir, les formes d'implication des utilisateurs qui les adoptent. « *Mes conditions de travail sont stagnantes, le même matériel, pas d'adaptation avec les nouveaux outils* », affirme une cadre au ministère de la formation professionnelle et de l'emploi.

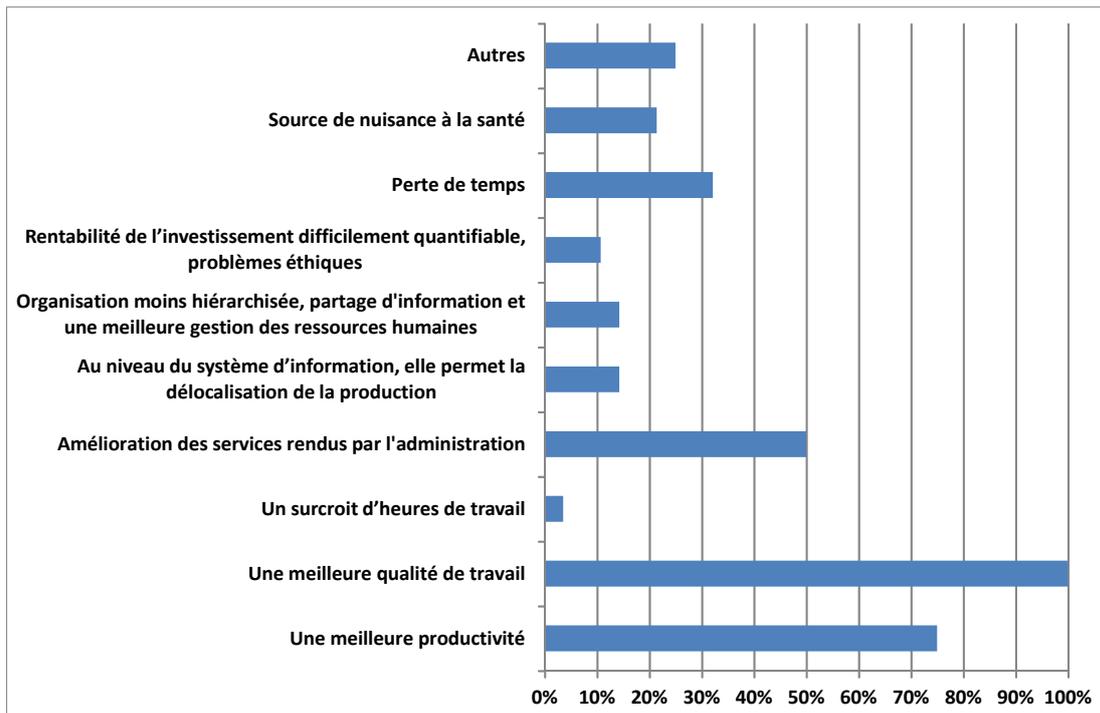


Figure 9 : représentation des TIC chez les salariés dans l'administration tunisienne.

### 2.1.5. TIC et lien humain :

Les TIC s'inscrivent dans la modification du lien social ; affaiblissement ou plus de relationnel. Au cours de la phase d'apprentissage, des liens sociaux et des interactions seront construits. Un processus de socialisation autour des technologies de l'internet : construction et entretien du système social.

Nous signalons que la possibilité d'interaction est perçue comme un effet positif à l'absence de la médiation. Selon Joüet, La recherche du lien social semble toujours présente dans l'utilisation de ces technologies, ce que « *l'individualisation dans l'emploi des technologies informatiques et le caractère subjectif de leurs usages ont souvent occulté* » (Jouet, 1993 a, p111). 12 % des salariés regrettent la perte des contacts humains liés à la mise en place des TIC. Le manque de liens humains et l'individualisme que provoquent les TIC, se contredisent avec la culture tunisienne favorisant le contact humain direct. Nous constatons la transformation du lien social avec les TIC que ce soit dans des interactions distancées ou dans les interactions en face-à-face.

Les salariés ont exprimé leur avis sur certains points négatifs entre autres la déshumanisation des rôles dans l'organisation. Le fait de ne plus avoir de proximité avec les collègues, de travailler seul, leur donne le sentiment d'avoir perdu le côté humain du métier. Une dépersonnalisation des tâches. Pour d'autres les TIC les ont aidé à élargir leurs réseaux ou cercles professionnels. Ceci dit le changement n'est pas radical vu l'aspect non officiel du mail dans l'administration tunisienne.

Le contact direct est plus apprécié chez les sommets stratégiques c'est ce que nous a confiée la DGA de la CNAM : *« je préfère les réunions plutôt que les mails où chaque directeur peut exposer ses travaux et on discute tous ensemble, y a plus d'interactivité, c'est plus enrichissant ».*

Il apparaît que l'utilisation croissante des TIC et notamment du courrier électronique aussi bien en fréquence qu'en étendue ne permet qu'une substitution partielle au face à face et aux réunions. Kalika, (2000) parle alors de juxtaposition des différents moyens de communication qu'il qualifie « d'effet millefeuille », van den Hooff (2004) montre que l'utilisation des agendas partagés permet l'amélioration de la perception quant à la facilité d'organisation des réunions et la disponibilité des informations liée à celle des interlocuteurs.

Certains salariés préfèrent le contact par mail : *« C'est plus rapide et surtout ça donne lieu à plus de temps pour répondre »* nous a fait part de son opinion un cadre au ministère de la formation professionnelle et de l'emploi.

### **2.1.6. TIC et stress :**

Le stress a souvent été considéré comme un état de divergence entre les demandes environnementales et les possibilités de réponse de l'individu.

Il y a des auteurs qui insistent sur les traits de personnalité du salarié face au stress (Ivancevish et Mattesson). L'environnement aussi peut être une source de stress : un environnement à allure rapide et présentant des défis importants, il en résultera une

adéquation entre l'individu et son milieu de travail. Une inadéquation serait, cependant, source de stress<sup>145</sup>.

Face à la problématique de l'infobésité et de la cyberdépendance les TIC seraient à l'origine d'un renouveau taylorien. Les individus possèdent une capacité de traitement de l'information très limitée. Quand celle-ci se trouve dépassée, on aboutit à une surcharge d'informations. Entre les e-mails, les messageries instantanées, les appels téléphoniques, les fax, les réunions et la nécessité d'enrichir constamment ses connaissances, les salariés s'y trouvent sans cesse exposés.

Les TIC sont en effet généralement présentées comme des technologies « douces » comparées à celles de l'industrie traditionnelle, ayant peu d'impacts pathologiques directs, faciles à s'approprier et pouvant générer des marges de latitude pour les utilisateurs<sup>146</sup>.

Selon Jeddi et Ouni<sup>147</sup>, les composantes du « technostress », c'est la charge de travail en premier lieu. Les TIC peuvent contribuer à une intensification du travail (cas de Tunisie Télécom). La surcharge de travail est le facteur le plus fortement lié au stress ressenti par les utilisateurs. elles sont un facteur de l'augmentation du flux informationnel. En deuxième lieu la pression du temps : « maintenant et c'est urgent ». En troisième lieu, l'effort mental. L'enquête SUMER (Surveillance Médicale des Risques, 2003), menée en France montre que 60 % des salariés interrogés estiment être fréquemment interrompus par le téléphone, le courrier électronique. Ces interruptions sont souvent perçues comme une source de stress, puisqu'elles retardent l'accomplissement des tâches, déconcentrent et fatiguent les travailleurs.

Les « stresseurs » sont de deux types : la surveillance des activités des employés : cette pratique est jugée immorale, parce qu'elle consiste à surveiller les personnes et non le travail ; elle porte atteinte à la vie privée. La vulnérabilité des systèmes : les nouveaux systèmes techniques sont souvent vulnérables : les pannes, les interruptions, problème de débit. Le stress professionnel résulte l'insatisfaction au travail, l'épuisement professionnel.

---

<sup>145</sup> JEDDI, Sonia, OUNI, Ridha, 2009, « Du risque inhérent à un usage abusif des TIC : vers le « technostress » ? In *Annales des Mines-Responsabilité et environnement*, n°55, 2009/3, ESKA.

<sup>146</sup> GOMEZ Pierre, CHEVALLET Romain, 2011, « Impacts des technologies de l'information sur la santé au travail : Hypothèses et interprétations à partir d'une observation expérimentale », In *Revue Française de Gestion*, 2011/5, n°214, Lavoisier, Paris.

<sup>147</sup> Ibid p 3.

Les chercheurs comme les praticiens nient le plus souvent tout « déterminisme technologique » (la technologie n'est pas dangereuse en soi), considérant que ce n'est pas la technologie par elle-même qui a un effet sur la santé au travail, mais l'usage qu'on en fait (Guillemot et Kocoglu, 2010). Une bonne interaction entre l'homme et la technologie peut donc mettre celle-ci au service d'un travail moins pathologique<sup>148</sup>.

Le changement technologique de notre terrain contribue-t-il à ce stress ? À la lumière de nos résultats, nous pouvons conclure que oui : 28 % des travailleurs qui ont dû acquérir des connaissances informatiques au travail affirment que cela leur a occasionné du stress. En relayant les points évoqués par nos salariés à propos du stress dû aux TIC, la surcharge informationnelle peut être la cause. Les agents qui sont en contact avec le public (front office) dans notre terrain, sont les plus stressés par l'utilisation des TIC à cause de la pression de l'immédiateté que développent les TIC et qui peuvent amener les usagers à vouloir des réponses plus rapides. Le stress de l'urgence de répondre au mail. Le stress, qui peut être renforcé par les conséquences des TIC : flexibilité, réactivité, tension sociale, inter-pénétration vie professionnelle/vie privée, contrôle, etc. (Nous allons développer tous ces points dans le prochain chapitre).

Avec les TIC, tout devient urgent, le temps nécessaire à une réflexion posée semble révolu, il faut être toujours présent et répondre toujours vite et le salarié se trouve dans un stress permanent. Des centaines de courriels à gérer tous les jours. Tel est le cas des salariés de Tunisie Telecom, par exemple.

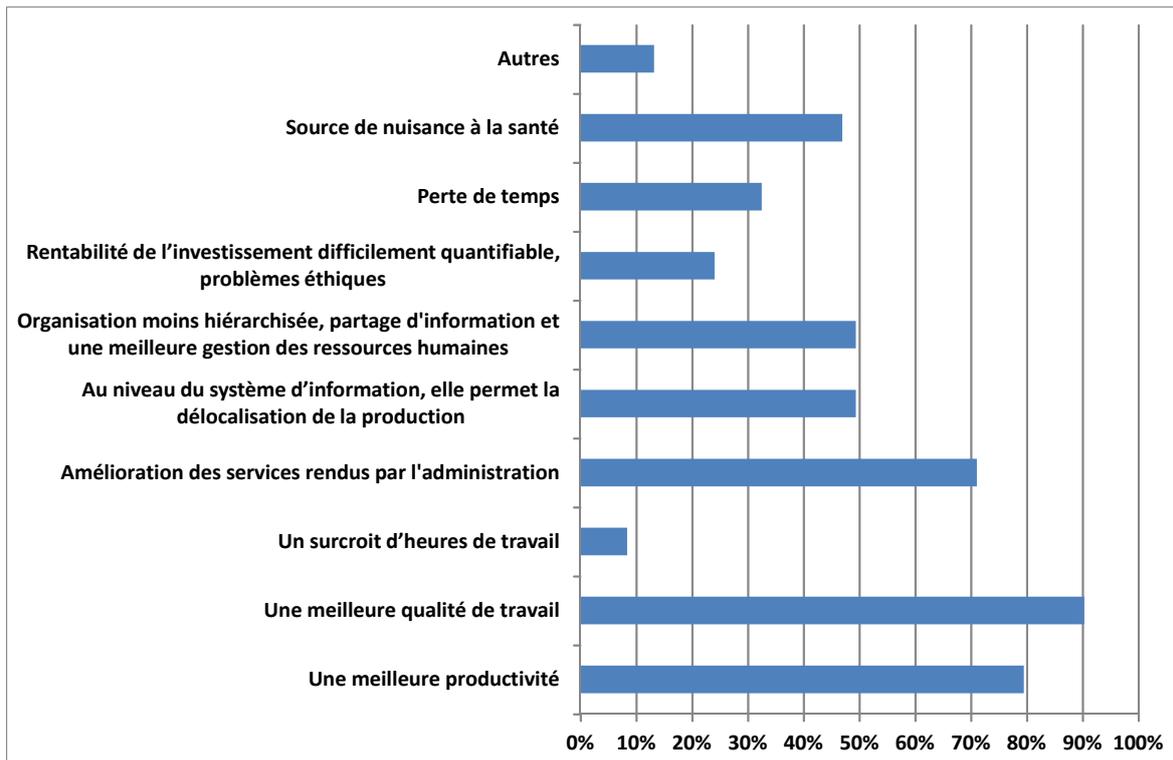
En effet, pour certaines personnes interrogées, même si les technologies de l'information et de la communication favorisent des échanges plus rapides, elles favorisent également le trop-plein d'informations, elles ont tendance à brouiller la communication de l'administration. « *Il va falloir faire le tri des mails de l'important au moins important et ça nous prend beaucoup de temps dans la journée* », une cadre à Tunisie Telecom nous confie.

D'autres salariés trouvent que les TIC peuvent donner des maux de tête, des yeux, maux de dos, etc. « *Les TIC, c'est stressant à cause de la posture devant l'ordinateur, des maux au dos, etc.* ».

---



<sup>148</sup> Id p 4.



**Figure 10 : représentation des TIC chez les salariés à Tunisie Telecom.**

La perception du stress engendré par les TIC est plus importante à Tunisie Telecom avec un pourcentage de 48 % de salariés qui pensent que les TIC sont une source de nuisance à la santé surtout chez les cadres et dans les autres administrations chez les standardistes, les téléopérateurs et les secrétaires contre 22 % pour la totalité des quatre administrations. Le taux de stress augmente avec le taux d'équipement et d'usage.

### **2.1.7. TIC, qualification, compétences et emplois :**

Parmi les avantages évoqués par les salariés en ce qui concerne les TIC en matière de formation c'est la possibilité de se former tout seul.

L'arrivée de nouveaux dispositifs de communication est souvent un facteur de bouleversement qui ne modifie pas seulement les modes d'organisation et les conditions de travail, mais porte aussi atteinte aux cultures de métiers qui fondent l'identité au travail. Les TIC sont incontestablement destructrices de certains emplois, du fait des gains de

productivité qu'elles génèrent. Les TIC ont suscité- et suscitent encore- maintes craintes par rapport à l'avenir de certains types d'emploi.

Est-ce que l'emploi à l'administration tunisienne a été touché suite à l'implantation des TIC ?

Dans l'acquisition de nouvelles qualifications, dans l'adaptation à de nouvelles méthodes de travail se jouent des phénomènes complexes d'appropriation des TIC qui passent par une recombinaison difficile de l'identité professionnelle de l'individu et de l'identité du collectif de travail. Au-delà de ces observations empiriques effectuées dans nos études de cas, il est nécessaire de noter les transformations plus structurelles que connaissent les métiers et les qualifications personnelles des salariés. « L'impact » des TIC dans l'administration se traduit par l'émergence de « nouveaux métiers » de nouvelles logiques professionnelles, des modifications des pratiques professionnelles

Ainsi, la généralisation des outils de communication est en train d'élargir l' « astreinte » à des catégories de salariés jusqu'alors restées à l'écart des problèmes devant être résolus dans l'urgence, il faut avoir toutes les informations et les compétences requises. Il faut avoir des nouvelles compétences pour s'adapter avec ce nouveau mode organisationnel.

Les caractéristiques des organisations publiques posent la question de l'adaptation des métiers du secteur public aux évolutions technologiques. Ces changements touchent les compétences et les métiers de nos administrations ainsi que les aspects techniques du travail et les relations interpersonnelles.

Nous avons constaté, en interviewant les sommets stratégiques, une réelle volonté de supprimer certains postes. Le président directeur général de la Poste Tunisienne nous dit : *« Il va falloir alléger le nombre de personnels dans certaines directions. On trouve 3 à 4 secrétaires ou agents dans une même direction. Maintenant, tous les salariés ou presque ont un ordinateur et peuvent taper leur courrier sans l'aide d'une secrétaire. Plus besoin de tout ce nombre de secrétaires qui assuraient, entre autres, la saisie du courrier ».*

Un autre métier qui disparaît peu à peu dans l'administration tunisienne c'est le métier du coursier. Nous avons constaté que grâce au mail, au fax, ce corps de métier, qui consistait, à transporter le courrier d'une direction à une autre disparaît peu à peu.

Les TIC exigent de plus en plus de compétences et une quantité d'informations considérable. « *Bien répondre et tout de suite, telle la spécificité de cet outil de communication, c'est pour cela que les salariés de notre agence, indépendamment de leur catégorie socioprofessionnelle, devront avoir certaines compétences et c'est pour cette raison que les TIC peuvent aider indirectement le salarié à gravir les échelons et réussir sa tâche* » réplique le directeur des ressources humaines à Tunisie Telecom.

### **2.1.8. Autonomie et contrôle :**

Dans l'entreprise, les nouveaux modes d'organisation en réseau s'appuient sur ces technologies pour se diffuser. Celles-ci permettent à la fois au salarié d'être plus autonome et plus contrôlé.

Ce couple indissociable est bien présent dans notre terrain. Entre ceux qui revendiquent leur droit d'être moins contrôlé et les responsables qui trouvent que trop d'autonomie se contredit avec la déontologie de l'administration publique, il y a tout un monde de salariés.

Les TIC permettent une disponibilité accrue, et le fait de pouvoir être joint à tout moment diminue autant l'autonomie. Toutefois, elles représentent aussi une incroyable liberté dans la mesure où il est désormais possible de travailler quand on le désire, où on le désire : « *Je consulte mes mails professionnels quand je suis en congé* », déclare un directeur au ministère de la formation professionnelle et de l'emploi.

Nous allons voir, à l'aide de nos outils d'investigation, que l'usage extraprofessionnel, est bien visible dans l'administration tunisienne et que les responsables commencent à réfléchir à trouver les moyens les plus efficaces pour en faire face. Entre autonomie et le contrôle, les sommets stratégiques sont vraiment partagés. Dans certaines administrations, les responsables utilisent les TIC comme de réelles infrastructures de contrôle de l'activité du salarié.

L'effet des TIC sur la responsabilisation et l'autonomie des salariés, est étudié par Millman et Hartwick (1987) sous l'angle d'un enrichissement des tâches. En effet, la disponibilité des données et des informations permet aux employés de s'investir davantage dans la réalisation de tâches d'ordre administratif souvent à caractère routinier.

L'introduction des TIC favorise d'une part l'autonomie des salariés et la décentralisation des structures. En effet, l'informatisation permet une redistribution de l'information rendant celle-ci accessible et disponible. Désormais, les salariés peuvent accéder à toutes les données nécessaires à la réalisation de leur travail.

L'usage des TIC donnerait davantage d'autonomie et de responsabilités aux salariés utilisateurs, en apportant plus de liberté dans l'organisation de leur travail (Greenan et Walkowiak, 2004). D'autres, par contre, pensent que les TIC, peuvent être utilisées pour codifier, automatiser et standardiser parfois de façon extrême l'activité des salariés (Brousseau et Rallet, 1997).

### **2.1.9. TIC et hiérarchie :**

Nous voulons vérifier tout au long de cette recherche si les TIC déstabilisent la hiérarchie. Nous avons constaté que pour certains ils pensent que les TIC diminuent la hiérarchie et ils apprécient cela : la directrice de communication du ministère de la formation professionnelle et de l'emploi appuie cette idée : *« Je trouve que les TIC est une chose essentielle dans notre ministère, ça facilite la fluidité et la circulation d'information. Je n'attends pas par exemple d'avoir une signature de ma supérieure hiérarchique pour faire passer l'information au personnel du ministère »*. Elle ajoute : *« Maintenant je prends l'avis de ma supérieure hiérarchique via le téléphone, mais aussi le mail est c'est plus rapide et facile pour moi que d'aller la voir directement ou attendre qu'elle revienne d'un déplacement »*.

Pour d'autres salariés ça ne remplace jamais le contact direct avec la hiérarchie. Une cadre à la CNAM, 31 ans exprime son souhait de multiplier encore plus les réunions: *« Je demande plus de réunions de direction avec la hiérarchie parce que le mail ne remplace jamais le contact direct avec les directeurs »*. En fait, 15 % des salariés interrogés trouvent que les TIC permettent une organisation moins hiérarchisée et une meilleure gestion des ressources humaines. Les avis sont vraiment partagés.

Le modèle hiérarchique simple représente le plus traditionnel de l'organisation tel qu'il a pu être décrit par Henri Fayol au début du siècle<sup>149</sup> est entrain de disparaître peu à peu dans l'administration tunisienne.

Ce modèle se fonde en effet sur l'un des principes généraux d'administration proposés par H. Fayol : l'unité de commandement selon ce principe, un subordonné ne doit recevoir ses directives que d'un seul chef, mais le principe de l'unité de commandement nécessite d'appliquer un second principe décrit par H. Fayol : celui de la hiérarchie selon ce principe, il est interdit à un subordonné de court-circuiter un supérieur et/ou communiquer avec un autre service sans respecter le canal hiérarchique formel.

Cette description de la hiérarchie simple n'est pas sans rappeler le modèle de la bureaucratie que proposait, Max Weber (1922), qui montre que le modèle bureaucratique est la forme la plus efficace possible, en raison d'une stricte définition du travail et de l'autorité de chacun, d'une structure hiérarchique qui contrôle tout et des règles écrites qui prévoient tout<sup>150</sup>.

Duvillier Thibault pense qu' « une bureaucratie ralentit en particulier la diffusion des nouvelles technologies »<sup>151</sup>. La question de l'adaptation de la technologie à la nature du travail est fondamentale, car un manque de cohérence peut entraîner la résistance à l'adoption des outils de communication et, en conséquence, invalider ce mode de travail. La nature de l'administration bureaucratique et rigide peut se contredire avec les caractéristiques des TIC. Court-circuiter un supérieur hiérarchique en envoyant directement un mail au directeur peut être mal perçu. La hiérarchie n'est pas complètement déstabilisée puisque tout passe à travers le sommet stratégique.

Le modèle de l'organisation hiérarchique trouve sa forme la plus évoluée dans l'organisation structurée par division (ou structure divisionnelle). Chaque division réunit l'essentiel des moyens et des ressources nécessaires au développement de son activité : elle



<sup>149</sup> FAYOL, Henri, 1999, *Administration industrielle et générale*, Dunod, Paris.

<sup>150</sup> SCHEID, J-C, 2005, *Les grands auteurs en organisation*, Dunod, 2ème édition, Paris.

<sup>151</sup> DUVILLIER, Thibault, GENARD, Jean-Louis, PIRAUX, Alexandre, sous la direction, 2003, *La motivation au travail dans les secteurs publics*, L'Harmattan, Paris.

peut, à la limite, constituer une sous-organisation semi-indépendante faisant de l'ensemble de l'organisation une juxtaposition de ces sous-organisations.

L'adoption par ces organisations de certaines technologies, dont les technologies mobiles, peut les conduire à être moins rigides, moins formelles, moins spécialisées et moins verticales.

Naisbitt est persuadé que dans l'entreprise « *l'ordinateur va détruire la pyramide hiérarchique* » (Naisbitt, 1984, p 282). Chacun peut prendre des décisions au plus proche du problème à résoudre, et l'entreprise gagne en réactivité. Une certaine décentralisation des décisions est permise, d'où une diminution des niveaux hiérarchiques et le rôle plus important des cadres intermédiaires. La hiérarchie « mythique » dans l'administration tunisienne est entrain de se redistribuer à cause de l'usage intensif des TIC dans certaines administrations comme Tunisie Telecom avec un pourcentage de 50 % des salariés qui pensent que les TIC participent à rendre l'organisation moins hiérarchisée contre seulement 15 % pour la totalité des administrations enquêtées. Pour certains, envoyer juste un mail à son supérieur pour lui monter un rapport, est plus facile et moins stressant qu'un contact direct c'est ce que nous a confié, un cadre juridique à Tunisie Telecom. La directrice de communication au ministère de la formation professionnelle et de l'emploi est de son avis.

Cette partie sur la perception nous a permis de comprendre pourquoi certains salariés s'approprient ou au contraire résistent aux TIC. La perception des TIC chez les salariés de nos études de cas est positive en général même ceux qui ne l'utilisent pas, c'est juste par manque de compétences ou de logistiques. C'est un phénomène de mode, de bien vu, et le salarié qui pense le contraire est perçu comme une personne qui ne veut pas encourager le développement, marginale et dépassée.

## **CHAPITRE 2 :**

# **COMMUNICATION, TIC, ET NOUVELLES FORMES DE TRAVAIL**

Nous avons évoqué dans le chapitre précédent ce que pensent les salariés des TIC, dans ce chapitre, nous allons voir ce qu'ils font avec les TIC.

Ce chapitre se divise en deux parties : la première partie évoque la diffusion des TIC dans nos administrations enquêtées et la deuxième partie analyse la démarche communicationnelle de nos administrations enquêtées à travers les différents usages des TIC au sein de ces administrations.

### **1. Diffusion des TIC dans nos administrations enquêtées :**

Dans un premier temps, nous allons dresser un état des lieux de la diffusion des TIC dans notre terrain. Ensuite, nous analyserons les différents usages et usagers dans ces administrations.

Toutes nos administrations enquêtées possèdent des postes d'ordinateurs. La CNAM par exemple dispose de 2000 postes informatiques. La quasi-totalité des administrations rencontrées disposent d'un ou plusieurs postes informatiques, et une connexion Internet.

En moyenne, le matériel le plus ancien date de 2006, tandis que le plus récent a été acquis en moyenne au cours de l'année 2013. Les administrations enquêtées estiment à trois ans en moyenne l'âge de leur parc informatique. Tunisie Telecom a le plus récent parc informatique (un an).

Lorsque l'administration se situe dans un secteur à l'utilisation des TIC est jugée indispensable comme chez Tunisie Telecom, elle dispose d'une connexion Internet en haut débit et un matériel bien développé.

La diffusion des TIC dépend de la catégorie socioprofessionnelle : directeur, secrétaire : en général plus on monte la hiérarchie, plus on est mieux équipé « *Il y a des directeurs qui ne maîtrisent aucun outil, mais qui exigent d'avoir tous les moyens juste pour le décor, il y a des cadres qui travaillent avec eux, qui maîtrisent ces outils, mais qui sont mal équipés, les agents n'ont pas d'adresse sur Outlook et ils ne sont pas informés* » un cadre à la CNAM nous confie.

Ils sont à 80 % à avoir en main un téléphone fixe et 43 % de salariés ont une ligne portable fournie par l'administration. C'est principalement les directeurs, les commerciaux et les chauffeurs afin d'être joignable à tout moment.

Beaucoup d'administrations telles que Tunisie Telecom équipent une partie de leurs collaborateurs, surtout les commerciaux et les dirigeants, d'un Smartphone dont elles prennent en charge le coût de communication. Ils permettent la diffusion d'informations, instantanément.

D'après le graphique 12, 90 % des salariés sont en possession d'un ordinateur fixe alors qu'ils ne sont que 24 % à avoir un ordinateur portable. C'est essentiellement les directeurs et les hauts cadres qui ont le privilège d'avoir un ordinateur portable. L'ordinateur portable permet aux cadres l'accès aux fonctionnalités d'Internet dans des lieux variés et le travail à distance. La conjonction du téléphone portable et d'Internet ou extranet aboutit (notamment pour les cadres) à une mise à la disposition de leur organisation en permanence (le salarié est joignable à tout moment et il a accès à son environnement de travail). Un atout pour la performance de l'entreprise, mais aussi une source de stress pour le salarié (nous allons étudier ce point en parlant ultérieurement du télétravail).

Nous avons aussi constaté que les salariés sont bien équipés en TIC chez eux. Ils sont plus satisfaits de la qualité de la logistique chez eux qu'au bureau. La majorité des salariés, à part les directeurs, n'ont pas de ligne directe, ils ne peuvent pas appeler facilement, ils doivent passer par le standard. Ils sont parfois obligés d'appeler à partir de leur ligne portable pour accélérer les choses et leur organisation ne leur paye pas la facture du

téléphone. « *On n'a pas accès au fax ni au téléphone directe et pour envoyer un fax il faut le faire du bureau des directeurs ou du bureau d'ordre central* », une secrétaire à la CNAM réclame.

Les motivations d'équipement varient selon les outils. Pour l'ordinateur, les administrations évoquent plus facilement la recherche d'efficacité, alors que la connexion internet a d'abord pour motivation de faciliter les contacts avec l'extérieur et pas vraiment pour améliorer l'efficacité de l'administration à l'intérieur.

Ces deux dispositifs qui sont le téléphone fixe avec une utilisation de 80 % et l'ordinateur de bureau à 90 %, sont les plus utilisés chez les salariés toutes catégories socioprofessionnelles confondues. En effet, le téléphone portable c'est surtout pour les directeurs, les commerciaux et les chauffeurs. Un cadre, 33 ans, Tunisie Telecom, nous déclare : « *je suis tout le temps joignable sur mon BlackBerry ça me facilite mon travail* ».

Comme nous avons vu dans le chapitre sur le rôle des acteurs dans l'organisation<sup>152</sup>, les salariés se plaignent de la qualité du matériel en TIC dans leur administration et en se référant au chapitre aperçu historique de la Tunisie et du Tunisien, où nous avons conclu que le tunisien est accro aux TIC, nous constatons que les salariés sont des consommateurs avertis des TIC chez eux. 81 % des salariés ont des ordinateurs portables chez eux, 76 % d'entre eux, ont internet haut débit.

Pour faciliter la communication entre les salariés, l'administration tunisienne, offrent à leurs salariés, un forfait téléphonique avec la possibilité d'appeler la totalité de leurs collègues gratuitement sur leur portable (c'est un forfait bloqué pour appeler 5 numéros en illimités et les numéros de tous les collègues adhérents à ce forfait). Ceci est bien vu par les salariés qui trouvent que c'est un moyen qui peut contribuer à mieux gérer leur travail au quotidien.

Nous avons constaté aussi, un développement des accès wifi (Wireless Fidelity- sans fil) dans quelques organisations à l'instar de Tunisie Telecom. Ce qui a favorisé une utilisation de l'ordinateur portable dans les salles de réunions par exemple.

---

❧

<sup>152</sup> Chapitre 4 de la deuxième partie.

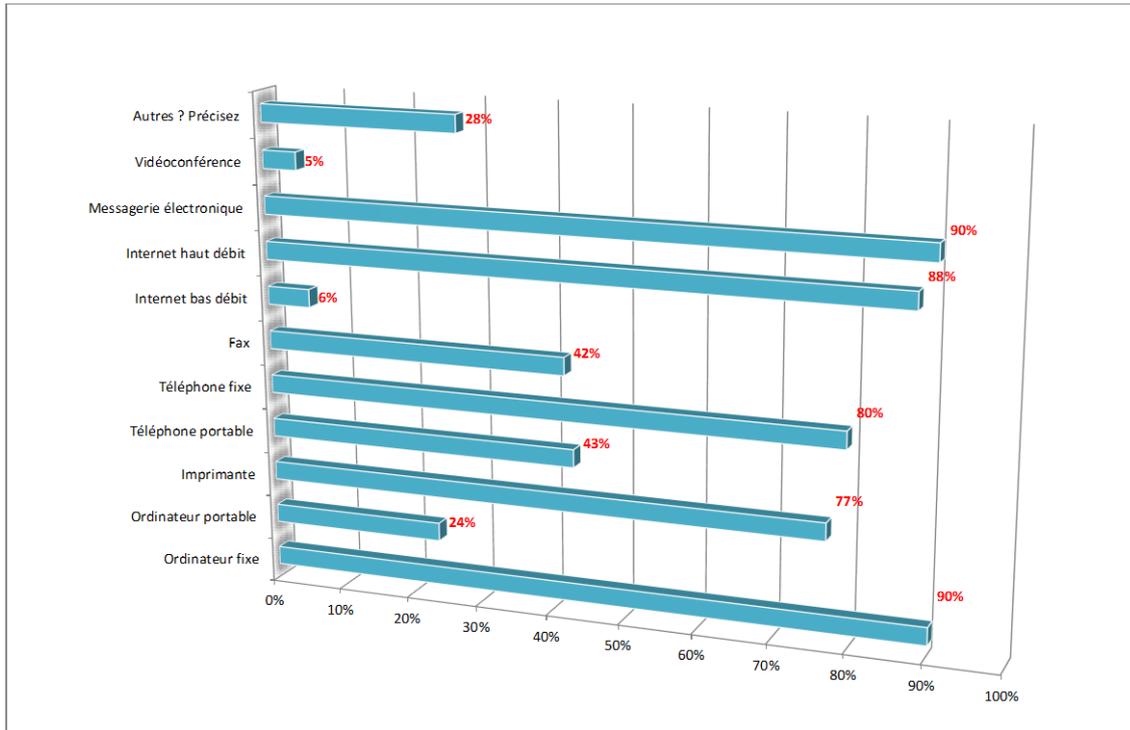


Figure 11 : La diffusion des TIC chez les salariés au travail.

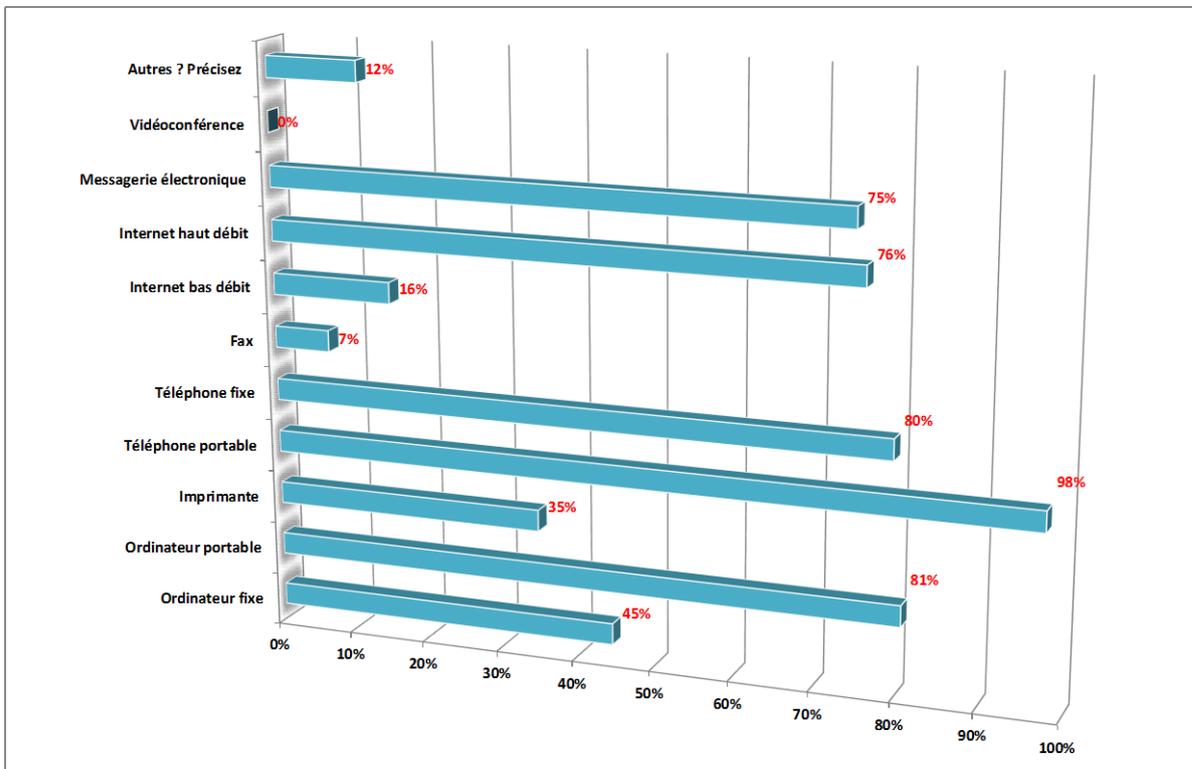


Figure 12 : La diffusion des TIC dans leur domicile.

## 2. Difficultés de la diffusion des TIC dans nos administrations enquêtées :

La diffusion des TIC dans les administrations est freinée par plusieurs obstacles. Les discours sont positifs, mais la pratique est autre. Il y a des contraintes financières et techniques. La diffusion des TIC dans nos administrations enquêtées est brusque, certains outils comme internet se sont diffusés rapidement<sup>153</sup>.

« *Mon imprimante manque de toner ça fait des mois que j'attends et je suis obligée d'imprimer chez les collègues* », une secrétaire à la CNAM déclare. Le matériel est dépassé et de mauvaise qualité. Disparités d'équipements qui peuvent créer des disparités d'usages et des non-usagers malgré eux. Dans notre terrain, le non-usage peut ne pas être un choix réfléchi, mais une situation à subir. « *Il y a une ségrégation entre les salariés et entre les directions : cadres et agents, au niveau d'équipement* » un cadre au ministère de la formation professionnelle et de l'emploi nous confie. Nous avons rencontré des administrations qui trouvent qu'équiper une direction en TIC, alors qu'elles ne voient pas l'utilité et la rentabilité, est inutile. Il y a plusieurs formes de disparités d'équipements.

« *On a demandé du matériel, mais on a rien eu* » la directrice communication du ministère de la formation professionnelle et de l'emploi conteste. Nous constatons une ségrégation dans le partage des équipements en TIC. Certains équipements sont moins largement diffusés comme l'intranet, l'extranet. En fait, l'intégration des TIC est certes une question d'argent, mais aussi une question de volonté : certaines entreprises hésitent à augmenter leur budget en raison de doutes sur la valeur ajoutée des TIC.

Certains salariés revendiquent l'augmentation du débit internet : « *pour télécharger un programme, je peux passer toute une journée en raison du débit qui est très lent* » un informaticien à la CNAM se plaint. Il ajoute « *le matériel est très ancien et incompatible avec certains logiciels* ». « *Je trouve que le matériel est dépassé, ils doivent le moderniser* ».

Un Ingénieur à la poste tunisienne met le point sur les mentalités plus que le matériel : « *il faut changer les mentalités des gérants qui est dégradante et qui nous fait reculer* ».

---

❧

<sup>153</sup> Voir chapitre analyse d'un processus de changement organisationnel.

*Ce n'est pas une question de budget ou de matériel, mais les mentalités sont très défaillantes. Avec un bon matériel et sans une stratégie et une volonté de travailler avec les TIC, on ne peut pas avancer* ». Nous soulignons une certaine interdépendance entre la décision du sommet stratégique, la stratégie du travail, la volonté des salariés et l'équipement. Toutes ces variables contribuent à un meilleur ancrage des TIC dans l'organisation.

Une secrétaire, 35 ans à la CNAM nous confie: « *mon ordinateur est en panne ça fait des mois, je me connecte à internet à partir de chez moi* » « *Je propose de mettre à disposition de chaque direction, un ordinateur portable* », propose un cadre au ministère de la formation professionnelle et de l'emploi.

Est-ce que ces difficultés de diffusion ont entravé les usages dans nos administrations enquêtées ?

Nos administrations sont plus au moins équipées. Généralement, ils possèdent l'essentiel en TIC : ordinateur pour presque chaque salarié, des postes de téléphone fixe pour chaque bureau, des imprimantes en réseau pour chaque direction. Nous allons voir si l'équipement résout le problème d'usage dans notre terrain.

Est- ce qu'intégrer les TIC et essayer de mettre à niveau son infrastructure en matière des nouvelles technologies d'information et de communication suffit à une organisation pour garantir un usage efficient et efficace de ces techniques ?

Les TIC produisent- elles directement ou indirectement, de nouvelles inégalités et des risques d'exclusion ? Quelles sont les nouvelles formes d'usages professionnels dans l'administration tunisienne ?

Nous voulons comprendre les usages en les replaçant dans les pratiques humaines où ils prennent du sens. C'est pour cette raison, nous allons les analyser selon une démarche communicationnelle. Mais est ce que l'introduction des nouveaux outils de communication a contribué à fluidifier la communication?

### 3. Le rôle de la communication interne dans notre terrain :

Tout est communication : mot, cri, phrase, attitude, geste, silence, mouvement, intonation, regard... Le refus de communiquer en lui-même est un message envoyé par une source à des récepteurs. Ce principe se révèle intéressant pour la communication interne en montrant qu'une entreprise ou qu'une hiérarchie ne peut pas ne pas communiquer, leur absence de message étant interprétée comme une communication en soi, en général une communication négative. La communication est une interaction dans laquelle la relation entre les interlocuteurs est aussi importante que les interlocuteurs eux-mêmes ou que le message transmis.

Voici trois propositions pertinentes de définition de la notion de communication proposées par des chercheurs universitaires:

Dans un livre intitulé *l'explosion de la communication*<sup>154</sup>, Serge Proulx et Philippe Breton séparent le champ de la communication en trois grands domaines distincts :

- La communication interpersonnelle, c'est à dire le domaine de la communication directe entre les personnes qui implique généralement des messages circulant entre des groupes de personnes ou d'une personne à un groupe.
- La communication médiatisée à l'aide d'un artefact ;
- Les communications au sens des moyens de transport par des individus ;

Selon Dominique Wolton<sup>155</sup>, l'analyse de la place et du rôle de la communication dans une société repose sur la prise en compte de l'articulation entre les trois dimensions suivantes :

- La dimension anthropologique ou culturelle ;
- la dimension politique ou normative ;
- la dimension technique ou fonctionnelle ;

---

<sup>154</sup> BRETON, Philippe, PROULX, Serge, 2005, *L'explosion de la communication : Introduction aux théories et aux pratiques de la communication*, La Découverte, Paris.

<sup>155</sup> WOLTON, Dominique, 2008, *Penser la communication*, Flammarion, Paris.

Plusieurs auteurs se sont penchés sur l'étude de la communication dans les organisations. Des chercheurs dans plusieurs disciplines tels que les sciences d'information et de la communication, la sociologie des organisations ou encore les sciences de gestion.

De « communication des organisations » à « communication organisationnelle », l'objectif principal c'est d'étudier tous les phénomènes communicationnels dans l'organisation. Selon Fabienne Martin-Juchat (2006), « *la communication organisationnelle englobe les dispositifs, les pratiques et les processus communicationnels constitutifs des dynamiques de construction sociale des organisations au sens large* ».

Avec l'arrivée rapide et « agressif » des TIC dans l'organisation, le changement des méthodes de travail en interne et le développement de nouveaux outils de communication, l'étude de la démarche communicationnelle des salariés et les interactions qui peuvent naître entre eux, ont suscité l'intérêt de plus qu'un chercheur. Notre étude de cas, à savoir l'administration tunisienne, vit, à l'instar de toutes les organisations à travers le monde, des changements dans toutes ses formes de communication.

« Ceci peut s'expliquer par l'importance des travaux, dès les années 80, sur l'articulation techniques, communication et organisation rendue visible par la Revue Réseaux et par la présence d'une question récurrente depuis les années 90 celle du rôle que les TIC peuvent jouer dans la manière de penser l'agir communicationnel (Miège, 1996, 1989, 1<sup>ère</sup> édition).

Un flou subsiste ces dix dernières années quant à l'appellation. À savoir :

- La communication organisationnelle (Le Moëne, 2000)- champ de recherche équivalent dans les pays anglo-saxons (Kreps, 1989, Taylor, 1993) ;
- La communication des organisations (D'Almeida et Adonova, 2006) ;
- Les communications organisationnelles (Delcambre, 2007) ;
- Et enfin l'approche communicationnelle des organisations (ACO) (Bourdin et al.2008). D'ailleurs, ces derniers soulignent qu'il s'agit d'un champ de recherches difficiles à circonscrire d'un vaste territoire aux frontières floues (Bouillon, Bourdin, Loneux, 2008).

Pour Carayol et D'Almeida<sup>156</sup>, *le terme de communication organisationnelle correspond à la désignation actuelle d'un travail social et théorique marqué par une instabilité sémantique. Tour à tour sont apparus les termes de communication d'entreprise/des entreprises, communication globale, corporate, institutionnelle et de marque qui s'ajoutent au terme plus ancien de relations publiques.* Elles ajoutent que l'organisation, pensée comme artefact et construction sociale par Crozier, l'organisation devient un foyer d'analyses qui l'envisagent tout à la fois comme construction humaine, technique et symbolique enchâssée dans un ordre économique, politique et *social en transformation*.

*Les sciences de gestion, la sociologie, les sciences politiques, l'anthropologie, la philosophie, s'y intéressent largement. Selon Froissart (2013) qui regroupe sous le titre « communication d'entreprise » la communication interne, d'organisation, la publicité, le management, la communication des associations et la communication commerciale<sup>157</sup>.*

De la communication politique, publique, institutionnelle en passant par la communication locale, promotionnelle, voire marketing, l'étendue du champ lexical et des pratiques est vaste et trop d'amalgames sont encore au cœur de controverses<sup>158</sup>.

Selon Galinon-Méléne<sup>159</sup>, les chercheurs en communication des organisations ont constaté que dans le contexte des années quatre-vingt, il s'agissait d'abord pour les organisations d'instaurer une communication interne qui rende l'organisation plus performante. Les acteurs mieux informés sur la logique de décisions internes, des relations avec l'externe, et de la politique globale, devaient pouvoir replacer l'intérêt de leurs tâches dans un contexte. Cela devait participer à l'amélioration des processus : suggérer des solutions nouvelles, avoir une réponse plus rapide et plus pertinente aux sollicitations extérieures, assurer une qualité de production et de service sinon totale du moins maximale.

---

<sup>156</sup> D'ALMEIDA, Nicole, CARAYOL, Valérie, « La communication organisationnelle, 2014, une question de communauté », In *Revue française de l'information et de la communication*, n°4, Dossier : Recherches au féminin en Sciences de l'Information et de la Communication.

<sup>157</sup> Ibid p 5.

<sup>158</sup> GARDERE Elizabeth, LAKEL Amar, 2009, « Repenser la communication des organisations publiques », In *Communication et Organisation*, n° 35.

<sup>159</sup> GALINON-MELENEC, Béatrice, 1994, « La communication interne : une approche croisée », In *Communication et Organisation*, n°5.

Elle observe qu'à partir des années quatre-vingt-dix ces objectifs ambitieux ont été confrontés à la réalité et que la communication ne semble pas avoir joué le rôle qu'on attendait d'elle. Elle s'interroge alors sur les raisons et en particulier si les outils de communication ont été mal conçus ou mal utilisés.

### **3.1. Objet de la communication interne :**

L'objet de la communication interne doit être clairement défini : veut-on informer le personnel de la vie de l'entreprise ? Veut-on simplement transmettre une information concernant la vie quotidienne du personnel ? S'agit-il de créer une relation entre les salariés et la direction de l'entreprise ? Est-on dans une situation exceptionnelle ou de crise nécessitant un discours particulier ? Ces questions relatives au contenu de la communication montrent qu'il est important de déterminer les points à développer avant de construire un plan de communication.

La définition proposée par l'Association française de communication interne exprime une conception courante de la communication : « *la communication interne est un ensemble de principes d'actions et de pratiques visant à encourager les comportements d'écoute, à faire circuler l'information, à faciliter le travail en commun et à promouvoir les valeurs de l'entreprise pour améliorer l'efficacité individuelle et collective* » (Henriet, Boneu, p134). Cette conception repose sur deux présupposés : il n'y aurait communication que sous la forme de messages élaborés, destinés à transmettre des informations ; la communication serait nécessairement descendante ou, du moins, toujours le produit d'une stratégie de gouvernement des salariés. Elle ne serait que le moyen de connaître les réactions des salariés.

De même que l'on évoque souvent la résistance au changement, on pourrait également considérer qu'il existe un risque de « résistance à la communication » lorsque des entreprises ont engagé des ressources importantes pour communiquer avec des résultats décevants.

### 3.2. Étendue géographique de la communication interne :

La communication interne s'adresse aux collaborateurs de l'entreprise. Depuis que l'entreprise s'est étendue à la fois géographiquement et culturellement, la communication interne est devenue plus difficile, car elle s'adresse à des personnes souvent éloignées et de cultures différentes parfois. De même les entreprises de service comme nos études de cas ont souvent des besoins plus importants que les entreprises industrielles en matière de communication interne.

Nos études de cas ont des centres et des filiales dans presque tous les gouvernorats de la Tunisie et elles sont obligées de coordonner et communiquer avec eux via les nouveaux outils de communication.

La réflexion s'approfondit lorsque les différents sites d'une même administration ne se trouvent pas dans le même gouvernorat et donc n'ont pas les mêmes moyens logistiques. Faut-il alors adapter et donc recréer la communication interne pour chaque gouvernorat concerné ou peut-on faire la même communication interne, quel que soit le lieu. Cette interrogation, dépendant du degré d'implantation des TIC, s'intègre aussi dans le débat plus général des compétences requises des ressources humaines dans l'administration tunisienne.

En se référant au chapitre « aperçu historique politique et social de la Tunisie et du Tunisien » de notre thèse et en rappelant le passage sur la fracture régionale au niveau des TIC, nous avons senti ce facteur en évoquant dans nos entretiens, la possibilité de la décentralisation de l'administration tunisienne grâce aux TIC. Des problèmes de logistique, d'équipement et de partage non équitable de matériels de TIC entre les régions et même de culture numérique, ont été évoqués par les directeurs de communication des administrations enquêtées. La directrice de communication du ministère de la formation professionnelle et de l'emploi nous a confié : « *Au niveau du siège, c'est possible d'utiliser plus ou moins les TIC comme moyens de communication officiels dans notre ministère, mais pas au niveau régional. Dans les régions restent beaucoup à faire ; ils ne consultent même pas leur mail et ils manquent aussi de logistique.* ». Elle ajoute « *Au niveau régional, l'information ne passe pas très bien : ils communiquent très mal : les ordinateurs ne sont pas performants et le réseau est toujours en panne.* ».

### 3.3. Le directeur de la communication :

Nous avons pu interviewer les directeurs de communication de nos quatre études de cas. Nous analyserons, dans un premier temps, à partir de notre enquête, les attentes des responsables de communication de nos quatre administrations. Ces attentes seront examinées du point de vue du changement technologique de l'administration tunisienne.

Nous évoquerons ensuite les entrées multiples du champ de la communication d'entreprise avant d'accorder de l'importance à la typologie des usages des supports de communication.

En France, le poste de « dircom » n'existe que dans les structures importantes (entreprises, administrations publiques et privées) ; il est souvent rattaché à la direction générale<sup>160</sup>. Les responsables communication de nos études de cas ne sont pas forcément spécialistes en communication. Ils sont ou gestionnaires ou psychologues ou autres. Le département communication est un service récemment créé dans l'administration tunisienne. La fonction du directeur de communication est justifiée par la multiplication des actions de communication et par la nécessité de maintenir une cohérence entre les messages émis par l'entreprise.

### 3.4. Le responsable de la communication interne :

C'est un poste qui n'existe pas dans l'administration tunisienne, il est souvent confié à la direction des ressources humaines et se contente d'une information descendante de la direction générale aux salariés. Ses missions sont de faire circuler les informations, fédérer et normalement mobiliser le personnel. C'est ce que nous avons voulu vérifier. Est-ce que l'administration tunisienne en intégrant des changements comme l'insertion des TIC, essayent-elles d'impliquer son personnel par le biais des différents outils de la communication interne ?

À Tunisie Telecom c'est plutôt la directrice de communication corporate qui s'occupe de la communication interne et dans les autres administrations la communication interne

---

<sup>160</sup> LUGOL, Liliane, KEMPF, Alain, RAPIDEL, Martine, SCIBETTA Charles, 2006, *Communication des entreprises : stratégies et pratiques*, Armand Colin, Paris.

est confiée à la DRH ou au service de la communication externe. En aucun cas, nous avons entendu les responsables communication évoquer l'éventuel plan ou stratégie de communication en interne destinée au personnel à part le responsable communication de la CNAM qui nous a annoncé sa volonté de s'occuper plus du public interne de son administration : *« J'ai proposé de créer un forum pour le personnel, un espace de communication interactif, qui peut créer une bonne ambiance au sein de la CNAM : plus de transparence, de démocratie d'expression, de spontanéité de l'information et j'attends toujours l'accord de la direction générale »*. Il ajoute : *« On a un plan de communication qui intègre les TIC. C'est important pour la CNAM. La diffusion de l'information est demandée par tous. Il faut que tout le personnel ait accès à l'information et les TIC nous permettent la rapidité et l'instantanéité de l'information. »*

À Tunisie Telecom, ils intègrent les TIC dans leur plan de communication. La directrice de communication à Tunisie Telecom se soucie plus du public externe ; clients, fournisseurs, mais pas du personnel interne : *« Les TIC sont des outils de communication à fort impact auprès des clients qu'on cible »*.

Nous allons démontrer en analysant la démarche communicationnelle de nos études de cas, si les TIC ont bouleversé la circulation de l'information dans l'administration tunisienne et quelles formes d'usages sont apparues.

### **3.5. Les modes de la communication interne :**

#### **3.5.1. La communication latérale ou diagonale :**

Quand la communication concerne les membres du même groupe de travail, les membres de différents groupes situés au même niveau hiérarchique, ou n'importe quel rapport horizontal de ce genre, on parle de communication latérale.

Elle permet de gagner du temps et de faciliter la coordination. Il s'agit le plus souvent de contacts informels destinés à court-circuiter la hiérarchie et à accélérer les choses.<sup>161</sup> Leur rôle est d'instaurer une véritable communication entre les membres du personnel d'un même service ou de services différents. Elles permettent de confronter des points de vue,

---

<sup>161</sup> BERGERON, Pierre, 2006, *La Gestion Dynamique : Concepts, méthodes et applications*, Chenelière Éducation, 4e éd, Paris.

d'échanger des idées, de lever des malentendus, de mieux se connaître, de mieux se comprendre et de constituer un véritable groupe cohérent et solidaire. Cela suppose une prise de conscience de l'intérêt de cette communication et une volonté de la part de la direction générale pour la développer<sup>162</sup>.

### **3.5.2. Communication vers le bas (verticale descendante) :**

Ce type de transmission d'informations est caractérisé par un passage de celle-ci d'un niveau hiérarchique supérieur vers un niveau inférieur. Son objectif consiste à faciliter la tâche pour la coordination des différents paliers hiérarchiques. Les gestionnaires utilisent souvent cette forme de communication.

Pour la direction, leur rôle est d'informer. Elles sont directement liées aux relations hiérarchiques. Il s'agit d'ordres, de directives, de consignes, de données opérationnelles, transmises d'un niveau hiérarchique supérieur vers un niveau hiérarchique inférieur. Elles sont indispensables au bon fonctionnement de l'organisation, mais elles ne doivent pas être les seules présentes, comme c'est malheureusement encore le cas pour certaines administrations tunisiennes. Par le biais de nos observations et de nos entretiens, nous avons constaté que les dirigeants dans l'administration tunisienne sont persuadés que leur rôle est d'informer le personnel, mais en aucun cas ils ont évoqué l'importance d'être à l'écoute de leurs salariés.

### **3.5.3. Communication vers le haut (verticale ascendante) :**

Elle permet de fournir un feed-back aux responsables hiérarchiques, de les informer du degré de réalisation des objectifs, et de signaler les problèmes rencontrés. Le principal inconvénient de ce type de communication apparaît au sein des organisations, ou dès qu'un message doit transiter par plusieurs personnes. Plus le nombre d'intermédiaires augmente, plus le risque de distorsion s'accroît. Chaque personne interprète le message à sa manière, et lorsqu'il parvient enfin à destination, son contenu n'a souvent plus rien à voir avec l'original. Dans une organisation comme le ministère de la formation professionnelle et de

---

<sup>162</sup> LUGOL, Liliane, KEMPF, Alain, RAPIDEL, Martine, SCIBETTA Charles, 2006, *Communication des entreprises : stratégies et pratiques*, Armand Colin, 2ème édition, Paris.

l'emploi, où les décisions et autres communiqués transitent verbalement par le biais du circuit hiérarchique, les risques de distorsion sont considérables.

Ce type de communication permet de transmettre l'information d'un palier hiérarchique inférieur vers un palier supérieur. Par exemple, un employé désirant communiquer avec un supérieur immédiat représenterait bien ce type de communication. Selon Katz et Kahn (1978), « *les messages généralement transmis dans cette forme de communication peuvent consister en de l'information relative aux problèmes et au rendement des employés, de l'information touchant les politiques et les méthodes organisationnelles ou bien de l'information sur les directives pour effectuer une tâche*<sup>163</sup> ».

Cette communication est moins utilisée que la communication vers le bas et plus fréquente que la communication horizontale dans notre terrain. Elle permet à la hiérarchie d'écouter le personnel. Ces remontées d'information sont nécessaires pour savoir si l'information descendante est bien passée, pour connaître l'état d'esprit du personnel, leurs attentes, leurs propositions. Elles doivent être suscitées par des outils adéquats.

#### **3.5.4. Communication interne et culture macro et micro :**

Nous ne pouvons pas parler de la communication interne dans l'entreprise sans parler de la culture macro et micro. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise culture d'entreprise, chaque organisation a sa propre culture d'entreprise qu'il faut analyser et prendre en considération.

Par culture, on peut entendre à la fois un cadre de pensée (définition par les anthropologues), un système de valeurs, un système de règles. À un extrême d'une échelle qui irait du plus au moins englobant, on appellera culturalisme (Boudon et Bourricaud 1983) le système de valeurs d'une société constituant un ensemble original et cohérent caractérisé par certaines valeurs dominantes formant un ensemble. Ces valeurs influencent la personnalité des individus, donnent un style de vie et un modèle de comportement à l'intérieur d'un pays. C'est une définition de la culture au sens du culturalisme, cadre de pensée et représentation d'une société, en usage auprès des anthropologues.

---

<sup>163</sup> A WREN, Daniel, "The Influence of Henri Fayol on Management Theory and Education in North America", 2003, In *Enterprise et histoire*, n° 34/3, pp 98 à 107.

À l'autre extrême de la pensée sur la culture, sous son aspect « micro », on assimilera la culture au système de règles régissant les relations dans les groupes, dans les entreprises. La plupart des définitions de la culture véhiculées dans le monde des entreprises présentent celle-ci comme un ensemble de modes d'action et de pensée, inventé par un groupe pour faire face à ses problèmes et qui a assez bien marché pour être validé, partagé et enseigné.

L'examen des entreprises comparables de pays différents, voire du même pays, montre que des solutions apportées à des problèmes identiques ne sont jamais les mêmes. La genèse de la culture ou des cultures se comprend à travers les analyses comparatives entre cultures nationales, d'une part, cultures de métier, de l'autre.

Une partie de la cohérence des institutions proviendrait précisément des principes ancrés dans l'histoire qui a précédé à leur conception. La culture permettrait de comprendre la formation des acteurs et des particularités nationales des rapports sociaux.

La culture d'entreprise est l'ensemble des règles d'une organisation (entreprise privée, entreprise publique...), des valeurs partagées, la manière commune d'aborder les problèmes, et la manière dont elles doivent être véhiculées<sup>164</sup>.

C'est la chose la plus partagée et la moins formalisée. C'est le capital immatériel de l'entreprise ; au-delà de la valorisation des actifs et des technologies, c'est elle qui constitue la valeur active réelle de l'entreprise »<sup>165</sup>.

« La culture, c'est ce qui fait que chaque entreprise est unique. Deux entreprises peuvent suivre la même stratégie, avoir les mêmes structures, recourir aux mêmes techniques de gestion, elles ont néanmoins leur propre culture. Le manager doit prendre en considération dans ses décisions ce qui apparaît plus comme une réalité organisationnelle qu'un objet de management à part entière »<sup>166</sup>.

D'emblée, la culture d'entreprise est un vecteur important qui traduit l'intérêt du facteur humain dans toute action collective. Elle est, de ce fait, le canal permettant l'animation et l'échange d'informations entre individus d'une même organisation et "un instrument, une capacité que les individus acquièrent, utilisent et transforment en bâtissant

---

<sup>164</sup> THEVENET, Maurice, 1993, *La culture d'entreprise*, Presses Universitaires de France, 1ère édition, Paris.

<sup>165</sup> DEVILLARD O, 2007, *Piloter la stratégie par la culture d'entreprise*, Les Échos, Paris, p 84.

<sup>166</sup> DELAVALLEE E., 2002, *La culture d'entreprise pour manager autrement*, Éditions d'Organisation, Paris.

et vivant leurs relations et leurs échanges avec les autres" (Crozier et Friedberg, 1981). Ensuite, ils traduisent la nécessaire articulation des projets individuels avec les projets d'entreprise, pour éviter toute incohérence dans la poursuite des objectifs des uns et des autres. Car le risque de faire émerger une dualité entre les projets individuels et le projet de l'entreprise reste vivant si ces mêmes individus ne se sentent pas "en phase avec leurs propres désirs et aspirations et dans le cadre de leur scénario" (Michel, 1994, p.179).

Les salariés sont reconnus comme ayant un capital d'expérience, d'activités. La culture d'entreprise se construit dans l'interaction entre les acteurs appartenant au même "monde", elle ne leur préexiste pas. Les employés ont des ambitions, « un bagage » personnel qui constitue des "micro cultures" dans l'entreprise.

Pour conduire un changement et réussir sa communication interne, une entreprise doit forcément partir d'une analyse approfondie de sa culture micro et macro. La bonne pratique de la communication interne diffère d'un pays à un autre. Ce n'est pas une science exacte, il faut partir des caractéristiques culturelles pour aboutir à une bonne stratégie de communication en interne. La culture macro et micro sont évoqués tout au long de la thèse dans les outils de communication utilisés par les salariés de nos études de cas, les différents usages des TIC, le style de management dans l'administration tunisienne, la perception et les attitudes des salariés envers les TIC.

### **3.6. Les supports de la communication interne dans les administrations enquêtées :**

Tout message se compose de deux dimensions : un contenu explicite et un contenu implicite. La communication peut être alors porteuse de messages contradictoires et peut être qualifiée de paradoxale. L'une des conséquences de ces réflexions théoriques est que l'entreprise communique à la fois volontairement des messages maîtrisés, mais aussi involontairement d'autres messages émis sans volonté affirmée ou intention formelle.

Deux catégories de supports (ou canaux de communication) sont utilisées en communication interne.

### 3.6.1. Les canaux contrôlables par l'entreprise ou communication

#### formelle :

Ils sont qualifiés ainsi, car l'entreprise, source de la communication, a la responsabilité et le contrôle total du message diffusé, de sa définition, de sa construction, de sa mise en œuvre ; il est possible de les scinder en canaux personnels comme un chef de service face à un employé, c'est-à-dire une relation individuelle et en canaux de masse comme un journal d'entreprise sur Intranet. Les canaux personnels permettent de diffuser des messages personnalisés de type one to one, alors que les canaux de masse diffusent des messages massifiés, des messages de type one to many.

Au sein d'une organisation, les réseaux formels peuvent se révéler très complexes. Ils réunissent parfois plusieurs centaines de personnes et plus d'une demi-douzaine de niveaux hiérarchiques. Aux outils traditionnels tels que les réunions animées par la hiérarchie, la presse d'entreprise, la charte graphique, les audits de communication, s'ajoute désormais la puissance des outils informatiques combinée à celle d'Internet et, avec la mise en place d'intranets d'entreprises, la communication interne accède théoriquement à l'omnipotence : pouvoir de communiquer en temps réel avec chaque salarié où qu'il se trouve et obtenir ses réactions également sans délai<sup>167</sup>.

Nous allons analyser le rôle des pratiques communicationnelles dans les reconfigurations et changements en cours liés notamment aux phénomènes de la mondialisation, à l'évolution du travail contemporain et du développement technologique.

#### 3.6.1.1. Les moyens oraux :

L'échange oral est le moyen de communication le plus naturel et le plus immédiat. Les relations humaines qu'il permet d'instaurer le rendent irremplaçable. Il est à la fois simple et efficace. La communication orale peut se faire de manière informelle (échanges cordiaux dans les couloirs de l'entreprise), mais aussi de manière structurée (réunions d'information, de concertation, de travail, etc.).

---

<sup>167</sup> DECAUDIN, Jean Marc, IGALENS, Jaques, WALLER, Stéphane, 2006, *La communication interne : stratégies et techniques*, Dunod, Paris.

La communication orale peut être froide, distante et de circonstance ou chaleureuse, respectueuse et sincère. L'effet sur la nature des relations qu'elle permet d'instaurer et ses conséquences (indifférence ou implication) ne sera bien entendu pas le même dans chacun des deux cas.

Qu'elle soit formelle ou pas, elle doit être intentionnelle. Cela signifie qu'il faut adopter une démarche volontariste. Certains dirigeants l'adoptent naturellement, d'autres doivent faire des efforts pour l'intégrer dans leur comportement quotidien. Elle est plus développée en mode informelle. Parmi ces moyens, nous citons :

### **. La réunion de travail :**

Réunion de certains membres du personnel pour étudier ensemble un problème. Elle sert à la recherche de solutions à un problème technique, commercial, d'organisation, social destiné à un public restreint, mais possibilité de diffusion des travaux plus large.

Nous avons constaté dans notre terrain que les réunions avec le personnel ne sont pas très fréquentes ou souvent organisées avec le même groupe. Nous avons rencontré des salariés qui revendiquent le droit d'assister à des réunions pour pouvoir s'exprimer et exposer des problèmes dans leur travail.

Plusieurs salariés et cadres de notre terrain affirment que la réunion de travail s'avère être un excellent outil lorsque les points de vue sont divergents et lorsque le problème par sa complexité ne peut être résolu par une seule personne.

### **. Le séminaire :**

C'est une réunion relativement longue (souvent plusieurs jours) regroupant collaborateurs, afin de les informer sur un sujet concernant la vie de l'entreprise, de réfléchir sur un problème ou assurer un complément de formation. Il peut se dérouler à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Par la durée et la nature des relations qu'il permet d'instaurer, le séminaire crée une ambiance propice aux échanges et à la créativité. Nos études de cas organisent de moins en moins des séminaires depuis la révolution du 14 janvier 2011 par manque de moyens financiers. Les salariés se disent très à l'aise dans ce genre d'événement qui sert à les rapprocher les uns des autres et à comprendre certaines nouveautés dans leur organisation.

### **3.6.1.4. Les moyens écrits :**

#### **. La note d'information :**

Consignes, directives, instructions, explications ou informations diffusées par la hiérarchie à un public déterminé. La note est un moyen de communication opérationnel, elle est utilisée dans le cadre du fonctionnement normal d'une entreprise, quelles que soient les circonstances. C'est l'outil le plus utilisé dans l'administration tunisienne avec 22 % des salariés qui ont répondu avoir l'information en premier par le biais des notes d'information envoyées par la DRH et les autres directions dans leur organisation. Certains de nos interlocuteurs trouvent la note d'information un outil froid et impersonnel quoique c'est l'outil le plus officiel dans l'administration tunisienne.

#### **. La boîte à idées :**

Boîte placée à un ou plusieurs endroits dans l'entreprise ou dans l'intranet afin de recevoir les réflexions et les suggestions du personnel sur tout ce qui touche à la vie et au fonctionnement de l'entreprise.

Ça permet à chaque membre du personnel d'exprimer directement ses remarques et ses suggestions afin d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise. C'est un moyen de communication ascendante ; moyen d'expression des salariés ; moyen d'encouragement des initiatives et développement de la créativité. S'il n'existe pas un système de récompense, le nombre de suggestions est faible ; risque de déception et de démobilisation si les suggestions ne sont pas retenues. Un outil très peu utilisé dans l'administration tunisienne.

#### **. Le journal d'entreprise :**

C'est un bulletin de liaison spécialement conçue pour le personnel remis sur le lieu de travail ou transmis par courrier électronique. Il peut servir de lien entre les membres du personnel et créer chez eux un sentiment d'appartenance à l'entreprise ; son objectif principal est de fédérer et de motiver le personnel. Il vise l'ensemble des salariés d'une entreprise, d'un établissement ou d'une partie du personnel. Pour l'administration tunisienne, les responsables communication nous confient que le coût est relativement élevé, en particulier lorsque sa réalisation est sous-traitée ; beaucoup de critiques quant à son utilité ou à son objectivité.

C'est un outil qui existe de moins en moins dans l'administration tunisienne et même s'il existe c'est un outil trop « officiel » et peu crédible selon les salariés, seulement 2 % affirment que le journal d'entreprise est parmi leur source d'information dans leur organisation.

### **. La revue de presse :**

C'est une compilation ordonnée d'articles ou d'extraits d'articles concernant l'entreprise et son environnement. Elle est envoyée régulièrement à une partie du personnel (généralement les cadres), mais il peut être prévu une possibilité de consultation plus large. Elle rend service aux cadres en leur permettant de gagner du temps et en leur fournissant des informations utiles à la prise de décision. Pas tous les salariés de l'administration tunisienne a le droit de recevoir la revue de presse alors que plusieurs la revendiquent pour connaître l'image de leur organisation à l'extérieur. Toutes nos études de cas l'utilisent.

### **. Le rapport annuel d'activité :**

Ce document est destiné aux actionnaires et, occasionnellement, au personnel. Il présente la situation de l'entreprise sur le plan humain, commercial, technique et financier. Il peut être remis à certains partenaires privilégiés de l'entreprise. Plusieurs salariés nous ont confié qu'ils n'ont pas accès au rapport d'activité de leur administration et même pas à l'organigramme interne.

### **. La lettre au personnel :**

Périodiquement ou occasionnellement, le chef d'entreprise adresse directement une lettre au personnel pour faire passer un message (bilan, remerciements, orientations stratégiques, etc.). L'impact de la lettre est d'autant plus fort qu'elle revêt un caractère exceptionnel. Ceci est un outil de moins en moins rare dans l'administration tunisienne. La direction générale et les cabinets des ministres communiquent de moins en moins avec les salariés vu la fragilité du contexte et le bouleversement politique et social que la Tunisie traverse.

**Tableau 4 : Les moyens de communication utilisés par les quatre administrations enquêtées (par ordre de priorité).**

<b>Administration</b>	<b>Moyens de communication</b>
Tunisie Telecom	Mails, sms, téléphone, courriers, Facebook
CNAM	Outlook, Notes de services, tableaux d'affichage, téléphone interne
La Poste Tunisienne	Web, Intranet, Outlook, notes de services, téléphone
Ministère de la formation professionnelle et de l'emploi	Notes de service, Outlook, téléphone interne, réunions, Facebook

Nous allons vérifier et démontrer ultérieurement en traitant en profondeur les usages des outils technologiques s'ils ont participé à fluidifier la communication et l'information en interne.

### **3.6.1.5. Les moyens électroniques :**

Pendant longtemps, l'étude de la communication dans les organisations s'est limitée à la communication écrite et à la communication orale, c'est à dire à des formes de communication ne faisant pas appel à des supports techniques. Les spécialistes concentraient alors leurs réflexions sur des questions très pratiques relatives, par exemple, aux règles d'élaboration d'une note de service, aux conditions d'une bonne communication verbale ou de tenue d'une réunion interne<sup>168</sup>.

L'informatique et internet ont ouvert de nouvelles possibilités aux techniques de la communication dans l'administration tunisienne et plus particulièrement à la communication interne. Avec l'avènement des TIC, des nouveaux supports et de nouvelles formes de communication sont apparus dans l'administration tunisienne. Telle que nous l'avons observé, nos études de cas sont équipées en informatique et connectées à Internet

<sup>168</sup> PAULRE, Bernard, 1993, *Communication et organisation (s)*, Dictionnaire critique de la communication, PUF, Paris, p 517.

ce qui permet d'intégrer systématiquement les moyens électroniques dans la communication interne.

Nous allons passer en revue les différents outils de communication électronique dans notre terrain :

### **. Le portail internet d'entreprise :**

C'est une solution de plus en plus adoptée par les administrations surtout après son intégration au programme de l'administration électronique. Il s'agit d'une interface web sécurisée offrant un point unique d'accès à l'information et aux services proposés pour tout collaborateur de l'administration. Il répond à des problèmes de facilité d'accès à une information hiérarchisée et classifiée, de possibilité de suivre en temps réel un ensemble d'informations, de mettre à disposition de nombreux outils de travail et de faciliter l'échange et le partage entre le personnel et sa hiérarchie tout comme l'échange au niveau horizontal. Presque toutes les administrations en Tunisie ont des portails internet. Ceci est devenu désormais obligatoire en Tunisie suite à l'intégration de la quasi-totalité des administrations tunisiennes au programme de l'administration électronique<sup>169</sup>. Elles n'ont plus le choix.

### **. Le courrier électronique (« e-mail ou « courriel ») :**

On utilise Internet pour transmettre et recevoir des textes ou des documents générés sur ordinateur. Son développement a été spectaculaire, et son usage est désormais si répandu qu'il est difficile d'imaginer vivre sans lui. L'e-mail n'est pas exempt de défauts. Voyons quelques-unes de ses limites les plus significatives, et de quelle façon les organisations peuvent les atténuer ou s'en affranchir :

S'il est vrai qu'on interprète souvent de manière erronée les messages verbaux, le risque de mal interpréter un e-mail est encore plus grand.

L'e-mail n'est peut-être pas le moyen idéal de transmettre des informations négatives. Selon la responsable communication du ministère de la formation professionnelle et de



<sup>169</sup> Voir chapitre administration tunisienne : état des lieux p 93.

l'emploi, elle se trouve souvent obligée de faire un triple travail en envoyant un mail officiel aux directeurs du ministère et par la suite les appeler au téléphone pour vérifier s'ils ont reçu le mail et enfin renvoyer le document à nouveau en support papier via le circuit classique puisque plusieurs destinataires affirment qu'ils n'arrivent pas à consulter leur mail soit parce qu'ils ont un problème avec leur connexion ou par ignorance des outils des TIC surtout pour les directeurs qui dépassent les 55 ans.

Notre interlocutrice regrette cette perte de temps alors qu'elle trouve qu'avec le mail elle peut diffuser l'information instantanément à tout le monde. Elle nous affirme que déjà le service communication n'est pas reconnu pour sa propre valeur par certains responsables au ministère et que son équipe milite pour avoir une légitimité au sein du ministère. Elle trouve aussi que le site web du ministère n'est pas mis à jour vu que son alimentation en informations est confiée au service informatique. *Erreur stratégique par le cabinet*, selon elle : « *un service informatique peut être efficace en logistiques, en réseau, en programmation, etc., mais pas en information* ».

Tunisie Telecom dispose d'un grand service communication corporate qui s'occupe entre autres, de la communication interne. La directrice de ce service trouve que son agence travaille à 90 % avec les TIC et que l'outil papier demeure dépassé tant pour les responsables que pour les salariés. Nous avons constaté, une utilisation excessive du mail et de l'intranet, aussi du téléphone fixe et mobile : « *Notre stratégie de communication en interne comme en externe mise sur les nouveaux outils de communication et d'information : « On est le premier fournisseur des TIC en Tunisie, c'est normal et logique qu'on ait une culture numérique développée au sein de nos agences* ».

Le directeur du service communication de la CNAM est enthousiaste pour tout ce qui est TIC, mais nous avons constaté qu'il cible plutôt les clients de la CNAM, mais pas le personnel interne. Ceci dit, presque tous les salariés utilisent des applications et des bases de données qui leur facilitent leur tâche et accélèrent leurs prestations. Mais, les TIC ne sont pas une priorité dans leur stratégie de communication puisque le papier reste l'outil principal de cette administration pour informer le personnel ou l'utilisateur d'un nouveau produit ou service offert par la CNAM.

Il déclare : « *On utilise les TIC comme moyens de communication officiels dans notre administration, comme l'e-mail, les sms, sur le site officiel de la Caisse sous forme de fichier PDF, le téléphone aussi et le fax. Pour nous, l'e-mail est officiel comme la note de*

*service, mais nous avons constaté que le papier est toujours d'une importance majeure.*». La directrice communication du ministère de la formation professionnelle et de l'emploi est de son avis : «*« Ils veulent travailler avec le classique, l'officiel pour eux c'est le papier »*».

À la poste Tunisienne, la tâche principale du directeur du service communication c'est les relations presse sinon les autres fonctions du service communication sont confiées ou à la direction des ressources humaines pour tout ce qui est destiné au personnel interne ou au service marketing pour les clients de la poste. Dans l'administration tunisienne, il y a un grand problème de qui fait quoi. Les fiches de poste ne sont pas établies à l'avance et les services communication sont récemment créés dans certaines organisations. Un cadre, 30 ans au ministère de la formation professionnelle et de l'emploi nous dit : « *je propose un forum pour le ministère pour se connaître entre nous et connaître les tâches de chacun* »

Notre dernier interlocuteur est convaincu de la valeur stratégique des TIC dans son organisation : « *Les TIC permettent de transmettre les informations dans les deux sens horizontal et vertical et contribuent à renforcer l'esprit d'équipe et susciter la cohésion et la fierté d'appartenance* ». Il ajoute : « *Elles permettent de faciliter la communication et la gestion et le développement de nouveaux services et produits. C'est un atout stratégique qui devrait être maîtrisé pour mieux se positionner dans un environnement concurrentiel.*».

## **. L'Outlook :**

Outlook représente 28 % d'utilisation chez le personnel interne par rapport aux autres outils de communication dans l'administration tunisienne. Dans nos quatre études de cas, Outlook est le premier outil de partage d'information et de communication électronique entre les salariés. Comme le prouve le graphique 8 et malgré une culture basée essentiellement sur le papier dans certaines administrations, l'Outlook demeure quand même le premier moyen de travail et d'information selon les salariés enquêtés. Selon certains, c'est plus facile et rapide d'avoir accès à un dossier d'un collègue via Outlook que d'attendre de le recevoir par courrier. Leurs boîtes Outlook sont devenues un outil d'archivage.

*« L'outil de communication le plus fréquent c'est Outlook. Après la révolution, les responsables donnent de l'importance au développement de la communication interne et surtout électronique : les directeurs centraux au ministère ne sont pas convaincus de*

*l'utilité de la communication dans l'administration publique et ils nous critiquent souvent. Les directeurs ne sont pas sensibilisés à tout ce qui est TIC. »* Comme nous l'annonce la directrice de communication du ministère de la formation professionnelle et de l'emploi.

### **. Le mail professionnel :**

La plupart des cadres ont des mails professionnels. Ceci dit, ce n'est pas automatique ou évident. Certains salariés interviewés ont déclaré que juste suite à la révolution du 14 janvier que les directions générales de certaines administrations ont pensé à munir leurs salariés d'un mail professionnel pour faciliter la communication électronique entre les acteurs de l'organisation. Certains salariés n'avaient même pas la connexion internet.

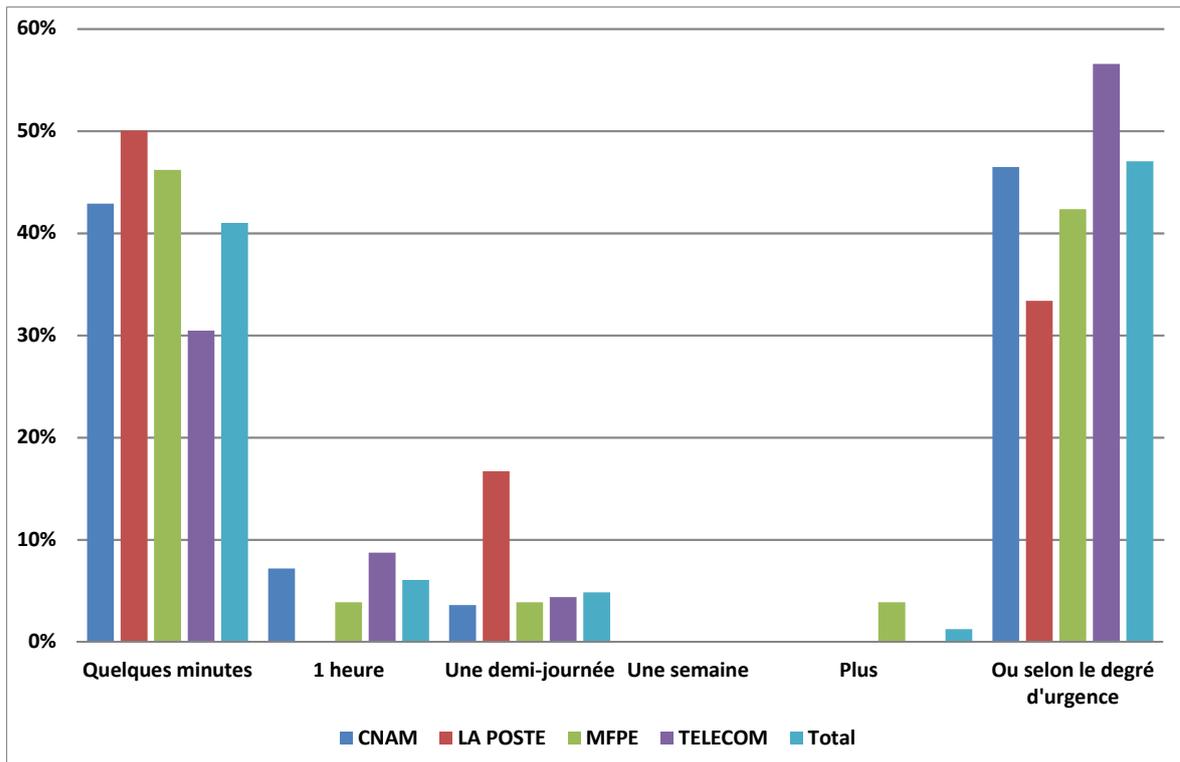
Lorsqu'il existe une relation à la fois constante et personnelle entre subordonnés et supérieurs hiérarchiques, l'usage de la messagerie électronique semble approprié. Elle permet de joindre le subordonné ou le supérieur, d'échanger des informations et des fichiers, et ainsi de jouer un rôle précis dans le processus de réalisation du travail<sup>170</sup>.

La directrice communication du ministère de la formation professionnelle et de l'emploi dit : « *Nous avons un mail officiel pour la direction de communication et on essaye de passer toutes les nouveautés et les informations par mail.* ». Le courrier électronique peut permettre à chaque salarié de s'adresser directement à un homologue dans un autre service ou à la direction générale, court-circuitant la hiérarchie.

Nous procédons à une analyse de la messagerie électronique dans les organisations à l'aide d'une analyse statistique.

---

<sup>170</sup> COMTET, Isabelle, « Les nouveaux modes de travail en groupe », In *L'Expansion Management Review* 2/2006 (N°121), p.87-91.



**Figure 13 : Temps de réponse des salariés aux mails (Ils sont plutôt réactifs).**

Plus généralement, 56 % des personnes interrogées consacraient plus de 2 heures par jour à la gestion de leur boîte mail. D'après La Rupelle (2008), le paradoxe entre gain de temps et perte de temps est inévitable dans le cas de la messagerie électronique.

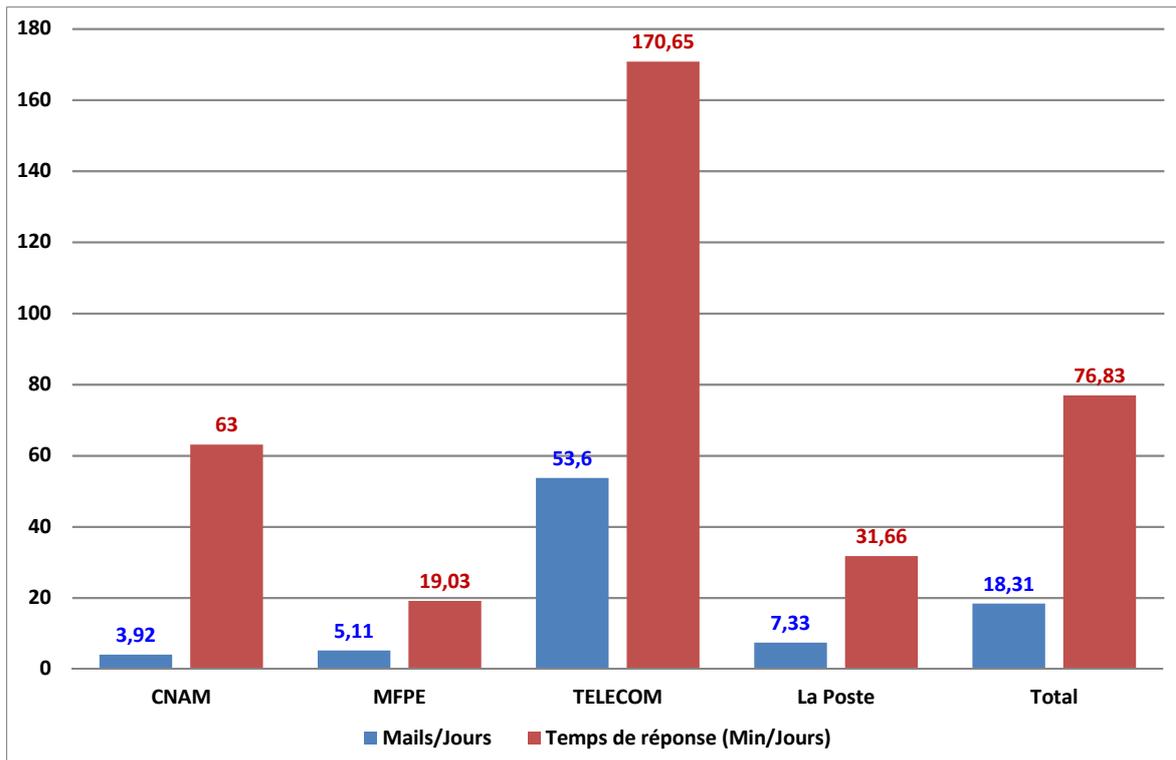


Figure 14: nombre de mails par jour et temps de réponse.

Campoy et Kalika (2007) se demandent toutefois si les usages de l'e-mail en entreprise permettent vraiment une efficacité accrue dans le travail ou génèrent à l'inverse une surcharge informationnelle et émotionnelle. Le cas des managers qui passent plusieurs heures par jour à répondre et à envoyer des e-mails ne sont pas exceptionnels (McKeen et Sniper 2004). Le nombre des mails reçus dépend d'une administration à une autre. À Tunisie Telecom, nous pouvons parler d' « infobésité » avec un flux de mails qui peut dépasser les 170 mails par jour en moyenne. Une directrice, 41 ans à Tunisie Telecom nous affirme : « *Je reçois plus de 300 mails par jour* ». Nous constatons un temps de réponse moyen de 76,83 minutes par jour. Plus qu'une heure par jour à lire et à traiter les mails reçus. Le courrier électronique est l'outil de communication virtuelle le plus basique. L'accent est mis sur le message et non sur les données extérieures à celui-ci. 46 % des salariés consultent leurs mails une fois toutes les 15 minutes contre 37 % le consultent une fois par jour et 48% traitent les mails selon le degré d'urgence.

### **. L'Intranet :**

L'utilisation d'intranet dans l'administration tunisienne est encore timide. Parmi nos quatre études cas, seule Tunisie Telecom et la Poste Tunisienne ont adopté cet outil, mais l'usage reste à ses débuts.

L'intranet est construit au départ pour apporter des informations corporate aux salariés, il tend de plus en plus à devenir un espace de discussion, de travail partagé et de formation pure, dans le cadre du e-learning. Phénomène de mode pour les uns, véritable révolution des modalités pédagogiques pour les autres, le e-learning conquiert peu à peu l'entreprise qui y voit un gain de temps, d'argent et une souplesse d'utilisation sans équivalents. Il est utilisé dans notre enquête par la poste tunisienne dans les cycles de formation qu'elle organise. La gestion de l'Intranet doit se faire conjointement par le webmaster pour ses compétences techniques et par le responsable de la communication interne pour ses compétences et son implication dans la communication de l'entreprise vis-à-vis de ses salariés. Les salariés sont conscients de son utilité.

L'intranet favorise la communication au sein de l'administration et limite les erreurs dues à la mauvaise circulation d'une information. Il permet une mise à jour des informations en temps réel et supprime le coût des supports papier. Il est particulièrement adapté à des entreprises géographiquement dispersées, leur permettant de communiquer en temps réel, avec de considérables économies de courrier. Il accélère la communication à la fois ascendante, descendante et latérale. Un intranet permet de constituer un système d'information à faible coût, concrètement le coût d'un intranet peut très bien se réduire au coût du matériel (serveur et postes de travail), de logiciels, d'un serveur et de son entretien et de sa mise à jour.

Plusieurs auteurs en SIC ont traité de l'apport de l'Intranet du groupware sur le travail dans l'organisation. Pour Lépine, *la culture d'entreprise affecte de près le travail collaboratif dans l'organisation, elle trouve que dans un contexte socio-organisationnel flexible et peu hiérarchisé, culturellement acquis à l'utilisation des systèmes techniques, la mise en place d'un dispositif de groupware puisse favoriser l'accès partagé à des informations construites en commun, supposant les pratiques de coopération existantes (partage de procédures de résolution de problèmes, bases de questions-réponses), et puisse aussi permettre l'émergence de nouvelles coopérations au métaniveau de*

*l'organisation (co-définition de l'organisation du travail et co-construction des outils de support à la nouvelle organisation)*<sup>171</sup>.

Tunisie Telecom s'est dotée de chartes d'utilisation du courrier électronique, de l'intranet, d'Internet, car ces outils ne sont pas exempts de risque. « *Il faut créer un intranet pour qu'on puisse s'échanger l'information entre nous au travail et par conséquent enrichir nos projets et les rendre plus efficace* ». Un informaticien à la CNAM déclare.

### **. Les centres d'appels :**

Tunisie Telecom et la CNAM disposent toutes les deux chacune d'un centre d'appel pour être à l'écoute de leur clients et partenaires. Pour Tunisie Telecom, ils ont recruté des jeunes cadres pour assurer cette mission quant à la CNAM ils ont convertis des salariés, à leur demande, pour effectuer cette tâche. Sans aucune formation et à un âge avancé, ces salariés de la CNAM en les interviewant, ont exprimé leur frustration puisque ils sont au nombre de cinq alors qu'ils traitent des milliers d'appels entrants et sortants par jour. La formation et la motivation de ces opérateurs (téléacteurs) sont un enjeu considérable, mais absente dans l'administration tunisienne.

### **. La téléconférence :**

Conversation à plusieurs, par exemple via internet, avec un logiciel adapté, tel que Skype. On l'utilise rarement dans l'administration tunisienne, mais quand même par Tunisie Telecom dans certaines réunions avec des fournisseurs et partenaires étrangers.

### **. La visioconférence :**

Réunion virtuelle à travers Internet, les images étant fournies par des webcams - logiciels. Elle permet à plusieurs personnes de s'exprimer en même temps et de présenter des documents (visioconférence) en évitant les déplacements. Cela peut s'avérer économique tout en restant efficace.

---

<sup>171</sup> LEPINE, Valérie, « Dispositifs de groupware : entre prescriptions et usages réels », 2001, *In Communication et Organisation*, n°19, Actualité de la recherche en communication.

Cet outil est rarement utilisé par l'administration tunisienne. Il se heurte à des freins psychologiques comme le prétend le responsable communication de la CNAM : « *chez les cadres, le fait d'assister à des réunions « réelles » (par exemple au siège) fait partie du statut social. Le remplacement de ces réunions par des audio ou vidéoconférences peut être ressenti comme une perte de prestige* ».

### **. Les réseaux sociaux :**

Depuis la révolution du 14 janvier 2011, le réseau social Facebook est devenu l'outil de communication préféré de la société tunisienne. Cette vague a touché l'administration tunisienne. Les quatre administrations enquêtées ont toutes des pages Facebook. Ces pages Facebook furent créées par le personnel ou les syndicats pour offrir un espace d'expression libre aux salariés.

Facebook s'est imposé dans l'espace public professionnel tunisien. Notons tout de même que la plupart des salariés a recours à un pseudo lorsqu'ils postent un commentaire. Toutefois, Facebook reste un moyen efficace pour remonter l'information tout en préservant son anonymat. 12 % des salariés dans l'administration tunisienne ont déclaré utiliser Facebook pour avoir l'information sur leur organisation. Ce résultat nous l'avons vérifié avec notre observation participante. Nous avons constaté une utilisation quotidienne et excessive du réseau social Facebook, sans restriction de réseau de la part de la direction informatique. Comme nous l'avons vu dans le chapitre 1 de la 2ème partie, l'administration tunisienne est plutôt jeune avec 73 % de salariés dans la tranche 26-40 ans. En faisant le recoupement avec l'addiction des jeunes tunisiens aux TIC surtout Facebook et ce, spécialement après la révolution du 14 janvier 2011, et suite à nos observations et nos résultats d'enquête, nous pouvons affirmer que Facebook demeure un outil incontournable des salariés pour avoir l'information sur leur organisation. Il leur permet de s'exprimer, de remonter l'information à leur manière, de revendiquer certains dépassements des responsables, etc.

Nous avons eu un entretien avec un jeune fonctionnaire, trentenaire, au ministère de la formation professionnelle et de l'emploi, qui nous a confié, le rôle qu'a joué Facebook même à limoger certains responsables. Il dit qu'après la révolution du 14 janvier et même avant, le recours à Facebook pour contester la situation, devient presque automatique dans la plupart des organisations en Tunisie. Un fonctionnaire rebelle qui a trouvé en cet outil de

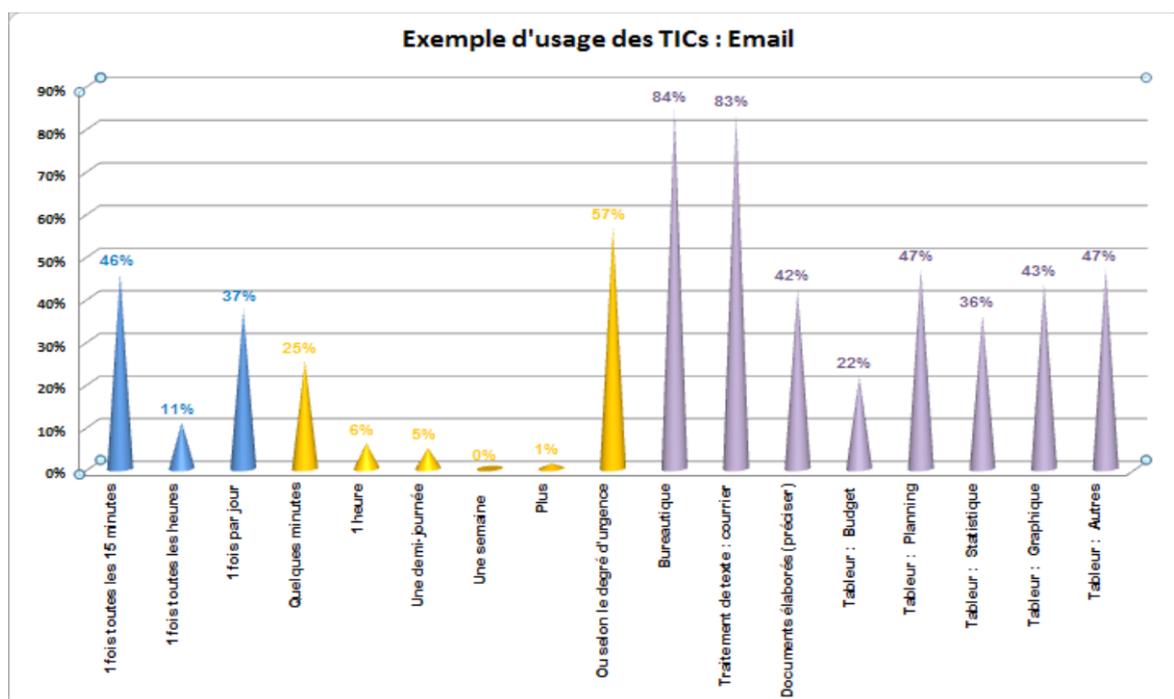
communication numérique un refuge efficace, pacifique et sans risque puisque l'information passe tout en étant anonyme en utilisant des pseudonymes. Selon lui, Facebook a aidé certains salariés à sortir de leur bulles et à dévoiler énormément de secrets pour combattre les abus qui peuvent exister dans l'administration tunisienne. Des paroles spontanées qui nous éclairent sur la place qu'a Facebook dans le système d'information de l'administration tunisienne.

Nos outils d'investigation, nous ont permis aussi de recenser, entre autres, l'usage extraprofessionnel de cet outil. Une utilisation privée pour des pages personnelles. Un tel dépassement peut engendrer du temps perdu pour l'administration tunisienne et de l'argent gaspillé. Un outil en vogue dans l'administration aidant à diffuser, remonter et propager l'information en interne, mais qui peut nuire au bon déroulement du travail.

Pour maîtriser ce flux, les administrations ont décidé de créer chacune leur propre page Facebook pour garder en vue toutes les fuites que peut avoir la communication informelle à travers cet outil de communication. D'autant plus que c'est un outil très peu coûteux et beaucoup plus efficace que les autres outils cités surtout en Tunisie et à cette période précisément. C'est une source d'information importante pour la direction générale aussi pour contrôler le climat général de l'organisation.

Les salariés des administrations tunisiennes ont vécu une ambiance de changement en permanence ce qui a créé une perturbation dans leur communication interne et un bouleversement dans leurs outils de communication et ce, surtout après la révolution du 14 janvier 2011. Toutes ces innovations organisationnelles à l'instar de l'implantation des TIC supposent et reposent sur une communication interne efficace. Encore faut-il préciser de quel type de communication relèvent ces situations ?

La question à poser : Peut-on parler de communication interne dans l'administration tunisienne ? Avec tous ces changements qu'a vécus l'administration tunisienne, les dirigeants ont-ils fait des efforts pour se rapprocher du salarié : l'encadrer, le sensibiliser, l'impliquer ?



**Figure 15 : utilisation des TIC dans nos administrations enquêtées.**

Comment décrire les usages ? Comment dépasser le niveau des déclarations des usagers concernant leurs propres pratiques ?

Les usages restent relativement basiques : L'utilisation d'internet dans nos études de cas est plus largement orientée vers une logique de communication. La messagerie, la recherche d'information ou le transfert de données sont les grands classiques d'utilisation d'Internet. Internet est avant tout un outil pour envoyer et recevoir des messages plus de trois administrations sur quatre l'utilisent également pour chercher de l'information.

Nous classons dans la 1ère catégorie des outils quasi incontournables comme le traitement de texte, utilisés par plus de 80 % des administrations enquêtées. Nous trouvons la messagerie via internet (90%) et les logiciels de comptabilité et de paye (81 %). Ce sont des outils plutôt « basiques » utilisés par tout type d'administrations, quelle que soit la taille et le secteur.

Nous avons constaté aussi une certaine complémentarité entre les outils chez les salariés « *J'envoie le courrier, je rappelle par téléphone et j'envoie un mail* », un directeur au ministère de la formation professionnelle et de l'emploi, 53 ans, nous dit. Il ajoute : « *je*

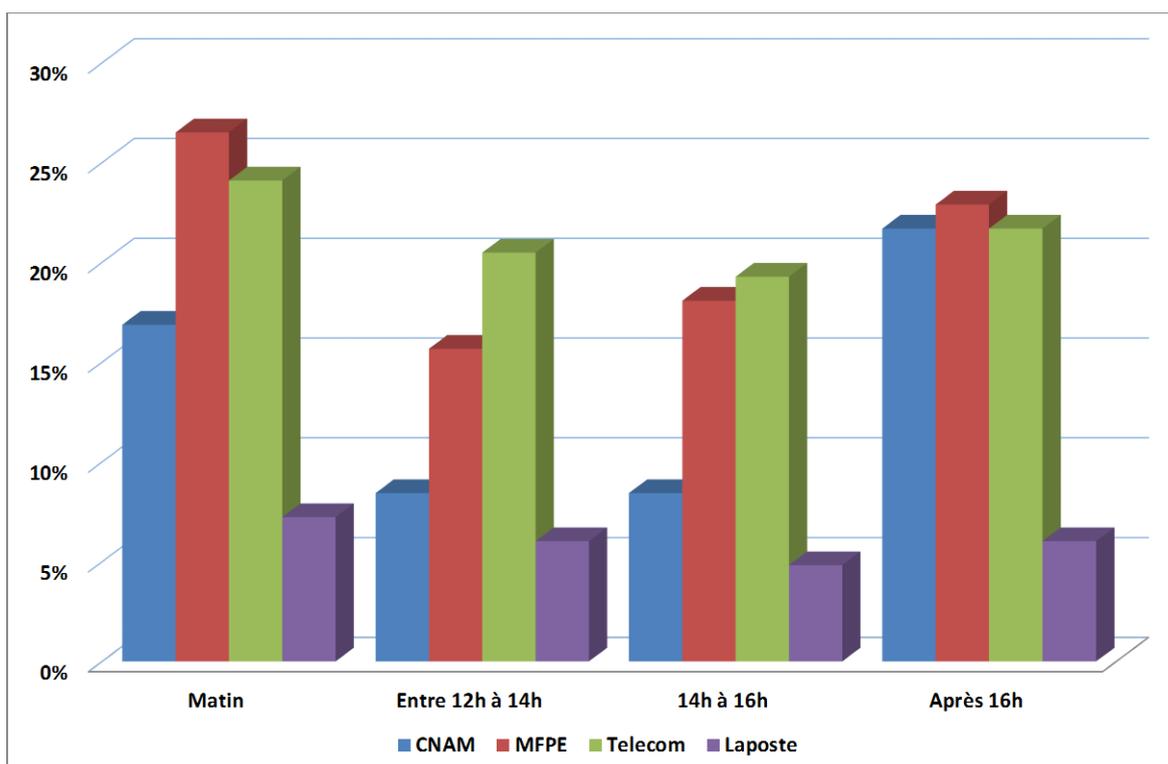
*travaille avec les mails et le courrier : ils se complètent : les mails c'est plus rapide et le courrier c'est pour plus de traçabilité ».*

### **. La bureautique en priorité :**

Les usages sont basiques : la bureautique avec 84 % d'usage. Les logiciels utilisés sont généralement : Word, Excel, PowerPoint : *« je préfère écrire à la main et donner à la secrétaire pour la saisie »* ça se passe en général comme ça pour les directeurs dans l'administration tunisienne. Les logiciels classiques utilisés sont le traitement de texte : 92% ou le tableur à 85 %.

### **. Internet : Des administrations qui surfent sur Internet :**

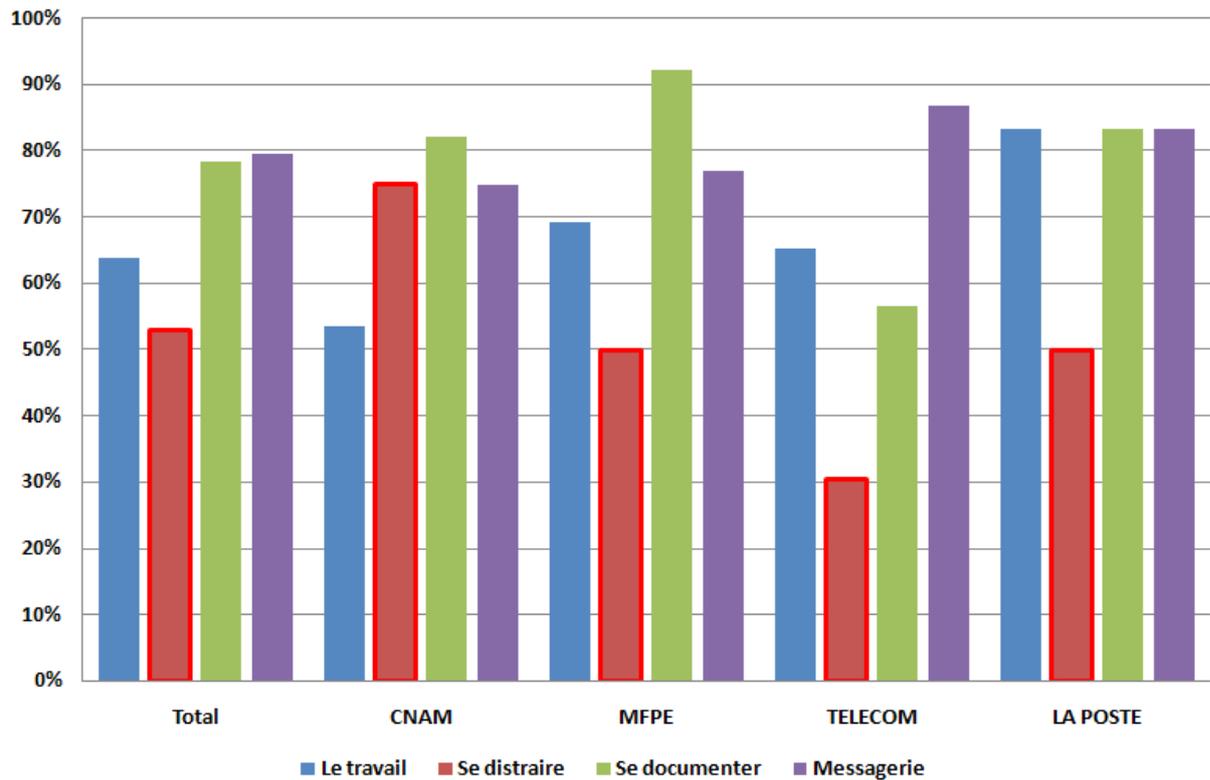
98 % des répondants disposent d'un accès Internet : ce résultat semble, à première vue, être un bon score. 98 % sont connectés au haut débit contre seulement 2 % au bas ou moyen débit. Néanmoins, nous constatons d'importantes disparités d'usages. Il y a des usagers qui choisissent mal le canal adapté. Il se peut qu'envoyer un courrier par voie postale ou se déplacer est carrément plus efficace dans certaines situations. D'autres considèrent Internet comme un vrai lieu de démocratie, de débats et d'échanges. Ils trouvent du plaisir à travailler avec les TIC. Le pic de connexion des salariés c'est essentiellement le matin et après 16h.



**Figure 16 : Plages horaires de connexion dans nos administrations enquêtées.**

En matière d'utilisations collectives de l'Internet à des fins professionnelles, nous avons constaté que diverses situations peuvent exister, ça peut être organisationnelles (renforcer la cohésion de l'équipe autour d'un projet concret) ou communicationnelles. Il est possible de l'utiliser pour documenter des informations et sauvegarder des fichiers. Aussi l'envie de donner une image dynamique et moderne par les responsables contactés n'est pas à ignorer.

L'utilisation des TIC se développe dans les organisations pour assurer des tâches de plus en plus nombreuses : la communication, la recherche d'informations, la commercialisation des produits et services, le travail en groupe, la gestion de l'entreprise, la prospection, etc. En effet, l'analyse des résultats de notre enquête montre que les usages sont de trois ordres : un moyen de communication, de distraction ou de documentation.



**Figure 17 : les motifs d'utilisation d'internet dans notre terrain**

La CNAM a le taux le plus élevé du temps consacré à la distraction via le net avec un pourcentage de 48 %. Par contre Tunisie Telecom affiche un taux moins élevé de 15%. C'est plutôt pour la messagerie en premier lieu avec 79 %, en 2ème lieu pour se documenter avec 77 %, en 3ème lieu pour le travail avec 64 % et 53 % pour se distraire que les salariés de notre terrain se connectent. « *Je me connecte souvent pour m'informer sur les nouveautés en TIC.* », disait un cadre à Tunisie Telecom, 40 ans pour nous justifier ses heures de connexion à Internet au bureau.

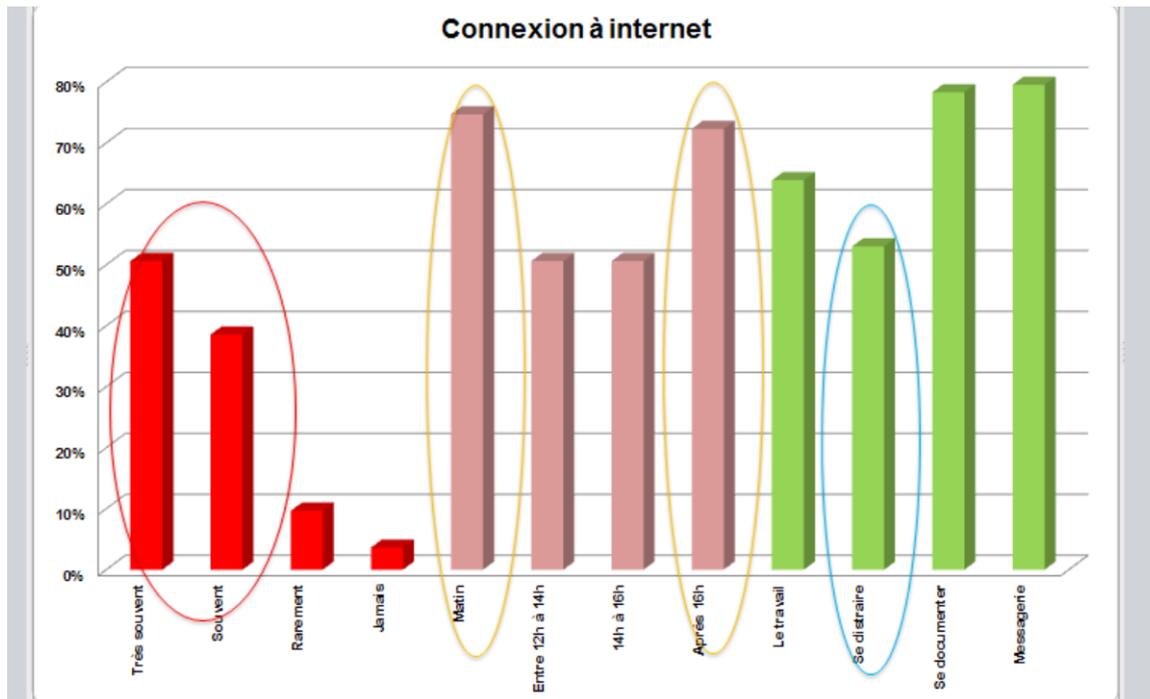


Figure 18: Récapitulatif de l'usage des TIC dans l'administration tunisienne.

### 3.6.2. Les canaux incontrôlables par l'entreprise ou communication

#### informelle :

Les canaux sont incontrôlables, car l'entreprise, source de la communication, n'a pas la maîtrise du message diffusé par ces canaux. Ces canaux peuvent être scindés en canaux personnels comme le bouche-à-oreille ou la rumeur et en canaux de masse telle la presse économique qui diffuse régulièrement toutes sortes d'informations sur une organisation donnée. En dépit de son caractère non officiel, il n'en constitue pas moins une source importante d'informations. Les informations circulant par le biais de la rumeur sont-elles exactes ?

Selon Bernoux<sup>172</sup>, l'organisation informelle correspond aux comportements et aux relations qui se développent et existent de fait, sans conformité avec ce qui est attendu en

<sup>172</sup> BERNOUX Philippe, 1985, *La sociologie des organisations*, Collection POINTS ESSAIS, Editions du SEUIL, 5<sup>e</sup> Edition, Paris.

regard des caractéristiques formelles. Dans l'administration tunisienne la forme informelle est bien développée et peut parfois atteindre les objectifs inavoués des salariés mieux efficacement que la forme formelle.

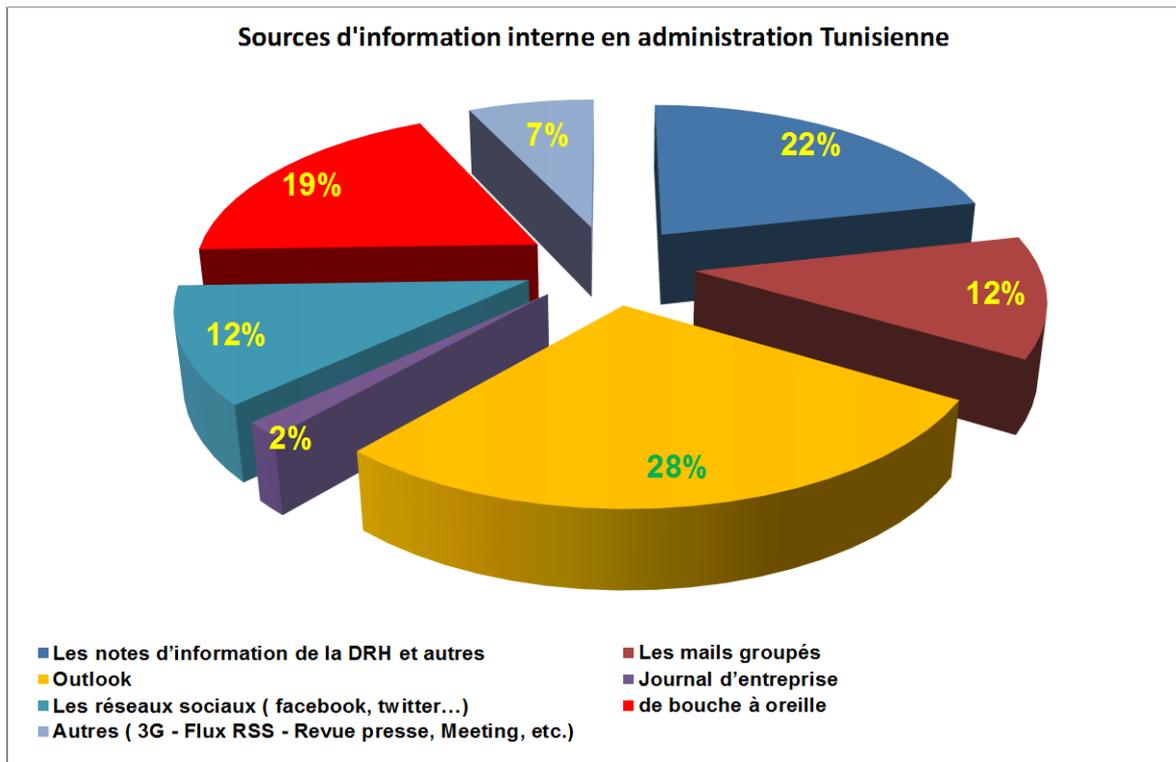
L'importance et la nature de l'informel ont amené certains théoriciens à proposer une métaphore comparant l'organisation à un iceberg. La part émergée correspond aux aspects formels, à tous les comportements relevant de l'approche scientifique des organisations, alors que la partie immergée comprend les stratégies des individus, les relations affinitaires, les coalitions de groupe, les relations de pouvoir caché. Faire référence à cette métaphore, c'est reconnaître que la plus grande part des questions relatives aux organisations concerne leurs aspects informels<sup>173</sup>.

19 % des salariés de l'administration tunisienne affirment que le bouche-à-oreille ou ce qu'on appelle « le téléphone arabe » ou la rumeur sont leur première source d'information à propos de leur organisation. C'est un chiffre important. Cette forme de communication s'est développée encore plus après la révolution du 14 janvier 2011 puisque l'information vérifiée ou officielle se propage de moins en moins.

La source de la communication interne dans notre terrain est, la plupart du temps, la direction générale ou le cabinet du ministre, la direction des ressources humaines, ou encore la direction de la communication. Enfin, il peut arriver que la source perde son pouvoir d'influence sur le récepteur au profit d'un intermédiaire ou relais de communication : c'est ce que montre le modèle du two step flow communication ou communication à deux niveaux (Katz et Lazarsfeld, 1955), modèle qui souligne que les individus ne sont pas influencés directement par la communication d'un émetteur donné, mais par les leaders d'opinion qui, eux, ont été influencés par cette communication. Ce modèle peut être utilisé en communication interne en particulier dans nos études de cas où les syndicats jouent un rôle de leader d'opinion.

---

<sup>173</sup> Ibid p 30.



**Figure 19 : les sources d'information interne dans les études de cas.**

Formelles et informelles sont deux faces indissociables de l'organisation : les aspects formels d'une organisation sont ceux qui sont définis selon une approche rationnelle. Avec le cadre, formel, ce sont toutes les activités nécessaires à atteindre des objectifs qui se trouvent définies de la manière la plus précise. Ce cadre vise à prescrire les comportements et réduire les incertitudes. Les aspects informels d'une organisation sont les comportements et les relations qui se développent sans conformité avec ce qui est attendu en regard des caractéristiques formelles. Le statut de l'informel varie selon le modèle théorique de référence : les relations entre les aspects formels et informels ne sont pas pensées de la même façon selon les différentes perspectives théoriques. Pour le modèle de la rationalité, l'informel est considéré comme un phénomène résiduel ; pour l'école des relations humaines, il existe une dichotomie irréductible entre ces deux aspects ; enfin pour l'analyse stratégique et systémique, ces deux aspects sont indissociables et doivent être considérés en interdépendance<sup>174</sup>.

<sup>174</sup>

MINTZBERG Henry, 2003, Le pouvoir dans les organisations, Editions des Organisations, Paris.

#### **4. L'usage extraprofessionnel :**

Nous avons constaté un usage extraprofessionnel plus important dans les administrations où l'usage des TIC n'est pas très développé et la cadence de travail n'est pas grande. À Tunisie Telecom ou à la Poste Tunisienne par exemple, l'usage extraprofessionnel est moins important qu'au ministère de la formation professionnelle et de l'emploi ou à la CNAM. Grâce à l'observation participante, nous avons signalé, un écart, non moins important, d'utilisation abusive des TIC entre les administrations enquêtées : un ordinateur professionnel pour une connexion « personnelle ».

L'usage extraprofessionnel s'est largement répandu après la révolution du 14 janvier 2011. Rares sont les administrations qui font des restrictions sur le réseau de leur organisation.

Pourquoi le salarié dans notre terrain affiche un taux élevé de connexion pour se distraire ou consulter son mail personnel. Presque 64 % des salariés affirment avoir consulté, pendant les horaires de bureau, leur page Facebook ou leur boîte mail personnel. Il y a un décalage entre l'utilisation effective et ce qu'ils disent. Une secrétaire au ministère de la formation professionnelle et de l'Emploi : *« j'ouvre ma boîte mail une fois par jour. En fait, je n'ai pas le réflexe d'ouvrir ma boîte mail »* Nous avons même constaté certains salariés qui jouent en ligne ou qui utilisent le téléphone de bureau pour des raisons personnelles. En 2011, l'administration tunisienne a payé 35 millions de dinars pour l'usage extraprofessionnel du téléphone fixe dans les administrations publiques selon les chiffres du secrétariat d'État de la réforme administrative. Les directeurs sont révoltés pour cet abus d'utilisation des TIC *« j'aurais aimé que la CNAM ait une bibliothèque où il y a accès libre pour la connexion des salariés pour minimiser l'usage extraprofessionnel pendant les horaires de travail »*, déclare un directeur à la CNAM. Il ajoute *« les TIC ce n'est pas les matériels, c'est les usages, c'est l'état d'esprit des utilisateurs »*.

#### **5. Un nouveau modèle d'organisation : le télétravail :**

L'informatisation de l'administration tunisienne a conduit à un changement dans son mode d'organisation et à des nouvelles formes de travail, d'usages, d'usagers et de non-usagers.

Le télétravail est d'actualité, en s'inscrivant dans les politiques de soutien organisationnel (Alise Dumas, 2003), de qualité de vie et de bien-être au travail. Le télétravail propose un nouveau contrat psychologique basé sur le soutien organisationnel au salarié et vise une réciprocité dans l'échange salarial avec une recherche de conciliation entre les exigences de performance pour l'entreprise et un mieux-être au travail, pour le salarié (Craipeau, 2010)<sup>175</sup>.

Le télétravail- étymologiquement « travail à distance » (Metzger et Cléach, 2004)- se caractérise par une dispersion spatiale et/ou temporelle, la fréquence de l'arrangement et l'usage des technologies de l'information et de la communication (TIC) (Taskin, 2006 ; Morel-a-Lhuissier, 2006). Il ne peut concerner tous les emplois. Seules les activités « dont le résultat peut être facilement mesuré, ou celles dont l'exercice ne nécessite pas une relation de proximité avec les collègues, avec le public ou avec le management » sont à même d'utiliser le télétravail (De Mazenod, 2011, p2)<sup>176</sup>. De nombreuses enquêtes alertent sur le brouillage des frontières et la fatigue de salariés, en particulier des cadres contraints de ramener du travail chez eux (Greenan, Hamon-Cholet, Rosanvallon, 2012 ; Klein et Ratier, 2012). Le télétravail est en effet un environnement de travail (TIC, domicile, distance de l'équipe et du management) propice à l'intégration du travail dans la vie personnelle (Matthews, Bernes-Farrek et Bulger, 2010).

Les TIC mobiles en quoi ils participent à la transformation des environnements de travail et au modèle organisationnel ? C'est quoi un salarié mobile ? C'est quoi le télétravail ?

Pour répondre à ces interrogations, nous allons questionner la littérature et notre terrain.

Le « salarié mobile » c'est le salarié dont l'activité professionnelle se caractérise par une grande mobilité physique (Thomsin et Tremblay, 2006). Une transformation de la relation avec le temps et l'espace.

Dans son ouvrage *Structure et dynamique des organisations* (1982), Mintzberg propose une typologie originale des formes organisationnelles, dans laquelle il identifie cinq configurations : la structure simple, la bureaucratie mécaniste, la bureaucratie professionnelle, la structure divisionalisé et l'adhocratie.

---

<sup>175</sup> DUMAS Marc, Ruiller Caroline, 2014, « Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ? », In *Management et Avenir* 8/ (N°74), p. 71-95.

<sup>176</sup> Ibid p 37.

Pour lui, la majorité des structures des organisations peuvent se ranger dans l'une de ces catégories fondamentales :

- **l'organisation à structure simple** présente seulement un dispositif centralisé caractéristique des sociétés fondées par un entrepreneur. La hiérarchie est réduite et le contrôle est exercé par un directeur général souverain. C'est le type même de l'organisation qui suscite et bénéficie d'une grande fidélité de la part du personnel.

- **La bureaucratie mécaniste** : doit sa force à ce que Mintzberg appelle sa « technostructure ». Elle est mieux adaptée à la production de masse et se caractérise par l'existence de plusieurs strates de direction et des procédures formalisées. Elle a tendance à réagir lentement aux changements et a du mal à motiver ses employés.

- **La bureaucratie professionnelle** : se fonde moins sur la hiérarchie que sur l'expérience partagée. Son administration est régie par un système de normes édictées par des corps professionnels indépendants. Son fonctionnement est plus démocratique et les employés sont plus motivés que dans un cadre de bureaucratie mécaniste.

L'adhocratie se rencontre plus fréquemment dans les industries de pointe, pour lesquelles il est nécessaire d'innover constamment et de réagir rapidement à des marchés capricieux. Cette structure se caractérise par la présence d'équipes souples et transversales pouvant collaborer à des projets spécifiques en fonction des besoins.

Il n'élimine pas pour autant la perspective d'évolutions ultérieures de la structure, en fonction des diverses influences qu'elle pourrait subir. Pour l'avenir, il annonce d'ailleurs, deux nouvelles structures : la structure missionnaire et la structure politique.

Il part de l'hypothèse selon laquelle il existerait cinq principes de coordination qui garantissent la cohésion entre des activités différenciées :

- **la supervision directe** : une seule personne répartit et contrôle le travail
- **la standardisation des procédés** : le contenu du travail est programmé ou spécifié ;
- **la standardisation des résultats** : le produit ou les performances sont prédéfinis ;
- **la standardisation des qualifications** : la fonction est spécifiée ;

- **l'ajustement mutuel** : la communication informelle assure la coordination du travail.

Le mode organisationnel impose ses outils de communication. Si on passe du niveau collectif (entreprise) à celui de l'individu, on note que le travail se transforme profondément. Il s'agit moins d'exécuter massivement des consignes, d'appliquer des procédures préétablies, mais plutôt de résoudre des problèmes, de gérer des aléas. Les TIC favorisent le travail en groupe.

Cette autonomie que l'on peut par exemple repérer dans le fait que de plus en plus de salariés règlent personnellement certains types d'incidents. On attend de l'individu un engagement personnel plus fort c'est lui qui supporte les incertitudes il doit être plus autonome et réactif il doit gérer plus d'information, construire seul son réseau de coopération.

« Tous et toutes en réseau », telle semble être la nouvelle injonction pour moderniser les organisations : pour se réformer, l'état et l'administration devront se mettre en réseau. Le réseau est censé affecter « la structure » d'un système. Le réseau est appréhendé comme structure délivrant l'ordre caché, donc l'explication du fonctionnement du système complexe.

La notion de réseau semble être une clé d'explication universelle des phénomènes les plus complexes, dont l'évolution du capitalisme contemporain, à l'heure des nouvelles technologies et de la mondialisation<sup>177</sup>.

Le lieu ou le local n'existant plus que connecté et mis en réseau avec d'autres lieux. Le réseau offre quelques vertus : il peut être dessiné, mis en équation et délivre une structure explicative d'ensemble pour des éléments épars. Le réseau est une technique de la connaissance, « une technologie de l'esprit », selon le mot de Lucien Sfez<sup>178</sup>.

C'est quoi le télétravail ? Définissons ce mode de travail pour qu'on puisse déterminer ses différents usages dans notre terrain.

Le courrier électronique, l'ordinateur portable, le téléphone portable et internet ont totalement bouleversé les façons de travailler, et notamment l'organisation spatio-

---

<sup>177</sup> MUSSO, Pierre, 2003, *Réseaux et sociétés*, PUF, Paris,

<sup>178</sup> SFEZ, Lucien, 1993, *Dictionnaire critique de la communication*, PUF, Paris, p 517.

temporelle du travail, mais au-delà de la dimension spatiale, la dimension temporelle qui est directement influencée par le développement des technologies de la communication, et en particulier les technologies mobiles. Le mobile permet au salarié « nomade » de trouver les informations ou les consignes dont il a besoin ce peut être un facteur de sécurité, il permet donc d'accroître l'autonomie et la maîtrise du salarié sur son environnement. Muni de son ordinateur portable et de son téléphone mobile (qui reçoit des e-mails), un cadre peut désormais travailler n'importe où, n'importe quand : à son domicile, dans les transports, en vacances...

L'informatisation et les technologies mobiles en particulier annoncent une remise en cause de la délimitation et de l'affectation strictes des lieux de travail cela ne signifie pas que les bureaux en tant que lieux distincts, vont disparaître, mais qu'on assiste à une nouvelle élaboration du cadre spatio-temporel autour duquel s'est organisée jusqu'à présent l'activité humaine.

Les TIC ont bouleversé les rapports que l'homme entretient traditionnellement avec le temps et l'espace<sup>179</sup>. Dès lors, le salarié peut être au travail même s'il ne trouve pas dans les locaux de l'entreprise, ce qui n'est pas sans risquer de compromettre le respect de sa vie personnelle<sup>180</sup>.

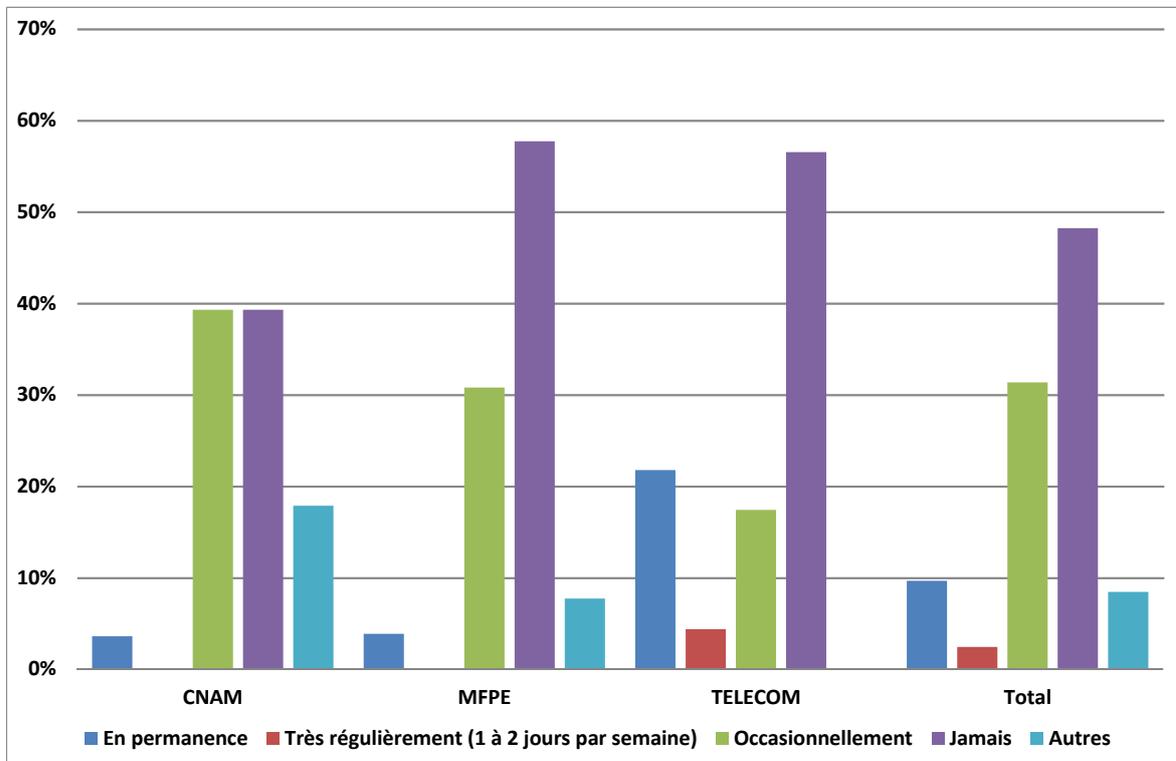
L'essor de l'usage des TIC dans l'entreprise déplace les frontières traditionnelles des unités de temps, de lieu, et d'action, ce qui n'est pas sans conséquence sur la vie personnelle du salarié. Les TIC donnent de nouveaux moyens de superposer temps personnel et temps professionnel. Avec les TIC le terme de disponibilité totale prend toute sa forme. Pour Pierre Veltz (veltz, 2000, p190), il s'agit d'un « basculement structurel ». Les TIC peuvent se superposer aux pratiques bureaucratiques classiques et les accentuer à travers une standardisation accrue des modes et processus de travail. Le télétravail peut être source de conflits familiaux (Haddon et Lewis, 1994 confirmant les résultats de Christensen, 1987).

---

<sup>179</sup> RADE, Christophe, 2002, « Nouvelles technologies de l'information et de la communication et nouvelles formes de subordination », *In Droit social*, p26.

<sup>180</sup> RAY, Jean Emmanuel, 2012, *Le droit du travail : droit vivant 2012-2013*, Éditions les liaisons, Paris.

Les TIC comme le Smartphone, par exemple, sont un frein au maintien d'une frontière satisfaisante entre les deux sphères privée et professionnelle (Higgins et Duxbury, 2005). Ils peuvent être générateurs de culpabilité en cas de non-disponibilité par rapport à l'entreprise pour les salariés ou encore générateurs de pression forte à l'acceptation de réponses à un appel professionnel sur le temps hors travail, durant les loisirs par exemple (Davis, 2002). Le fait même d'être équipé conduit à un accroissement de la pression perçue et l'incapacité de se séparer ou de se distancer du travail (Jarvenpaa et Lang, 2005). L'équipement professionnel en TIC est une variable pour l'accroissement du temps de travail (Middleton, 2007)<sup>181</sup>.



**Figure 20 : le télétravail à l'administration tunisienne.**

Quels sont les travailleurs les plus susceptibles de télétravailler ? Le font-ils de façon formelle, c'est-à-dire dans le cadre d'une politique mise en place par leur organisation ?

<sup>181</sup> DUMAS Marc, Ruiller Caroline, 2014, « Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ? », In *Management et Avenir* 8 (N°74), p. 71-95.

Quels sont les avantages qu'ils en retirent, et les contraintes ou difficultés qu'ils rencontrent ?

Les télétravailleurs sont surtout les « sédentaires » qui restent principalement au bureau, mais aussi à l'extérieur (technicien, commerciaux, directeurs...), les « nomades » qui utilisent le plus les TIC (téléphone portable et autres), essentiellement les chauffeurs, les cadres qui travaillent au moins la moitié du temps en dehors de l'organisation et qui exploitent les TIC pour travailler à distance.

Il y a des agents dans notre terrain qui trouvent qu'en travaillant chez eux ça les aide dans l'avancement de leur travail. Le respect des échéances semble nécessiter un travail chez soi. « *Je travaille chez moi quand il s'agit de terminer un dossier dans les temps ou finaliser une présentation* » disait une cadre au ministère de la formation professionnelle et de l'emploi. Elle ajoute : « *j'ai accès à mon travail à partir de chez moi grâce aux TIC* ». « *Je travaille en permanence chez moi, je suis plus tranquille, il n'y a pas d'appels téléphoniques qui me dérangent* » déclare un directeur à la CNAM.

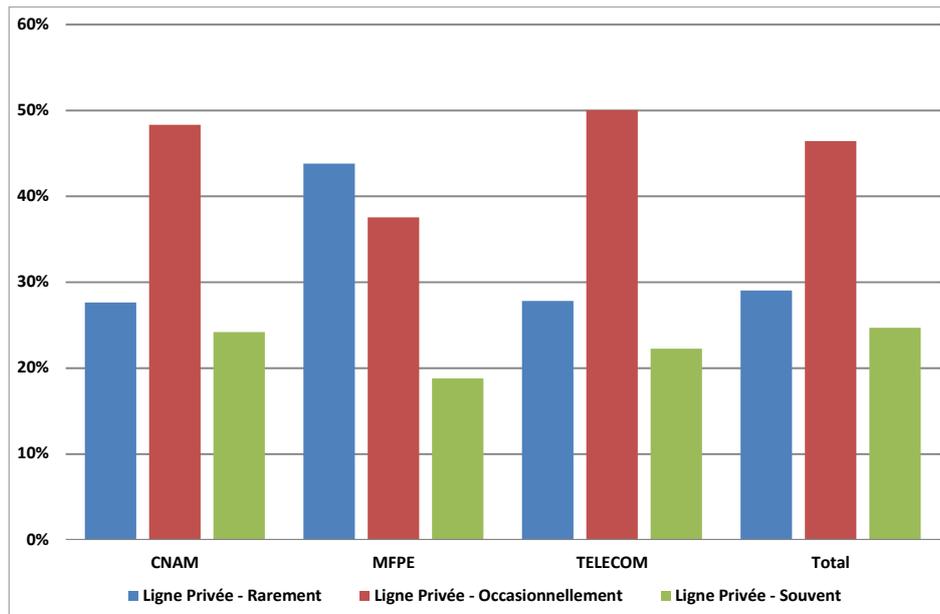
« *Depuis qu'on nous a offert le forfait téléphonique, je fais le suivi de mes dossiers avec mon téléphone portable même hors horaires administratives, ça m'a beaucoup aidé dans mon travail* » déclare un cadre à la CNAM. Cet outil a changé quelques pratiques des salariés.

Pour certains salariés, la motivation de travailler chez soi, c'est le manque de matériel performant au travail et les pannes récurrentes. Comme nous l'avons vu auparavant, les travailleurs sont bien équipés en TIC chez eux ce qui peut favoriser le télétravail « *je vais commencer à travailler chez moi, puisqu'ici je n'ai pas internet et moi j'utilise le mail* » : problème d'équipement au travail, ils sont mieux équipés chez eux.

Certaines de nos administrations comme le ministère de la formation professionnelle de l'emploi, n'ont pas une charge de travail qui leur oblige de travailler chez eux 1 à 2 fois par semaine. Dans nos études de cas, 6 % seulement le font très régulièrement et 31 % le font occasionnellement contre 48 % qui ne l'ont jamais fait ou refusent de le faire carrément<sup>182</sup>.



<sup>182</sup> Voir graphique 20 p 231 : le télétravail dans l'administration tunisienne.



**Figure 21 : réception d'appels professionnels sur sa ligne privée hors horaires de travail.**

Le télétravail est-il plus ou moins répandu en fonction des pays. Son efficacité dépend-elle de la culture ?

La valeur de la famille chez les Tunisiens fait que le télétravail n'est pas très développé chez le salarié tunisien et en faisant la corrélation avec nos résultats, nous concluons que le télétravail n'est pas très bien intégré dans l'administration tunisienne. « *Je ne consulte jamais mes mails professionnels chez moi. Quand je suis chez moi, tout mon temps c'est pour ma famille* ». Culturellement le télétravail n'est pas très pratiqué dans la famille tunisienne et encore moins chez les salariés du secteur public.

Toutefois, le télétravail a fait l'objet de peu de questions dans l'administration tunisienne. Il n'y a pas beaucoup de télétravail formel dans le secteur public, mais certains ne sont pas contre surtout les cadres et les dirigeants. Les données recueillies permettent de constater que 64 % déclarent qu'ils ne travaillent jamais hors horaires administratifs avec un pourcentage très élevé à la CNAM. Seul un pourcentage de 18 % travaillant hors horaires administratifs. « *Je peux passer un mail à mon supérieur hiérarchique ou sms à tout moment de la journée puisqu'on travaille avec le monde entier donc on n'a pas de problème horaire. L'essentiel c'est qu'on réussisse notre tâche* » déclare un cadre à Tunisie Telecom.

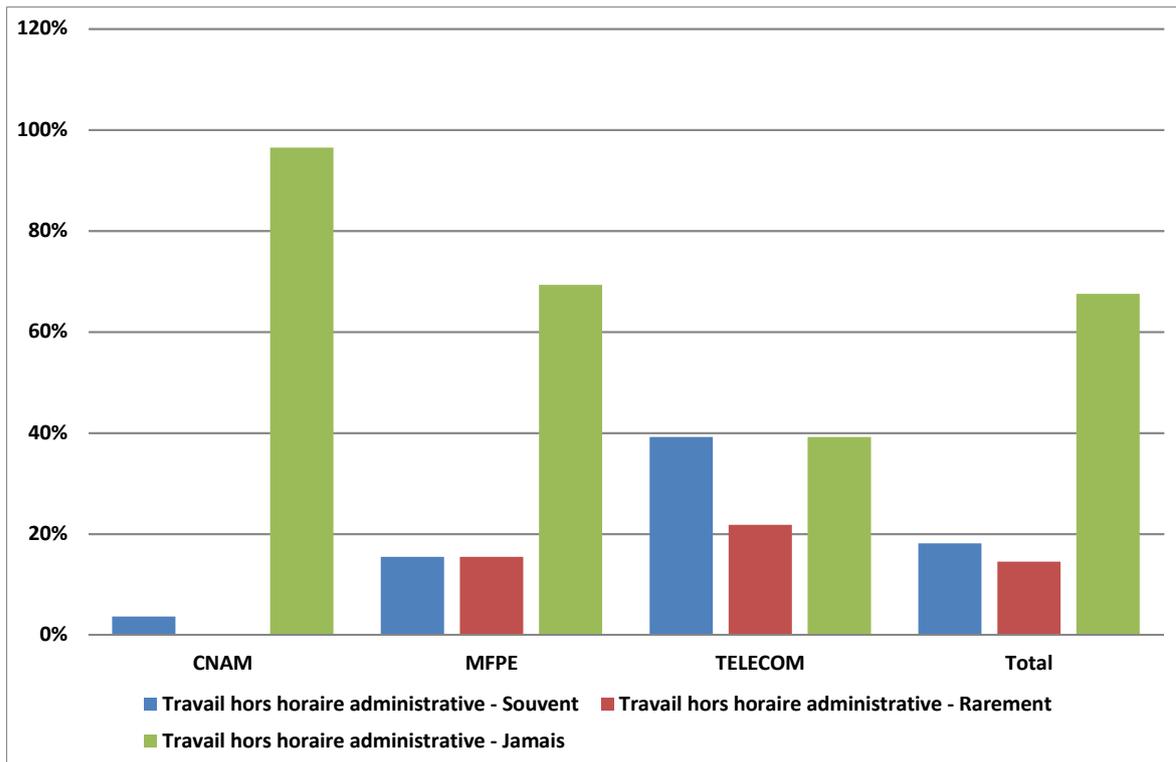
Le refus des salariés pour le télétravail revient à plusieurs raisons. Tout d'abord, le manque de motivation au travail des salariés, que nous avons senti lors de nos questionnaires et nos outils d'investigation. Nous avons senti une certaine démotivation par rapport au télétravail. « *Je ne pense même pas partir avec des dossiers chez moi, je ne travaille plus chez moi, avant je le faisais maintenant non. Je ne suis pas motivé* » déclare une cadre au ministère de la formation professionnelle et de l'emploi. Le contexte général du pays et des organisations publiques après la révolution du 14 janvier 2011, a eu une influence négative sur la motivation professionnelle des salariés.

Chez les directeurs, nous constatons l'intrusion dans leur espace personnel de la pratique de ces outils. En moyenne, ils utilisent leur ordinateur portable une soirée par quinzaine et un week-end par mois. « *Je travaille en permanence chez moi et ça m'arrive de faire des nuits blanches vu le décalage horaire de quelques pays avec qui je collabore à l'international* », une directrice à Tunisie Telecom nous confie. Elle ajoute : « *Mon téléphone peut sonner à 4h du matin, à cause du décalage horaire puisqu'on travaille avec l'international. Une fois, j'ai failli perdre un bébé à cause de rythme infernal* » continue à nous confier une directrice à Tunisie Telecom. Les TIC peuvent être alors une source de souffrance et menaçant la vie familiale.

L'envahissement du travail dans la vie personnelle est un phénomène jugé préoccupant par de nombreux spécialistes en raison de la généralisation des TIC et des exigences de disponibilité qu'elles génèrent pour le salarié (Génin, 2009 ; Ray, 2010). Les TIC permettent d'être toujours connecté, de rester en contact avec l'environnement professionnel et d'être joignable 24h sur 24h. Les TIC peuvent notamment permettre de gérer l'imprévu et l'urgent. Ceci aurait des effets néfastes sur la santé physique et mentale des individus (stress, fatigue, burnout)<sup>183</sup>. Une culture d'urgence s'est développée dans notre terrain à cause de l'implantation des TIC. *Depuis les travaux de Weick, il est reconnu qu'il existe bien une dissymétrie des intrusions, la vie privée étant davantage bouleversée par ce brouillage des frontières* (Klein et Ratier, 2012, p183).

---

<sup>183</sup> DUMAS Marc, Ruiller Caroline, 2014, « Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ? », *Management et Avenir* 8/ (N°74), p. 71-95.



**Figure 22 : Taux de travail hors horaires administratifs.**

L'appréciation de la hiérarchie est une source de motivation pour les salariés en ce qui concerne le télétravail, c'est motivant comme c'est le cas à Tunisie Telecom, mais pas rémunéré en tant qu'heures supplémentaires. « *Je travaille chez moi et j'envoie un mail et c'est apprécié par la hiérarchie* », « *je travaille à partir de chez moi, mon supérieur hiérarchique apprécie cela, mais pas en tant qu'heures supplémentaires* », par contre, il y a des salariés qui souffrent du manque de reconnaissance de la part de leur hiérarchie. En fait, juridiquement, le télétravail n'est pas reconnu comme heures supplémentaires dans le droit de travail en Tunisie. « *Travailler à partir de chez soi, ce n'est pas des heures supplémentaires, mais ça fait partie de la nécessité du travail* ».

Cette dernière partie sur le télétravail dans notre terrain nous amène à vouloir explorer l'attitude des salariés envers l'utilisation des TIC ; appropriation ou rejet en voulant définir les profils de chaque acteur en situation.

## **CHAPITRE 3 :**

### **ATTITUDE DES SALARIES ENVERS LE CHANGEMENT**

Dans l'organisation, les dirigeants font face souvent à des facteurs qui freinent ou accélèrent le changement, dont l'attitude des acteurs qui n'est pas à négliger, au contraire c'est à analyser et à en tirer des clarifications.

La littérature sur le sujet (Poole et Van de Ven, 2004) souligne richement les difficultés de l'adoption des innovations par les acteurs, et en conséquence la nécessité d'un mode de gestion adéquat envers les TIC : appropriation ou résistance et tout un monde de salariés qui n'est ni pour ni contre.

Une des déterminantes de l'acceptation par les acteurs et leur capacité à changer qui est assimilée par des auteurs à leur capacité de recevoir le changement. Rogers (1995), par exemple, a classé les acteurs récepteurs du changement selon leur « réceptivité à l'innovation » ou encore leur propension individuelle au changement. Il définit la réceptivité à l'innovation comme étant « la rapidité avec laquelle une personne adopte un nouveau produit par rapport à d'autres personnes de son système social ». Plus l'incertitude est faible, plus la satisfaction est grande.

Faire accepter le changement par le système organisationnel dépend aussi des attributs perçus du changement (Rogers 1995). Certains auteurs ont tenté de faire une classification de l'attitude des acteurs face au changement. Nous citons à cet égard, Kanter, (1992) qui s'est intéressé au changement organisationnel planifié dans les grandes organisations et ont identifié trois catégories d'acteurs face au changement :

- Les « stratèges » qui conçoivent le changement ;
- Les « organisateurs » qui le mettent en œuvre ;
- Les « récepteurs » qui sont les destinataires du changement et qui constituent selon les deux auteurs, la principale source de résistance.

Nous pouvons rapprocher cette typologie à celle faite par Autissier et Moutot (2003) et qui regroupe :

- Les « proactifs » les acteurs favorables au changement ;
- Les « passifs » qui sont ni pour ni contre le changement et attendent de voir des signes probants pour s'engager ;
- Les « opposants » sont ceux qui émettent d'une manière systématique des arguments contre le changement.

Pour expliquer le niveau d'utilisation de ces TIC, et par la même le degré d'apprentissage et d'appropriation (Laval, 2000), un certain nombre de travaux ont été réalisés (Gunia, 2002) permettent de mettre en évidence trois types de facteurs que l'on peut classer selon une distinction relativement classique (Descq, 2001) : des facteurs individuels (caractéristiques propres de l'utilisateur comme l'âge, le sexe, l'expérience professionnelle ou encore la charge de travail), des facteurs organisationnels (soutien du manager, soutien des collègues, communication) et facteurs techniques (qualité technique, soutien technique, aisance informatique, besoin de formation).

## **1. Appropriation des TIC :**

L'appropriation désigne « l'action d'un sujet qui ramène quelque chose à lui-même, l'intégration d'un objet dans le vécu d'un individu ou d'un groupe » (Bianchi et Kouloundjian, 1986).

Ainsi pour De Certeau (1980) qui évoque l'idée de braconnage, la dimension créatrice est indissociable de l'appropriation. En effet, il est important que l'utilisateur puisse se reconnaître dans les TIC. D'après Proulx (2001), « *la démarche individuelle d'appropriation est centrée sur l'acquisition individuelle de connaissances et de compétences : il s'agit de la manière par laquelle un individu acquiert, maîtrise, transforme ou traduit les codes, les protocoles, les savoirs et les savoirs faire nécessaires pour transiger correctement avec les TIC* ». Ainsi, le terme appropriation renvoie-t-il à la fois aux dimensions cognitives et comportementales et à la mise en action des connaissances créées.

Flichy (1995) considère plusieurs manières d'appropriation d'une innovation issue d'une technique, du fait que le processus de formation des usagers des TIC relève d'une série d'ajustements réciproques. En effet, l'appropriation se construit par le biais d'activités communicationnelles, s'exprime à travers des comportements, des discours, et compte parmi ses enjeux principaux, le maintien du lien social (Gléonnec, 2003).

### 1.1. Profils des acteurs :

Nous avons pu identifier quatre profils d'acteurs s'appropriant les TIC dans l'administration tunisienne.

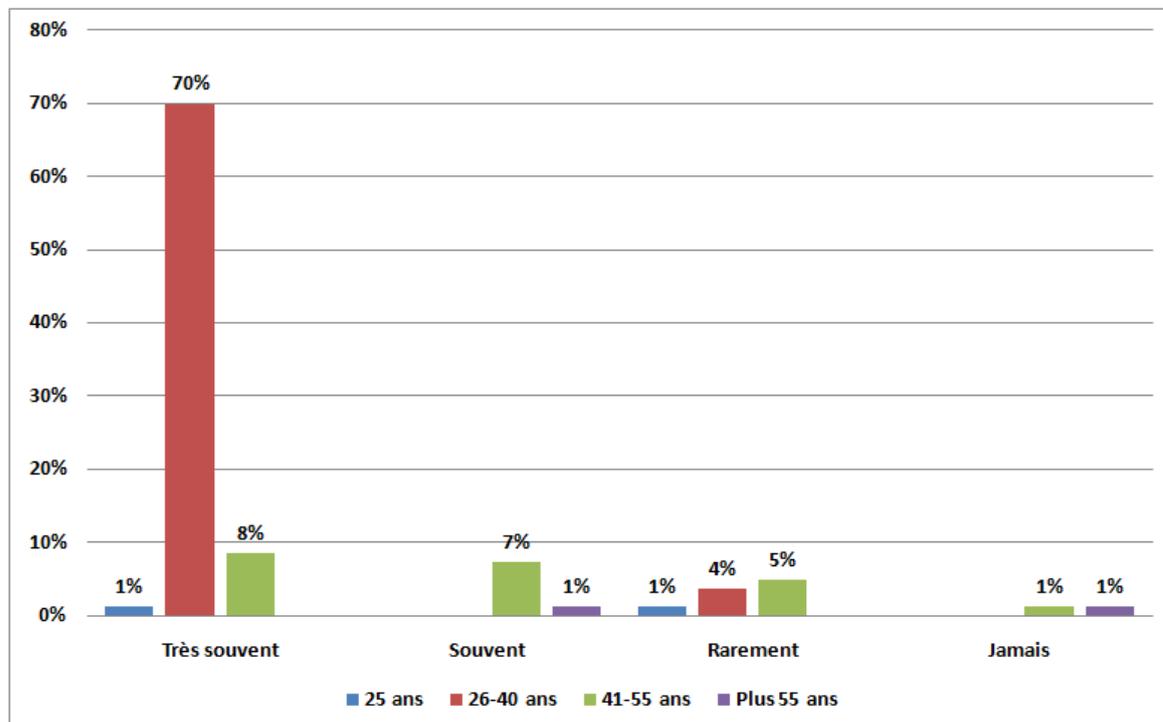


Figure 23 : Appropriation des TIC dans les administrations enquêtées en fonction d'âge.

#### 1.1.1. L'acteur brillant :

C'est en général la majorité des jeunes salariés avec une utilisation de 70 % pour la tranche 26-40 ans<sup>184</sup>. C'est surtout les informaticiens, les ingénieurs, les cadres de niveau

<sup>184</sup> Voir le graphique n°23 p 228.

mastère et plus. Ce sont eux qui maîtrisent parfaitement les TIC et s'adaptent sans aucun problème avec toutes les nouveautés. C'est souvent des gros utilisateurs de TIC. Des salariés « accro » aux TIC.

### **1.1.2. L'acteur stratège :**

Il fait tout pour avoir tous les équipements des TIC même s'il ne les maîtrise pas. En fait, 90 % des salariés de nos quatre études de cas sont dans cette typologie d'acteurs. Je veux tout avoir et peu importe ce que j'en fais. « *Avoir un ordinateur, la connexion et tout le matériel nécessaire, c'est un droit.* » déclare un salarié au ministère de la formation professionnelle et de l'emploi.

### **1.1.3. L'acteur adoptant :**

C'est celui qui adopte l'innovation parce que la nécessité de travail le demande. « *Je suis secrétaire de direction, sans TIC : téléphone, fax, internet, etc., je ne peux pas travailler, ce n'est pas optionnel pour moi.* »

Le secteur intervient aussi dans l'intensité des usages selon le secteur d'activité de l'administration. Tunisie Telecom représente le premier fournisseur dans le secteur des télécommunications. Nous avons constaté une utilisation intensive des TIC dans cette administration.

Les salariés de la CNAM, par exemple, sont tous jeunes et sensibilisés à la culture numérique. « *Ça fait 10 ans les TIC c'était un calvaire, les jeunes se sont distingués par leur connaissance* ». Déclare un directeur à la CNAM.

### **1.1.4. L'acteur politicien :**

Souvent engagé politiquement, proche de la direction générale parce que partageant les mêmes appartenances politiques qu'elle, il est « privilégié » et ayant des avantages plus que les autres. Même en TIC, il peut avoir plus d'avantages que les autres. Il suit la politique de la direction générale. Si le sommet stratégique est pour les TIC, cette typologie

d'acteurs peut tout faire pour adhérer. Si c'est le cas contraire, ses priorités changent. Souvent son discours est pro-direction générale : « *La direction générale fournit beaucoup d'efforts en tout ce qui est TIC, mais les salariés les utilisent pour d'autres objectifs* » : un salarié au ministère de la formation professionnelle et de l'emploi affirme. Avec le caractère politisé de l'administration, ce type d'acteurs existe de plus en plus.

## 2. Résistance face à l'insertion des TIC :

Il est normal que les employés s'inquiètent des retombées du changement sur leur situation personnelle. Leur travail gagnera-t-il en intérêt ?

Qui dit changement, dit résistance au changement tel que rapporté dans Bareil et Baffo (2003). À cet effet, Bareil et Savoie (1999) mentionnent : « *nous pensons (...) que certains destinataires, certes moins nombreux, sont immédiatement enthousiastes par le changement, tandis que d'autres le redoutent d'emblée et y résistent aussi longtemps qu'ils le peuvent. Les individus ne sont pas tous touchés de la même façon, ni au même moment, par le changement* ». (p92).

Le concept de résistance au changement a été initialement forgé par Lewin, puis étudié par Coch et French (1948) en milieu industriel, pour décrire des conduites plus ou moins explicites par lesquelles les personnes s'opposent à l'évolution de leur environnement. Elle résulte de l'émergence de l'anxiété et de l'angoisse générées par l'évolution des structures, de la perte de pouvoir liée à la refonte des zones d'incertitude, de la perception d'une rupture du contrat psychologique lorsque le changement modifie le cadre d'emploi, etc. (p. ex. : Bernoux, 1985 ; Crozier et Friedberg, 1977, Jaques, 1996, Strebel, 2000)<sup>185</sup>.

La résistance au changement pourrait être évitée si les décideurs étaient en mesure de choisir des types de changements moins douloureux et s'appliquaient à les gérer de façon respectueuse des personnes, tout comme le propose Abrahamson (2003) dans son livre « *change without pain* ». <sup>186</sup>

---

<sup>185</sup> PAILLE, Pascal, « Changement organisationnel, résistance et engagement des salariés », vol 18, n°161.

<sup>186</sup> ABRAHAMSON, Eric, 2004, *Change Without Pain: How Managers Can Overcome Initiative Overload Organizational Chaos and Employee Burnout* », Harvard Business School, p9.

Les résistances au changement peuvent être d'ordre collectif ou individuel, actives ou passives (Bareil 2004, Lavigne 2004), un individu peut être seul à manifester des résistances ou peut le faire en groupe. Une forme passive de résistance est reconnaissable par sa non-violence, sa subtilité, sa force d'inertie. La forme active est plutôt une action visiblement opposée à ce qui est demandé.

Accepter le changement, c'est mettre en péril le « cocon » que la structure tisse autour d'eux et qui les empêche d'imaginer toute évolution possible sans remettre en cause les routines dans lesquelles ils se sont réfugiés, ce « bien-être organisationnel » étant la situation qu'ils défendront comme impératif de leur propre survie<sup>187</sup>.

Peur de la nouveauté ou juste une résistance due à l'incompétence technique, certains salariés dans l'administration tunisienne résistent encore au mode de travail avec les TIC.

En réalité, la conception du phénomène humain en situation de changement est limitée et comme le souligne King (1990), « *Chaque fois qu'il est question des réactions des destinataires, il est question de résistance* ».

Collerette, Delisle et Perron (1997) définissent la résistance au changement comme étant « *l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement* ». (p 94).

---

<sup>187</sup> PESQUEUX, Yvon, 2008, « Le changement, dérive organisationnelle », In *L'Expansion Management Review*, 2008/2, n°129, L'expression- Roularta.

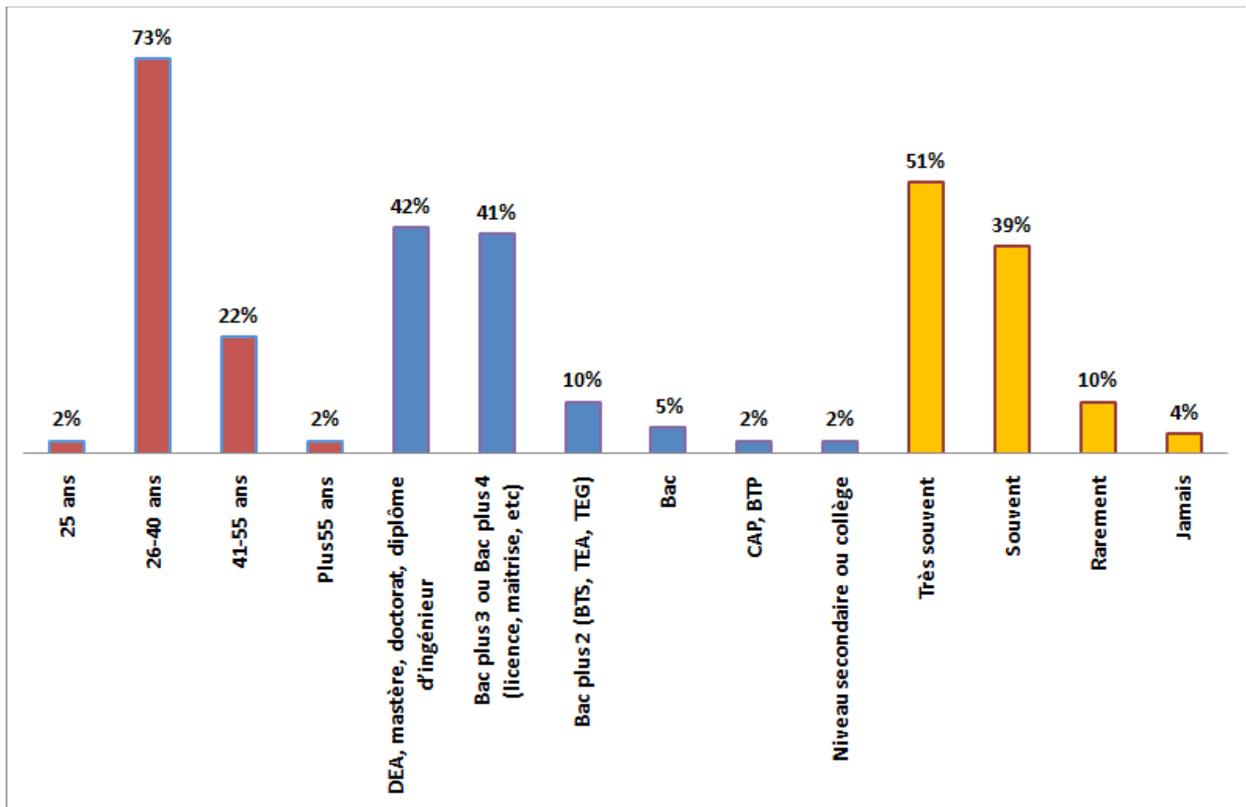


Figure 24 : Usage des TIC en fonction du niveau scolaire et âge.

Certains salariés sont victimes du changement et le vivent comme une aliénation. Ils le subissent dans la mesure où ils ne l'ont pas prévu ou ils ne le maîtrisent pas. La variable âge a un effet négatif sur l'appropriation des TIC. Plus l'âge est avancé moins le salarié est connecté comme le montre le graphique 25 p 246. Ceci dit, il y a des exceptions, mais que nous ne pouvons pas les généraliser sur l'ensemble des salariés. Seulement 2 % des salariés de plus de 55 ans sont connectés, pour les plus de 41-55 ans 22 % sont connectés. Il y a quelques directeurs qui refusent les TIC et qui n'adhèrent pas au changement. Un informaticien, 28 ans au ministère de la formation professionnelle et de l'emploi souligne: « *L'administration résiste au changement, quelques directeurs nous mettent les bâtons dans les roues, ils ne veulent pas de nouveautés* ».

## 2.1. Les causes de la résistance au changement :

Il y a une variété de causes possibles de la résistance. À cet effet, mentionnons les considérations psychanalytiques liées aux mécanismes de défense (Ketz et Miller, 1985), au rôle de la personnalité, du système social et du mode d'introduction du changement

(Colorette, Delisle et Perron, 1997), la peur de perdre quelque chose de valeur, l'incompréhension du changement et de ses implications, une croyance à l'effet que le changement n'a pas de sens pour l'organisation, le manque de tolérance (Kotter et Schhiesinger, 1979) ainsi que la perte de ce qui est acquis et satisfaisant tel que la sécurité, le pouvoir, le sens de la direction, son utilité, sa compétence, ses relations sociales et son territoire tant psychologiques que physique (Scott et Jeffe, 1992, dans Bareil et Savoie 1999 ainsi que Bareil, 1997). Le changement est donc générateur de résistance pour l'individu dans la mesure où il est synonyme de rupture ou de mise en cause, contribuant à la perte de points de repère antérieurs (spatiaux, temporels, comportementaux, relationnels) qui suscitent des interrogations chez l'individu.

Les sources de résistance au changement selon (Colorette et al.1977), résistances liées à la personnalité, résistances liées au changement lui-même, causes liées au nombre de changements et à leur fréquence et causes organisationnelles.

Elles peuvent avoir trait à des sentiments individuels tels que : la peur de la perte de contrôle, une forte incertitude due au manque d'informations concernant les étapes du changement et ses conséquences, une forte confusion s'il y a de forts changements touchant beaucoup de domaines et de routines simultanément et enfin le sentiment de perdre la face engendrée par un manque de confiance en soi et ses compétences (Kanter, 1983).

Les causes de résistance au changement publiées par (Bareil, 2004) peuvent se regrouper en six catégories : les causes individuelles, collectives, politiques et celles liées à la qualité de la mise en œuvre du changement, au système organisationnel en place et au changement lui-même comme le montre bien le tableau n°5 p 239.

Tableau 5 : Les causes multiples de la résistance au changement (Bareil, 2004)

Individu	Collectif/culturel	Politique	Qualité de mises en œuvre	Système organisationnel	Changement
Dispositions psychologiques : traits, personnalités : Préférence pour la stabilité	Perte de droits acquis	Enjeux de pouvoir	Mode d'introduction du changement. Scénario de mise en œuvre	Structure	Complexité du changement
Causes psychanalytiques : mécanismes de défense	Système social systémique	Perte d'autorité, de ressources	Orientation	Intégration interne	Sens accordé au changement
Incompréhension du changement	Normes sociales	Soutien des groupes d'intérêt	Sensibilisation/communication	Culture et valeurs	Cohérence du changement avec les valeurs organisationnelles
Caractéristiques personnelles : âge, antécédents	Caractéristiques culturelles	Coalition dominante	Habilitation et formation	Inertie organisationnelle	Légitimité du changement
Vécu antérieur et expérience de vie	Valeurs, rites et histoire	Influence des sous-groupes	Consultation/ Implication Participation	Leadership : haute direction et cadres	Type de changement radical
Peurs (De perdre des acquis et de ne pas être capable)		Influence des personnes valorisées	Temps d'adaptation	Contexte et environnement	Syndrome du changement répétitif
Pertes : de sécurité, pouvoir, utilité, compétences, relations, territoires, repères.			Approche du changement		

Selon Piderit (2000), les quatre facteurs de résistance au changement sont :

**1- La recherche de routines :**

Facteur comportemental qui manque l'inclinaison des individus à rechercher et adopter des routines. « *On était mieux avant, si je veux un dossier, je le cherche dans mes boîtes d'archives, maintenant avec la numérisation des données, je me perds* » nous déclare un directeur à la CNAM.

**2- La réaction émotionnelle au changement imposé :**

Facteur affectif qui reflète le degré de stress et d'inconfort ressenti par l'individu face au changement. « *On nous impose de travailler avec le numérique sans nous préparer. On est passé du papier au numérique en peu de temps* ». Nous déclare un sénior à la Poste Tunisienne.

**3- L'attachement à une vision court terme :**

Second facteur affectif qui révèle la réticence des individus à s'engager dans une démarche de changement sur le long terme parce qu'ils se focalisent uniquement sur les inconvénients apparaissant à court terme lors du démarrage du processus de changement. « *Si l'ordinateur tombe en panne, je peux perdre toutes mes données, je préfère garder une trace papier par peur d'un incident technique. Ça m'est arrivé que le système tombe en panne et puisque on travaille avec des applications, j'ai passé des journées à ne rien faire* ». Cette secrétaire à la Poste Tunisienne anticipe d'avance une panne potentielle et appréhende la numérisation de toutes les actions administratives.

**4- La rigidité cognitive :** facteur cognitif qui correspond à l'incapacité et au manque d'entrain des individus à s'adapter à de nouvelles situations. Cette rigidité cognitive se traduit par une mauvaise compréhension du changement proposé. Pour qu'un changement soit effectif et efficace, les individus impliqués doivent y adhérer et accepter de le mettre en œuvre. Cela passe inévitablement par l'évolution de leur modèle mental et donc par leur apprentissage.

Ceci est confirmé par le propos de cet interviewé à titre d'exemple : « *Il y a des agents qui refusent d'avoir des ordinateurs, résistance au changement, au mode de travail* », nous déclare le directeur des ressources humaines de la poste tunisienne. « *Passer d'un mode de gestion basé sur le papier et le contact humain vers une*

*informatisation des procédures n'est pas une opération très facile pour les salariés* ». Ajoute-il.

De même, certaines variables culturelles (Francesco et Gold, 1998) font en sorte que certaines cultures seraient plus ou moins réceptives au changement. Les études de Hofstede (2001), bien que critiquées, démontrent que les cultures les plus résistantes sont caractérisées par un degré élevé d'évitement de l'incertitude. Il ressort que les variables culturelles peuvent causer la résistance au changement, de même que les dimensions collectivistes, associées aux valeurs, aux rites et à l'histoire de l'organisation<sup>188</sup>. Un cadre, 45 ans à la CNAM nous disait dans ce sens : « *La technologie a un cycle de vie. Il y a une réticence au niveau social et mentalité : confrontation entre l'ancien et le nouveau mode de gouvernance* ».

La résistance au changement peut aussi provenir du système organisationnel, lui-même inerte et peu réceptif au changement. Dès lors, le destinataire perçoit l'inertie et les difficultés de l'organisation à s'y adapter, ce qui engendre de la résistance. Ces déterminants ont été étudiés par Randeau (2000) comme étant l'inertie, l'absence de pression de l'environnement et par Hafsi et Demers (1997), par les déterminants de la capacité à changer : contexte, structure, culture, potentiel humain, leadership. La spécificité de l'administration publique bureaucratique et un peu rigide peut ralentir en particulier la diffusion des nouvelles technologies.

## **2.2. Typologie des acteurs :**

Nous distinguons trois types d'acteurs résistants dans nos administrations enquêtées. Bien que 80 % des salariés déclarent avoir une perception positive des TIC, une catégorie de salariés que nous allons présenter ultérieurement, résistent encore à l'implantation des TIC :



<sup>188</sup> Voir chapitre « un aperçu historique politique et social de la Tunisie et du tunisien » p 72 où nous avons traité des traits sociologiques, culturels et anthropologiques du tunisien de par son ouverture et sa capacité à assimiler les nouveautés vu le brassage civilisationnel qu'a connu la Tunisie.

### **2.2.1. L'acteur contraint :**

Cet acteur individuel est désengagé personnellement de tout rapport collectif. Dans un tel modèle de « l'absence- présence », une bonne partie des travailleurs peu qualifiés de l'administration tunisienne trouvent des sources de satisfaction hors travail. Femmes, hommes, cadres ou ouvriers, nous retrouvons tous âges confondus et toutes tranches socioprofessionnelles. Ceci n'a aucune relation avec le niveau intellectuel, mais plutôt avec la personnalité.

Ce genre d'acteur n'est pas du tout investi dans son travail encore moins dans les projets de changement. Il s'intéresse au salaire versé fin du mois, aux augmentations salariales potentielles, et revendique toujours ses droits. Nous signalons que ce type d'acteur n'était même pas intéressé par nos questionnaires lors de nos stages passés dans les administrations études de cas.

### **2.2.2. L'acteur menacé :**

Son univers est rempli d'incertitudes et de menaces à la fois symboliques, techniques, gestionnaires et organisationnelles. La particularité de ces acteurs est d'être en quête de reconnaissance dans un contexte de changement qui les déstabilise. C'est surtout l'acteur qui ne maîtrise pas l'outil, qui le refuse, mais surtout n'affiche pas ouvertement son avis à ses supérieurs pour ne pas être rejeté. Les seniors sont les premiers représentatifs de cette typologie. *« Avant, on n'avait pas les TIC et nous réussissons nos tâches, maintenant avec toutes ces machines, je ne m'en sors pas, je n'ai eu aucune formation, je vais partir à la retraite bientôt et je galère toujours avec toutes ces applications qu'ils ont installées »*. nous confie une directrice de 59 ans à la CNAM. Nous voyons très bien que cette senior est vraiment déstabilisée par les TIC dans son quotidien. Nous avons senti aussi, une réelle souffrance chez cette dame à cause de la non-maîtrise des TIC.

Comment peut-on définir alors une inégalité numérique ? C'est une différence notoire dans la distribution de ressources, dont certains individus ou groupes sociaux subissent directement les conséquences négatives. Au-delà des inégalités d'accès à Internet, ce sont des inégalités relatives aux usages de l'internet qui creusent désormais le fossé

entre groupes sociaux<sup>189</sup>. Agent plus de 55 ans : « *j'ai un ordinateur, mais je ne travaille pas avec* ». Les non-usagers dans nos administrations enquêtées sont représentés par les ouvriers et une partie des seniors. Les non-usages ont une relation avec la diffusion des TIC : absence de matériel.

Une cadre 58 ans, à la CNAM, travaille en collaboration avec l'étranger en matière de soin, possède un ordinateur de bureau qu'elle n'utilise pas puisqu'elle ne s'y connaît pas en informatique. Elle est, en plus, mieux équipée chez elle qu'au bureau : elle n'a pas de ligne téléphonique directe. Elle utilise le mail, mais avec l'aide de ses collègues. « *Ma directrice ne sait pas ouvrir un mail, Elle me sollicite pour l'aider à envoyer un mail ou consulter sa messagerie* ». Affirme sa secrétaire.

### **2.2.3. L'acteur rebelle ou révolté :**

Ce genre de personnalité s'est révélé surtout après la révolution du 14 janvier 2011. Toujours ayant son mot à dire, toujours à la défensive.

« *Ils veulent nous contrôler de plus en plus, en installant des caméras de surveillance dans les halls, des machines pour les empreintes digitales pour contrôler notre présence, des logiciels les plus développés pour contrôler nos usages des TIC. Je vois plus d'avantages pour mon administration que pour moi en tant que salarié et je me sens de plus en plus stressé et pas à l'aise, il faut réagir et se révolter contre cette situation* » nous déclare un cadre à la Poste Tunisienne. Il ajoute que les TIC sont d'un apport positif pour le travail, mais que son administration ne l'utilise pas à son propre usage. Ce genre de déclaration ne nous pouvons pas l'entendre avant la révolution où la liberté d'expression faisait défaut. « *À la CNAM, la majorité sont jeunes donc ils utilisent les TIC et ils exigent l'utilisation de ce mode de travail* ». Les usages des TIC chez les salariés a changé après la révolution et les besoins aussi.

Nous constatons, cependant que les résistants aux TIC dans l'administration tunisienne ne sont pas nombreux. C'est surtout par manque de compétence, une mauvaise perception des TIC, ou une personnalité rétrograde refusant tous progrès et non impliqué à

~~~~~

<sup>189</sup> GRANJON, Fabien, LELONG, Metzger, JEAN-LUC, Benoît, 2009, (dir.), *Inégalités numériques, clivages sociaux et modes d'appropriation des TIC*, Hermès, Paris.

aucun projet de l'organisation. Le pourcentage des résistants dans nos administrations enquêtées reste faible par rapport à d'autres terrains ou d'autres projets de changements.

Tout en ne prétendant pas avoir été exhaustive, nous concluons ce bilan sur la perception, les usages et les réactions face aux TIC dans notre terrain.

## Conclusion troisième partie

Dans cette partie, nous avons observé le comportement des salariés envers l'implantation des TIC dans leur organisation, l'analyser et mettre en valeur leur perception des TIC ainsi que celle des dirigeants. De l'appropriation à l'adoption et de la résistance au rejet, l'attitude envers les TIC varie d'un salarié à un autre et d'une administration à une autre. Chacun agit selon ses représentations, sa maîtrise des TIC, ses besoins, ses motivations, ses peurs, ses objectifs, ses stratégies, etc. C'est ce que nous avons essayé de démontrer tout au long de cette recherche.

L'administration tunisienne souffre d'une non-légitimité du facteur communicationnel dans l'organisation. Des départements qui communiquent mal entre eux et connaissent mal les missions de chacun d'entre eux. Un terrain peu propice pour une utilisation efficiente des TIC.

Nous avons constaté une perception à 90 % positive quoique les résistants aux TIC dans notre terrain se manifestent sous différentes attitudes quoique les résistants au changement existent sous différentes formes. Les résistants ne s'affichent pas facilement puisque les non-adoptants des TIC sont mal vus et surtout considérés comme défaillants et incompetents. La majorité des salariés dans l'administration tunisienne sont des utilisateurs des TIC à des différents degrés, mais l'appropriation de l'outil diffère d'un salarié à un autre. Ceci dépend de sa perception des TIC, de sa stratégie d'acteur et de ses objectifs.

En effet, les attitudes des acteurs face à l'introduction des TIC dans l'organisation dépendent de leur perception des TIC en général. Pour cette raison, nous avons analysé les facteurs dont dépend la perception des salariés en appuyant les théories évoquées avec nos résultats..

Nous avons voulu spécifier les modalités d'introduction et d'usage des TIC en les situant dans leur environnement institutionnel spécifique. L'usage des TIC dans nos études de cas est très basique. C'est essentiellement autour des logiciels comme World, Excel et Powerpoint que tourne l'usage de l'ordinateur. En ce qui concerne le téléphone (fixe ou portable) c'est un outil de communication principal pour les salariés.

La messagerie est le premier usage d'internet et principalement Outlook. Le flux du mailing varie entre les administrations enquêtées. Tout dépend de la culture numérique, du secteur et des partenaires de l'administration.

L'utilisation d'internet a fait surgir un usage extraprofessionnel de l'outil que les responsables ont du mal à accepter. Entre autonomie et contrôle, les dirigeants interrogés ont du mal à se décider en ce qui concerne la gestion de cette perte de temps.

Le nouveau modèle organisationnel a fait surgir un nouveau mode de travail à savoir le télétravail. L'insertion des TIC dans l'entreprise nécessite de changer les méthodes de travail et le rapport des employés à leurs outils de travail. Ce changement apparaît comme un changement fondamental dans les pratiques et se heurte aux réticences naturelles des utilisateurs.

Cependant, nous ne pouvons pas parler de télétravail dans l'administration tunisienne avec un pourcentage très minime de salariés qui les pratiquent. Plusieurs raisons derrière ce refus d'adhésion à ce mode de travail. La démotivation professionnelle vient en premier lieu. Les salariés en général dans le secteur public, et surtout en cette période (après la révolution du 11 janvier 2011) sont démotivés et ils ont perdu tout enthousiasme professionnel c'est ce qu'ils ont déclaré lors de nos entretiens avec eux. Quoique, la fracture numérique et la disparité d'usage et de diffusion de certains outils en TIC, ont poussé certains salariés à travailler chez eux puisque dans notre terrain le salarié est mieux équipé chez lui qu'à son lieu de travail.

Cette partie a appuyé nos hypothèses en démontrant le rôle de l'aspect politique sur la perception, les usages et les attitudes envers les TIC. Nous avons voulu démontrer aussi, à travers une analyse des usages, si les TIC, ont fluidifié le processus communicationnel et informationnel de nos études de cas. En fait, plusieurs obstacles ont fait que les TIC n'ont pas, en général, changé positivement le flux informationnel et communicationnel de notre terrain.

En effet, le creusement des fossés numériques entre le nord et le sud, les grandes villes et les provinces ont fait surgir une disparité technologique administrative. Les directions générales des administrations enquêtées ont du mal à communiquer avec leurs filiales en raison de la fracture numérique créée politiquement, économiquement et par conséquent technologiquement.

La disparité d'équipement, d'usage et de compétences a entravé la réussite de l'ancrage des TIC dans nos études de cas. Quoique, nous pouvons confirmer que les TIC, ont contribué en une partie dans le changement des modes de travail.

# *Conclusion générale*

La Tunisie est un espace public en perpétuel changement à des caractéristiques très rapide. Une volonté accrue de vouloir s'adapter avec le contexte international. Face à ces développements de la société et aux transformations du marché, l'administration tunisienne est confrontée à de nombreuses difficultés d'évolution.

Notre enquête s'est appuyée sur deux approches qualitatives et quantitatives. Nous avons interviewé vingt-cinq salariés et quatre responsables (sommet stratégique, directeur des ressources humaines, directeur communication, directeur informatique) dans chaque administration. Il s'agit d'analyser l'insertion des TIC classiques et modernes dans ces administrations.

Dans notre enquête, nous nous sommes intéressée à la démarche communicationnelle de quatre administrations tunisiennes (ministère de la formation professionnelle et de l'emploi, la poste, la CNAM et Tunisie Telecom). Nous avons élaboré les différentes réactions des acteurs ainsi que le changement organisationnel engendré par les TIC.

Notre objectif principal dans cette recherche c'est d'essayer d'identifier le processus de changement engendré par l'introduction des TIC dans l'administration tunisienne en essayant d'identifier la perception des salariés et des responsables de notre terrain en répertoriant les différents usages et usagers des TIC et le rôle de ce changement dans la démarche communicationnelle de quatre études de cas d'administrations tunisiennes.

Nous ne sommes pas dans une approche comparative entre les administrations enquêtées. C'est une analyse globale d'un prototype d'administrations tunisiennes. Nous avons essayé d'être fidèle au terrain en choisissant quatre administrations

différentes de par leur degré d'implantation des TIC, leur secteur d'activité, leur organisation de travail.

Notre question principale n'est pas celle du rôle direct de la technologie elle-même, mais plutôt celle des « conséquences » organisationnelles de celle-ci sur leurs activités respectives. C'est la compréhension de cette causalité-là, nous semble-t-il, qui permettrait de mieux cerner les enjeux variés de développement liés aux TIC dans le milieu professionnel en Tunisie.

Nous avons voulu à travers notre enquête déterminer ces axes :

- La diffusion et l'usage des TIC dans les administrations ;
- La perception des TIC chez les responsables et les salariés dans notre terrain ;
- L'appropriation ou le rejet des TIC ;
- Les « effets » du changement organisationnel sur notre terrain.

L'introduction des TIC dans l'administration tunisienne ne signifie pas simplement une mutation collective, effective et globale, mais elle forme un ensemble d'interactions, de tensions et de changements ponctuels.

Par ailleurs, dépasser la complexité administrative grâce à la technologie suppose de développer des relations transverses et décroisées entre services administratifs. Cela suppose également une gestion plus rapide des dossiers télé-renseignés pour que les usagers soient incités à privilégier ce canal de communication avec l'administration.

---

## Principaux résultats :

Nos résultats dans cette recherche viennent principalement confirmer ou infirmer nos hypothèses établies dès le départ et en essayant de répondre à la problématique principale qui se veut analytique du processus d'implantation des TIC dans l'administration tunisienne avec toutes ses composantes.

Nous avons essayé de répertorier les variables essentielles sur l'ancrage des TIC dans l'administration tunisienne suivant nos hypothèses et notre question de départ.

La Tunisie est engagée dans la procédure d'informatisation électronique depuis l'année 2000. Nous déduisons qu'une volonté politique sans faille est derrière l'informatisation rapide de l'administration tunisienne. L'état tunisien a lancé le programme d'informatisation de l'administration pour être au diapason avec le secteur privé et les demandes de l'utilisateur.

L'administration électronique est considérée comme une priorité nationale ; elle jouit d'un fort engagement politique et constitue un axe central dans la stratégie de développement du pays. Dans ce contexte, plusieurs efforts ont été déployés pour pouvoir la mettre en place et la soutenir, à commencer par l'adaptation du cadre juridique (aussi bien fonctionnel que structurel) à la nouvelle logique de prestations en ligne.

L'administration tunisienne est équipée d'ordinateurs et l'on met en avant les efforts qui seront consentis pour renforcer ces équipements. Mais n'est-ce pas plutôt des ordinateurs qui ont simplement remplacé la vieille machine à écrire et qui ne servent qu'à taper un courrier qui, au meilleur des cas, sera livré au supérieur hiérarchique sur une clé USB, si l'employée en a. Qui n'a pas un jour surpris un responsable tunisien ou

---

un employé, utiliser son ordinateur simplement pour jouer aux cartes ou l'utiliser pour son courrier personnel lorsqu'ils disposent de la connexion internet <sup>190</sup>?

Après plusieurs tentatives de mise en œuvre d'une réforme de l'administration tunisienne qui ont donné des résultats plutôt mitigés, de nombreux problèmes persistent toujours au niveau de l'organisation et de la gestion de l'administration publique tunisienne, dont notamment la faiblesse des textes réglementaires, la lourdeur de la bureaucratie, le manque d'évaluation de la gestion et de l'action de l'administration, etc.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer cet échec de modernisation de l'administration publique tunisienne. Il s'agit des problèmes de l'insuffisance de la rétribution, des effectifs pléthoriques, de la faible compétence de certains fonctionnaires, de la carrière aléatoire et politisé du recrutement des fonctionnaires ainsi que du caractère de la fonction publique.

La nécessité de l'adhésion de tous les acteurs, puisque le projet de l'administration communicante dépasse la dimension technique pour s'étendre à d'autres dimensions d'organisation, de culture et d'état d'esprit. Dans ce cadre, la formation s'avère un outil indispensable pour impliquer les agents publics, en plus, associer dans les processus de planification et de prise de décision.

Nous pouvons conclure dans ce travail de recherche que la mise à niveau des ressources humaines n'est pas vraiment une priorité du programme de la mise à niveau administrative. Un programme prometteur, mais qui néglige l'aspect humain dans ses priorités. Dans le processus de modernisation de l'administration, on s'intéresse moins

---

<sup>190</sup> BOUMIZA, Kamel, 2007, « Tunisie : l'Administration sera-t-elle enfin électronique avant 2009 ? » African Manager le 15 - 02

aux acteurs internes de l'administration, à leurs réactions, à leur maîtrise ou non de la technique, à l'utilisation effective des TIC à l'intérieur de l'administration.

Dans le contexte tunisien actuel, le véritable enjeu affronté par la collectivité nationale pour assurer la mise en place d'une réforme aussi cruciale que celle de l'administration publique consiste à se doter d'une fonction publique dépolitisée fondée sur le mérite et d'une administration décentralisée et politiquement neutre.

Nous avons fait l'état des lieux de l'administration électronique en Tunisie. En analysant les divers supports électroniques proposés, nous avons constaté que les infrastructures sont incomplètes, les transactions lourdes, et les documents redondants. Pourtant les solutions et plateformes informatiques utilisées sont à la pointe de la technologie.

L'ouverture du pays sur le monde a rendu nécessaire la mise en place, non seulement d'outils informatiques, mais aussi de la culture numérique. Dans ce contexte, nous avons noté que les premières expériences en matière de l'administration électronique étaient embryonnaires, mais compte tenu de l'urgence d'un rattrapage technologique, le secteur administratif a été progressivement restructuré et ce, par l'intégration d'outils technologiques au sein des administrations relevant de l'état.

Il y a plusieurs formes de disparités d'équipements. Disparités d'équipements qui peuvent créer des disparités d'usages et des non-usagers malgré eux. Dans notre terrain, le non-usage peut ne pas être un choix réfléchi, mais une situation à subir. Nous soulignons une centralisation des équipements à la capitale et une disparité frappante entre villes et provinces, nord-sud, capitale et régions. Ces deux phénomènes ont paralysé la communication de l'administration avec ses filiales dans les régions.

Nous sommes ici spontanément tentés d'utiliser l'expression de Michel Crozier<sup>191</sup>, pour l'appliquer à la Tunisie, tant nous semble apparemment clair l'abandon de notre rassurant Etat-Providence, mais, au moins à ce niveau, l'on se rend rapidement compte que ce n'est qu'une illusion.

L'état par ses efforts continuels pour développer les TIC dans le pays en général et les administrations en particulier avec un programme d'informatisation aurait pu prendre en considération la défaillance de son projet en ce qui concerne la formation des agents en TIC et l'implication des salariés vis-à-vis de tout ce qui est changement dans l'organisation et surtout au suivi de l'efficience de ces TIC.

.Le déterminisme technique que nous avons critiqué en présentant notre position par rapport à la riche littérature sur l'usage des TIC dans l'organisation est bien présent dans notre terrain.

À partir de quatre études de cas d'administrations tunisiennes, nous avons mis en relief, donc, d'importants dysfonctionnements venant réduire les gains potentiels forts des TIC et expliquant en partie les problèmes liés à l'implantation des TIC dans l'administration tunisienne. L'infrastructure des télécommunications reste insuffisante : le débit d'Internet, la capacité technique de l'infrastructure utilisée ne supporte pas la charge actuelle.

Notre objectif principal n'est pas de mesurer la réussite de ce programme de technicisation de l'administration, mais quand même de chercher les maillons faibles et surtout d'analyser le processus et les étapes qu'ont connus les acteurs de l'administration tunisienne.

<sup>191</sup> CROZIER, Michel, 1991, *Etat moderne, Stratégies pour un autre changement*, Essais, Paris.

Qu'est-ce qui a fait que l'implantation des TIC dans notre terrain ne soit pas une réussite ? Notre question principale tourne autour du processus de changement à travers l'implantation des TIC dans l'administration.

Nous déduisons que la Tunisie est un pays en voie de développement, mais à double vitesse. D'une part, les citoyens et surtout les jeunes s'approprient vite les TIC et d'une autre part un monde organisationnel étatique qui souffre d'une lenteur d'adoption et d'usages de ces outils due à plusieurs paramètres qui font que le couple TIC et administration ne soit pas une réussite en soi.

**Hypothèse 1 : Le système politique, économique, social et culturel influence les représentations, les perceptions et les attitudes des acteurs envers le changement engendré par les TIC :**

L'analyse de l'insertion des TIC dans l'administration tunisienne suppose de prendre en compte la dimension sociale et organisationnelle des phénomènes d'innovation et d'appropriation technologique.

Nous constatons que nos administrations enquêtées ont été très influencées par les composantes anthropologiques, sociales, culturelles, économiques et politiques depuis leur création. Notre terrain est en osmose avec son environnement.

Pour démontrer le rôle du contexte historique, culturel, social et anthropologique, nous avons présenté un aperçu historique de la Tunisie. L'aspect cosmopolitain de la Tunisie a facilité l'appropriation des TIC chez le Tunisien avec une grande capacité d'adaptation et d'appropriation.

Nous avons essayé de classer nos études de cas selon le type de changement. Nous avons remarqué que le changement dans les quatre administrations est variable selon les variables économiques, sectorielles ou sociales et qu'il y a des changements et pas qu'un seul et ceci à cause de ce qu'a vécu la Tunisie ces dernières années sur le plan politique, économique et social. En fait, la Tunisie a vécu pendant une petite période tout genre de changement : fusion, changement du modèle organisationnel, privatisation, changement du sommet stratégique ou parfois le tout à la fois.

Nous constatons à l'aide des théories de la contingence et de l'activité que notre terrain a été touché par le contexte historique, économique, culturel et anthropologique : la révolution, la réforme administrative, etc. Entre un changement imposé et un changement volontaire, les variables culturelles, sociales ont joué un rôle dans le processus du changement avec les TIC. Nos quatre administrations sont partagées entre un changement volontaire et un changement imposé.

La perception des TIC de la part des salariés est positive malgré toutes les défaillances, le manque de formation, la qualité médiocre des équipements. Entre les résistants aux TIC et les non-usagers, il y a une nette différence. Ils peuvent être usagers des TIC mais en même temps ils résistent à ce mode de travail. Par contre, un non-usager n'est pas forcément un résistant, ça peut l'être par manque de formation, de compétences, de logistiques, etc. La perception positive des TIC chez la majorité des salariés vient de l'engouement général de l'état tunisien pour être à la page du progrès technologique.

Depuis la révolution du 14 janvier 2011, le réseau social Facebook est devenu l'outil de communication préféré de la société tunisienne. Facebook s'est imposé à l'espace public professionnel tunisien.

Nous avons assisté aussi à la mise à mal des représentations des salariés ; leurs images mentales sont bousculées, ce qui les conduit inévitablement à faire évoluer consciemment et inconsciemment les identités qu'ils s'étaient forgées avant la révolution du 14 janvier 2011. Notre terrain est instable ce qui a perturbé le processus d'ancrage des TIC dans l'administration.

Nous pouvons dire que les résultats des questionnaires que nous avons menés dans les quatre administrations nous ont montrée que le système politique, culturel et social ne cesse d'influencer les représentations des TIC et ses usages chez les salariés et les dirigeants. Tout comportement que ce soit appropriation, rejet ou résistance, il faut le mettre dans son contexte pour mieux le comprendre.

Toutes ces données citées nous ont amenée à aborder l'appropriation des nouvelles technologies de communication pour le tunisien dans son lieu de travail non plus comme des apprentissages systématisés de comportements ou encore comme des activités programmées de consommation dont la résultante vacille entre l'acceptation ou le rejet que dictent les modes de diffusion, mais plutôt comme la production négociée d'usages qui relève davantage des stratégies liées à des pratiques sociales et culturelles balisées par les rapports de force actualisés par la quotidienneté et par la « marge d'autonomie » dont jouit l'usager à l'intérieur des cadres sociaux.

Nous avons montré, tout au long de cette recherche, que l'aspect politique et économique ont joué un rôle primordial et a « bouleversé » l'usage des TIC chez les tunisiens en général et les salariés de l'administration tunisienne en particulier. Un lien très fort s'est tissé entre les TIC dans l'administration tunisienne et le système politique de l'état.

---

**Hypothèse 2 : L'équipement ne résout pas le problème d'usage dans l'administration tunisienne. Plusieurs facteurs influencent l'ancrage des TIC dans notre terrain. Les acteurs vont avoir différentes réactions face à l'introduction des TIC : chaque acteur va agir selon ses enjeux et ses atouts : c'est un processus qui part d'une démarche individuelle :**

D'après nos résultats d'enquête, nous concluons que dans notre terrain le problème majeur n'est pas logistique, mais plutôt une culture d'entreprise qui n'encourage pas l'innovation. Des dirigeants qui n'adhèrent pas ou qui ne croient pas au travail avec les TIC, un système politique défaillant qui règne toujours dans l'administration tunisienne, des équipements de mauvaise qualité, une communication interne absente et des acteurs internes et externes influents. Mais ne nous pouvons pas nier que bien équiper le personnel dans certaines administrations a été motivant pour le personnel interne. La perception positive des TIC chez certains salariés ne s'est pas forcément traduite par une appropriation des TIC. Ils peuvent avoir une bonne image des TIC mais leur compétence numérique, par exemple, entrave leur appropriation.

Compte tenu de la diversité des acteurs qui y participent et de la complexité des relations qu'ils entretiennent, il s'agit de considérer qu'un ensemble d'intervenants internes et externes participent directement au processus du changement organisationnel par les TIC dans l'administration tunisienne. La politique et les médias ont été des facteurs freinant ou au contraire accélérant l'accès des salariés aux TIC dans leur lieu de travail. Ceci sans oublier le rôle des acteurs internes tels que les syndicats, les DRH ou les informaticiens qui ont été considérablement influents dans le dispositif d'appropriation des TIC dans nos études de cas. Ce qui a créé la spécificité de notre

terrain, c'est l'interdépendance de tous ces acteurs : une administration politisée, des médias défailants, un syndicat de plus en influant, une formation continue presque inexistante, une stratégie de communication absente, des informaticiens marginalisés, ajoutons à cela une spécificité anthropologique du tunisien, toutes ces données ont fait que les usages des TIC prennent une forme particulière d'usage dans notre terrain.

L'équipement à lui seul ne résout pas le problème d'usage dans l'administration tunisienne. Il ne suffit pas d'avoir de la logistique en TIC pour que le problème d'accès soit résolu. Plusieurs paramètres font que l'usage des TIC soit efficient à savoir la culture numérique, l'implication des dirigeants, la maintenance des équipements informatiques, la motivation au travail, etc.

Les résultats obtenus montrent que la satisfaction au travail augmente avec l'investissement en TIC. La satisfaction des salariés semble s'améliorer indirectement avec l'usage des TIC. Le personnel à Tunisie Telecom est motivé : motivation financière, motivation managériale malgré l'utilisation excessive des TIC pour certains. Cependant leur perception des TIC est très positive.

Nous avons constaté que plus le salarié est équipé en TIC de bonne qualité, plus il est motivé, mais est ce que l'usage, l'accroissement et l'amélioration du travail suivront. Nous défendons donc l'hypothèse que les TIC peuvent être un instrument de motivation ou de démotivation selon la manière dont elles sont introduites dans les organisations publiques.

Nous soulignons l'existence d'une certaine interdépendance entre la décision du sommet stratégique, la stratégie du travail, la volonté des salariés et l'équipement. Toutes ces variables contribuent à un meilleur ancrage des TIC dans l'organisation ou au contraire à l'entraver.

Par ailleurs, nous concluons que le comportement du salarié envers les TIC dans l'organisation est un processus personnel qui dépend de plusieurs facteurs. Nous pouvons dire que les acteurs de nos administrations études de cas possèdent en commun un sentiment d'obligation de changement et d'évolution : évolution des compétences, diversification de l'activité, dynamique de gestion de projets tracée, mais les nécessités ne sont pas comprises de façon convergente ou orientées dans le même sens.

Nous avons rappelé le rôle de l'acteur dans l'organisation, ses jeux, ses zones d'incertitudes et ses stratégies pour aboutir à ses objectifs sans oublier l'influence des acteurs internes et externes sur le processus de changement dans l'organisation.

Pour comprendre les comportements individuels et collectifs, nous avons analysé les stratégies des acteurs pour s'adapter avec le changement. Loin des règles formelles, l'analyse systémique et stratégique, nous ont permis d'identifier les comportements, les interactions, les discours, les opinions sur le travail, les contraintes liées au poste de travail.

Nous avons constaté que les TIC dans l'administration tunisienne peuvent être une source de pouvoir. Le pouvoir de technicité et de compétence particulière. Ce pouvoir a aidé un certain nombre de salariés à exercer un pouvoir implicite dans leur organisation et à jouer en leur faveur.

Nous avons déduit en analysant le comportement des salariés vis-à-vis des TIC, que chaque salarié ait un comportement individuel, crée une zone d'incertitude et en obtenir le pouvoir. Le salarié est soucieux d'améliorer les conditions de son poste et il est en concurrence avec ses collègues en tout ce qui concerne l'équipement en TIC. Nous avons identifié le rôle des acteurs internes et externes dans le processus du changement.

Nous avons senti une contradiction entre les propos des dirigeants sur les TIC et leurs pratiques. Leur discours est en général déterministe à part une réticence par rapport à l'usage extraprofessionnel des TIC, mais en pratique les TIC ne sont pas un projet prioritaire pour les sommets stratégiques dans notre terrain à part Tunisie Telecom qui est dans l'obligation de s'investir dans les TIC puisque l'actionnaire privé l'exige et vu que c'est un fournisseur en TIC et qu'elle souffre de la concurrence et si elle n'améliore pas ses moyens en interne et en externe, elle disparaît. Les moyens de la gestion de l'étatique sont lourds et le mode organisationnel bureaucratique s'avère pas compatible avec les nouveaux outils de communication et de là vient la différence entre les trois autres administrations et Tunisie Telecom qui relève du modèle du semi-étatique. L'objectif des dirigeants c'est le retour sur investissement et celui des salariés est l'amélioration de leurs conditions de travail.

En effet, la diffusion très rapide de l'informatique au sein des entreprises ne s'est pas traduite par une égalisation des chances d'accès entre les différentes catégories. L'accès aux TIC ne dépend pas seulement de la qualification, du niveau scolaire ou du niveau de responsabilité et l'âge du salarié.

Dans notre terrain, les salariés se battent pour avoir le droit d'être connectés. Ils ont un comportement plutôt offensif. La diffusion des TIC dans notre terrain est brusque, certains outils comme internet se sont diffusés rapidement, mais le matériel est dépassé et de mauvaise qualité. Il y a aussi des contraintes financières et techniques.

Un autre point très important dans notre enquête, c'est la corrélation qui existe entre le degré d'implication du dirigeant en TIC et sa valeur stratégique. La personnalité du dirigeant, sa méthode de travail, influence de près la culture numérique de l'organisation. Des dirigeants dans la majorité des cas, privilégiant le travail avec le

papier ne peuvent qu'encourager implicitement un mode de travail classique. Les salariés apprécient les managers qui ont une bonne culture numérique et adhèrent vite à leur méthode de travail. Contrairement à ce que l'on peut penser, l'âge des salariés et leur expérience peuvent être corrélés positivement à la conscience du caractère stratégique des TIC. Cependant, plusieurs salariés nous confient que la culture numérique à l'administration tunisienne fait défaut surtout chez les séniors, entre autres, les directeurs et les dirigeants de l'administration. Selon les chiffres fournis par l'institut national des statistiques, nous sommes face à une population jeune et accro aux TIC. Cette variable nous a aidée à comprendre les disparités d'accès aux TIC dans l'administration tunisienne entre jeunes et séniors.

Il n'y a pas une stratégie claire en matière des TIC, il y a des dirigeants qui croient beaucoup à l'utilité des TIC et ceux, qui au contraire, trouvent que c'est une perte de temps. Vu la spécificité de l'administration tunisienne, le sommet stratégique est forcément un leader, il est un modèle à suivre.

Nous sommes dans un terrain plus ou moins équipé en TIC (98 % disposent d'un accès internet, 98 % sont connectés à haut débit), mais qui est fortement marqué par le travail avec le papier. Les usages sont basiques c'est plutôt le bureautique à 84 %.

Les salariés à 80 % se plaignent du service très lent de la direction informatique en ce qui concerne la maintenance des équipements informatiques. Nous avons noté une réelle différence entre les aspirations des informaticiens et la place qu'on leur accorde dans l'administration. Selon les informaticiens, la qualité médiocre des ordinateurs dans les administrations tunisiennes est la cause des pannes récurrentes.

La perception du rôle de la fonction informatique n'est pas encore haussée à sa juste valeur : absence lors de la prise des décisions. Le niveau de qualification des

informaticiens dans nos administrations n'est pas très élevé selon les DRH les bons informaticiens migrent vers le privé parce qu'ils y sont mieux payés. La maîtrise des TIC n'est pas un critère pour qu'un salarié obtienne une promotion, mais ça l'aide à améliorer la qualité de son travail.

Le rôle défaillant des médias a favorisé la formation d'outils d'information chez le peuple tunisien. Un esprit de militantisme est apparu chez les tunisiens à travers Facebook. Des personnalités rebelles se sont affirmées à la vie quotidienne et au travail.

Avant la révolution, et avec l'aspect politisé de l'administration tunisienne, tous les projets ou presque étaient sous la main de la famille de l'ex-président. Corruption et mauvaise gestion des anciens dirigeants ont entravé le changement technologique dans l'administration tunisienne.

Malgré une perception, dans la majorité des cas, positive, des formes de résistance réapparaissent dans l'administration tunisienne. Un sénior qui a du mal à s'approprier ces nouveaux outils, des salariés qui par manque de logistiques et d'équipements se trouvent marginalisés.

Nous avons montré en partie que la technique ne résout pas le problème d'usage. Informatiser l'administration par les outils les plus modernes ne garantit en aucun cas une efficacité et une efficience de l'utilisation des TIC. Plusieurs facteurs se réunissent pour réussir ou entraver le projet de l'informatisation de l'administration tunisienne. Ceci nous a permis de confirmer que développer les TIC ne veut pas forcément dire développer les usages ni cultiver la culture numérique.

---

**Hypothèse 3 : Les TIC n'améliorent pas forcément la fluidité d'information et de communication, ni la réduction de la hiérarchie, la productivité dans l'administration tunisienne ou même une culture de travail entièrement en réseau :**

L'introduction des TIC dans l'administration tunisienne ne signifie pas simplement une mutation collective, effective et globale, mais elle forme un ensemble d'interactions, de tensions et de changements ponctuels. À la réflexion, pour les entreprises, les administrations, les collectivités, les organismes de développement et les particuliers, la question ne devrait pas tellement être celle du rôle direct de la technologie elle-même, mais plutôt celle des « conséquences » organisationnelles de celle-ci sur leurs activités respectives. C'est la compréhension de cette causalité-là, nous semble-t-il, qui permettrait de mieux cerner les enjeux variés de développement liés aux TIC dans le milieu professionnel en Tunisie.

Ce qui compte dans cette recherche et d'après l'approche que nous avons adoptée, c'est de ne pas seulement mesurer le degré d'informatisation de l'administration tunisienne, mais d'étudier ce que les TIC apportent comme changement sur le travail et les travailleurs autrement dit, sur le mode organisationnel et d'investiguer les interactions des salariés avec les TIC ; rejet, adaptation, résistance.

Nous avons voulu étudier l'usage des TIC dans l'administration tunisienne selon une démarche communicationnelle. Nous avons constaté que le mail, le téléphone fixe et portable sont les outils les plus utilisés quoique les moyens écrits sont les premiers supports de l'administration tunisienne.

Nous déduisons que les objectifs du travail avec les TIC n'étaient pas atteints dans notre terrain : les TIC n'ont pas favorisé le travail en équipe et en réseau, comme travailler avec Intranet ou le workflow. Elles n'ont pas encouragé tout de même le télétravail qui n'est pas parmi les coutumes de l'administration tunisienne et elles n'ont pas augmenté, en général, la productivité des salariés.

Nous avons analysé à la lumière de toutes ces données les usages des salariés en matière de TIC et vérifier le processus d'appropriation et de résistance en pratique en insistant sur ce que les TIC peuvent apporter comme changement sur les modes de travail et les conditions des salariés. Nous constatons que l'utilisation des TIC chez les salariés est basique c'est essentiellement un travail de bureautique, de mailing. Le téléphone fixe et portable sont d'une valeur stratégique dans notre terrain. En ajoutant à cela, beaucoup d'usage extraprofessionnel.

Nous concluons que l'administration tunisienne est basée sur la communication écrite. 19% des salariés affirment que la note d'information est leur premier outil d'information et en 2<sup>ème</sup> lieu vient Outlook.

Outlook est le premier outil électronique de partage dans l'administration tunisienne. 56% des salariés interrogés consacrent deux heures par jour à la gestion de leur boîte mail : dilemme entre perte et gain de temps.

La source de la communication interne dans notre terrain est dans la plupart du temps, la direction générale ou le cabinet du ministre, la direction des ressources humaines ou encore la direction de communication. À l'aide de notre observation participante, nous déduisons que la communication informelle (de bouche à oreille) occupe une place importante dans l'échange entre les salariés.

En étudiant les mécanismes cognitifs des salariés et dirigeants de notre terrain, et en particulier l'analyse des représentations : imaginaire et perception des TIC, nous remarquons que la perception du caractère stratégique des TIC est décroissante avec l'âge et le manque d'expérience acquise en matière des TIC. En général, les jeunes ont une perception positive des TIC et les directeurs et les séniors ont majoritairement une mauvaise perception vu l'ancienne mentalité et le manque de maîtrise des outils. 90 % des dirigeants pensent que la diffusion des TIC dans l'administration tunisienne a provoqué une amélioration de l'image de l'organisation. 80 % des salariés pensent que les TIC favorisent une meilleure productivité et 90 % trouvent que les TIC améliorent la qualité du travail, mais à l'aide de l'observation participante, nous avons recensé un taux élevé d'usage extraprofessionnel des TIC ce qui peut freiner l'efficacité de son utilisation dans le milieu professionnel de notre terrain.

A notre surprise, il y a un décalage entre l'usage prescrit et l'usage réel des TIC dans les administrations enquêtées. De là vient l'usage extraprofessionnel de Facebook par exemple : un usage quotidien, mais pas avoué par les salariés. Ce qui constitue le point faible de l'usage des TIC dans l'administration tunisienne : Jeux en ligne, utilisation excessive des réseaux sociaux, consultation des mails personnels...L'analyse des résultats de notre enquête montre que les usages sont de trois ordres : un moyen de communication, de distraction, et de documentation. Un taux élevé a été enregistré à la CNAM pour tout ce qui est temps consacré à la distraction à travers les TIC avec un pourcentage de 48 % et le taux le moins élevé est chez Tunisie Telecom avec un taux 15%.

Les 12% qui ont déclaré utiliser Facebook, en les comparant à nos constatations lors de notre observation participante, sont multipliés par trois au moins. La confrontation entre l'usage prescrit et l'usage réel étaient tangibles en observant l'usage

extraprofessionnel des outils en TIC dans l'administration tunisienne. Tout cela nous l'avons observé lors de nos stages passés dans les administrations enquêtées. Cet usage est au regard des dirigeants un frein pour la généralisation des TIC dans leur administration à cause du comportement « irresponsable » des salariés.

Nous avons dressé le bilan de l'introduction des TIC au sein de l'administration. Les agents expriment leur satisfaction tout en soulignant les dangers et les limites de ces outils.

Les salariés ont donné leur avis sur certains points négatifs entre autres la déshumanisation des rôles dans l'organisation. Le fait de ne plus avoir de proximité avec les collègues, de travailler seul, leur donne le sentiment d'avoir perdu le côté humain du métier. C'est surtout chez les sommets stratégiques que le contact direct est plus apprécié c'est ce que nous a confié le DGA de la CNAM.

L'utilisation d'Intranet dans l'administration tunisienne est encore à ses débuts. Parmi nos quatre études de cas, seule Tunisie Telecom et la Poste Tunisienne ont adopté cet outil, mais l'usage reste à ses débuts.

À la lumière de nos résultats, nous pouvons conclure que les agents qui sont en contact avec le public (front office), sont les plus stressés par l'utilisation des TIC à cause de la pression de l'immédiateté que développent les TIC et qui peuvent amener les usagers à vouloir des réponses plus rapides.

Avec les TIC, tout devient urgent, le temps nécessaire à une réflexion posée semble révolu, il faut être toujours présent et répondre toujours vite et le salarié se trouve dans un stress permanent.

La perception du stress engendré par les TIC est plus importante à Tunisie Telecom avec un pourcentage de 48% de salariés qui trouvent que les TIC sont une source de nuisance à la santé contre 22 % pour la totalité des quatre administrations. Le taux de stress augmente avec le taux d'équipement et le degré d'usage. Nous avons constaté que les salariés sont bien équipés et plus mobiles chez eux. Ils sont plus satisfaits de la qualité de la logistique chez eux qu'au bureau.

### **Problème de communication et d'information dans l'administration tunisienne :**

Dans le changement organisationnel de l'administration tunisienne l'aspect humain est marginalisé dans le processus de changement : la communication interne et la formation constituent ses maillons faibles.

En analysant le changement organisationnel de nos études de cas, nous avons constaté que dans notre terrain, plusieurs types de changement existent dans une même administration. Un changement du sommet stratégique, un changement du modèle organisationnel, intégration de nouveaux projets. Tout cela, sans aucun accompagnement du personnel interne.

La nécessité de l'adhésion de tous les acteurs, puisque le projet de l'administration communicante dépasse la dimension technique pour s'étendre à d'autres dimensions d'organisation, de culture et d'état d'esprit. Dans ce cadre, la formation s'avère un outil indispensable pour impliquer les agents publics dans le processus de changement.

Depuis la révolution du 14 janvier, les administrations ont été touchées par la situation économique et financière du pays. Plus du budget à investir dans la formation des salariés en TIC.

Cette recherche nous permet de confirmer la faible importance qu'accordent les dirigeants de notre terrain à l'aspect humain dans l'implantation des TIC dans l'administration tunisienne.

Nous constatons une marginalisation informationnelle et communicationnelle dans un contexte de changement et les salariés revendiquent le droit d'être informés de tout. Nous assistons à une non-légitimité de la valeur du service communication dans l'administration tunisienne et une place aléatoire de la stratégie de développement.

Les TIC n'ont pas « allégé » la hiérarchie. Tout se passe par écrit et le dernier décideur est toujours le sommet stratégique. Quoique certains outils des TIC tels que le mail ou le téléphone nécessitent d'avoir l'information pertinente instantanément ce qui développe une certaine autonomie chez les salariés. Les agents doivent avoir donc, l'information pour bien gérer après. Par ailleurs, les TIC exigent de plus en plus de compétences et une quantité d'informations considérable. 15 % seulement des salariés interrogés trouvent que les TIC permettent une organisation moins hiérarchisée et une meilleure gestion des ressources humaines.

Ce qui nous intéresse dans cette démarche c'est la relation entre la démarche communicationnelle et l'ancrage des TIC dans l'organisation. Le couple TIC et communication sont les clés de voute de cette thèse.

A-t-on consacré une stratégie de communication pour ancrer les TIC dans l'administration tunisienne? Le changement technologique dans l'administration tunisienne s'est fait agressivement et brutalement sans aucune préparation ni communication avec les salariés. Dans tous les systèmes d'information de nos études de cas, nous n'avons trouvé nulle part, une rubrique qui s'occupe de la communication sur les projets intégrés. Plusieurs défaillances dans le système communicationnel de nos

administrations en question ressortent grâce à nos outils d'investigation à savoir entretiens et observation participante.

Le rôle que peut jouer la communication interne dans l'organisation est très important surtout en période de changement. Néanmoins, les managers dans l'administration tunisienne sont passés outre ce rôle stratégique que peut avoir ce mode de communication. Le poste de directeur de communication interne n'existe pas dans l'administration tunisienne.

Nous avons aussi senti que les TIC peuvent être incontestablement destructrices de certains emplois, du fait des gains de productivité qu'elles génèrent. Les TIC ont suscité encore maintes craintes par rapport à l'avenir de certains types d'emploi. Nous avons constaté, en interviewant les sommets stratégiques, une réelle volonté de supprimer certains postes.

D'un autre côté, le télétravail enregistre une utilisation timide dans l'administration tunisienne. Certaines des administrations enquêtées comme le ministère de la formation professionnelle et de l'emploi, n'ont pas une charge de travail qui leur oblige de travailler chez eux 1 à 2 fois par semaine

La valeur de la famille chez le Tunisien fait que le télétravail n'est pas très développé chez le salarié tunisien et en faisant la corrélation avec nos résultats, nous concluons que le télétravail n'est pas bien intégré dans l'administration tunisienne.

Le refus des salariés pour le télétravail revient à plusieurs raisons. Tout d'abord, le manque de motivation au travail des salariés. Il y a des salariés qui souffrent du manque de reconnaissance de la part de leur hiérarchie. Juridiquement, en Tunisie, le télétravail n'est pas reconnu en tant qu'heures supplémentaires. Le télétravail dans l'administration tunisienne n'est pas très répandu : la motivation de travailler chez soi, c'est le manque

de matériel performant et les pannes récurrentes du matériel. C'est plutôt chez les directeurs que nous avons constaté plus de pratique de télétravail.

Chez les directeurs, nous avons constaté l'intrusion dans leur espace personnel. En moyenne, ils utilisent leur ordinateur portable une soirée par semaine et un week-end par mois.

Une différence entre les administrations en ce qui concerne le télétravail. Tunisie Telecom a le taux le plus élevé. Nous ne pouvons pas parler de la naissance d'un travail collaboratif dans l'administration tunisienne ? Elle en est encore loin.

### **Limites de la recherche :**

Nous avons essayé d'analyser tous les points qui interviennent dans le processus d'ancrage des TIC dans l'organisation. Plus d'analyse et de précision seraient une continuité à ce travail de recherche. Notre terrain nous a offert des résultats très riches qui dans d'autres travaux scientifiques pourront être exploités avec précision.

Les résultats de notre recherche ne peuvent pas être généralisés systématiquement. Chaque administration est unique de par son ancienneté, son secteur d'activité et sa culture numérique. Nous avons essayé de constituer un échantillon homogène d'administrations tunisiennes, mais la disparité flagrante d'équipement d'usage et de culture entre elles, nous pousse dans des prochains travaux de recherche d'affiner l'analyse dans chaque administration, mais séparément.

En outre, notre recherche est basée essentiellement sur le terrain et les résultats de notre enquête. Le terrain a été mis en avant dans ce travail de thèse pour sa richesse et sa complexité. Certaines approches théoriques nous ont aidée à explorer au mieux nos

administrations enquêtées mais un approfondissement théorique peut compléter ce travail de recherche.

Les résultats que nous avons obtenus ne concernent que la période étudiée et ne seront pas forcément valables pour une grande période vu l'instabilité du terrain.

### **Contributions de notre recherche :**

La période de notre recherche a été marquée par une date historique qui est la révolution du 14 janvier 2011 et notre terrain a été touché par cette donnée. Ayant commencé notre recherche avant cette date, nous étions dans l'obligation d'ajuster notre enquête pour tirer plus de résultats de nos enquêtes, entretiens et observation participante. Ceci a enrichi notre recherche sur la conduite du changement dans un contexte particulier ; l'administration tunisienne après la révolution. Les connaissances produites restent subjectives et peuvent être sujettes à discussion par les lecteurs selon leurs points de vue.

### **Perspectives de la recherche :**

Notre recherche peut ouvrir plusieurs perspectives à des articles scientifiques. Tout chapitre dans cette thèse peut être sujet à un article riche étant donné la rareté de recherches sur la thématique de l'ancrage des TIC dans l'administration tunisienne.

Une comparaison avec le secteur privé dans l'implantation des TIC avec notre terrain peut être d'un apport considérable pour notre recherche. En Tunisie, il y a un écart très important de gestion, de management, de budget et surtout de culture entre le

secteur privé et le secteur public. Une étude comparative entre ces deux dispositifs en ce qui concerne l'ancrage des TIC dans l'organisation peut offrir des résultats étonnants.

En outre, une étude régionale peut venir compléter notre recherche. En analysant l'usage des TIC dans les administrations régionales qui souffrent d'une grande disparité d'équipement, d'usage et de mentalité, nous aurons une idée complète et globale sur l'ancrage des TIC dans l'administration tunisienne et ses filiales.

# *Bibliographie*

**Usuels :**

PAULRE, Bernard, 1993, *Communication et organisation(s)*, *Dictionnaire critique de la communication*, Presses Universitaires de France.

MUCCHIELLI, Alex, 1996, *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Armand Colin, Paris.

BOUDON, Raymond et BOURRICAUD, François, 1983, *Le Dictionnaire critique de la sociologie*, *Archives des sciences sociales des religions*, Vol 55, n°55-2, pp 211-212.

**Ouvrages:**

ABRAHAMSON Eric, 2004, *Change Without Pain: How Managers Can Overcome Initiative Overload, Organizational Chaos, and Employee Burnout*, Harvard Business School.

AKOUN, André, 1994, *La communication démocratique et son destin*, PUF, Paris.

ALLAIRE Yvon et FIRSIROTU Mihazla., 1988, *L'Entreprise stratégique : penser la stratégie*, Gaëtan Morin, Montréal.

ALEXIS, Henri, 2005, *La communication dans les organisations à la croisée des chemins disciplinaires*, Harmattan, Paris.

ALTER, N. et DUBONNET C., 1994, *Le manager et le sociologue*, l'Harmattan, Paris, p 150.

- AUTISSIER, David, MOUTOT, Jean Michel, 2003, *Pratiques de la conduite du changement. Comment passer du discours à l'action*, Dunod, Paris.
- Barry, A. Gold, 2004, *International Organizational Behavior*, Prentice Hall, New Jersey.
- BECAUD, Michel 2006, *L'art de la thèse, la découverte*, Paris.
- BERGERON, Pierre, 2006, *La Gestion Dynamique : Concepts, méthodes et applications*, Chenelière Éducation, 4e éd, Paris.
- BERNOUX Philippe, 1985, *La sociologie des organisations*, Seuil, 5<sup>e</sup> Edition, Paris.
- BERNOUX, Philippe, 2004, *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Seuil, Paris.
- BERNOUX, Philippe, 1990, *Sociologie des organisations*, Seuil, Paris.
- BESSEYE DES HORTS, Charles-Henri, 2008, *L'entreprise mobile comprendre l'impact des nouvelles technologies*, Village Mondial, Paris.
- BEYOU, Claire, KALILA, Michel, 2003, *Le e-management : quelles transformations pour l'entreprise ?* Liaisons, Paris.
- BOUZIN, Arlette, MEYER, Vincent, 2006, *La communication organisationnelle en question : méthodes et méthodologies*, l'Harmattan, Paris.
- BRETON, Philippe, PROULX, Serge, 2002, *L'explosion de la communication à l'aube de l'XXI<sup>ème</sup> siècle*, La Découverte, Montréal.

BRETON, Philippe, PROULX, Serge, 2005, *L'explosion de la communication : Introduction aux théories et aux pratiques de la communication*, La Découverte, Paris.

BRETON, Philippe, 1987, *Histoire de l'informatique*, La découverte, Paris.

CAMA, Michel, 1989, *La Tunisie*, PUF, Paris.

CASTELLS, Manuel, 2001, *La galaxie Internet*, Fayard, Paris.

CASTELLS, Manuel, 1998, *La société en réseaux, l'ère de l'information*, Fayard, Paris.

CERTEAU DE Michel, 1980, *L'invention au quotidien, tome1, arts de faire*, UGE, Paris.

CHAMBAT, Pierre, 1992b (sous la direction de), *Communication et lien social. Usages des machines à communiquer*, Cité des Sciences et de l'industrie/Descartes, Paris.

CROZIER, Michel, ERHARD, Friedberg, 1977, *L'acteur et le Système*, Le Seuil, Paris,

CROZIER, Michel, 1997, *État moderne, État modeste : stratégie pour un changement*, Fayard, Paris.

CROZIER, Michel, 1963, *Le phénomène bureaucratique*, Seuil, Paris.

DECAUDIN, Jean Marc, IGALENS, Jaques, WALLER, Stéphane, 2006, *La communication interne : stratégies et techniques*, Dunod, Paris.

DELAVALLEE, Eric., 2002, *La culture d'entreprise pour manager autrement*, Éditions d'Organisation, Paris.

- DELMARRE, Manuel, GRISTI, Eric, 2010, *Comprendre l'administration : organisation, fonctionnement, modernisation*, 2<sup>e</sup>éd, La Documentation française, Paris.
- DEMONT-LUGOL Liliane, KEMPF, Alain RAPIDEL, Martine et al. 2006, *Communication des entreprises : stratégies et pratiques*, Armand Colin, Paris.
- DURAND D, 1990, *La systémique*, PUF, Paris.
- FERRARY, Michel, PESQUEUX, Yvon, 2004, *L'organisation en réseau. Mythes et réalités*, PUF, Paris.
- FLICHY Patrice, 1995, *L'invention technique. Récents développements en sciences sociales. Vers une nouvelle théorie de l'innovation*, La Découverte, Paris.
- FLICHY, Patrice, 2001, *L'imaginaire d'Internet*, La Découverte, Paris, 272.
- FLICHY, Patrice, 1991b, *Une histoire des télécommunications modernes*, La Découverte, Paris.
- FLICHY, Patrice, 1995, *L'innovation technique*, La Découverte, Paris, p 89.
- FOUDRIAT, Michel, 2005, *Sociologie des organisations*, Pearson Education.
- FRIEDBERG, Erhard., 1993, *Le pouvoir et la règle*, Le Seuil, Paris.
- HOFSTEDE, GEERT, 2001, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Sage Publications.
- GERMAIN, Michel, 2006, *Management des nouvelles technologies et e-transformations : Regard systémique sur les TIC dans les organisations du travail*, Economica, Paris.

- 
- GHIGLIONE, Rodolphe, MATALON, Benjamin, 1977, *Les enquêtes sociologiques : théories et pratique*, Armand Colin, Paris.
- GOFFMAN, Erving, 1973, *La mise en scène de la vie quotidienne*, éd. De Minuit, Paris.
- GRANJON, Fabien, LELONG, Benoît, METZGER, Jean Luc, sous la dir de, 2009, *"Inégalités numériques, clivages sociaux et modes d'appropriation des TIC"*, Hermès- Institut Telecom et Lavoisier, Paris.
- HAFSI, Demers, 1997, *Capacité de changement des organisations*, transcontinental, Montréal.
- HAFSI, Fabi, 1997, *Fondements du changement stratégique*, transcontinental, Montréal.
- D.JOUANNEAULT, Harle E., *L'entreprise en tant que système*, 1984, Paris, PUF.
- HENRI, Alexis, 2005, *La communication des organisations à la croisée des chemins disciplinaires*, l'Harmattan, Paris.
- HENRIET B. et BONEU, F., 1990, *Audit de la communication interne*, Les éditions d'organisation, Paris, p 210.
- JOÛËT, Josiane, 1987, *L'écran apprivoisé*, CENT, Issy-Les-moulineaux, Paris.
- JOÛËT, Josiane, 1985, *La communication au quotidien*, La documentation française, Paris.
- JOÛËT, Josiane, 1993, *Usages et pratiques des nouveaux outils*, dans SFEZ, L. (édit).
- JUBERT Francis, MONTFORT, Elizabeth, STAKOWSKI, Robert, 2005, *l'e-administration : levier de la réforme de l'état*, Dunod, Paris.

- 
- KANTER, Rosabeth Moss, 2003, *Challenge of Organizational Change : How Companies Experience It And Leaders Guide It*, Free Press, New York.
- KOTTER, John. And HESKETT James, 1992, “*Corporate Culture and Performance*”, Free Press, New York.
- LEJEUNE, Yanik, sous la dir. De, 2010, *TIC 2025, les grandes mutations, comment Internet et technologies de l'Information et de la Communication vont dessiner les prochaines années*, Éditions FYP, France.
- LEMAIRE, Myriam, ZEMOR, Pierre, 2008, *La communication publique en pratiques*, La documentation française, Paris.
- LEPINE, Valérie, MARTIN-JUCHAT, Fabienne, CABEDOCHE, Bertrand, MILLET-Forrier, Christelle (dir), 2014, *Acteurs de la communication des entreprises et organisations, pratiques et perspectives*, PUG.
- LINHARD, Danièle, 2006, *Les différents visages de la modernisation du service public*, La documentation française, Paris.
- MARCHAND, Marie, 1985, sous la direction de, « *Télématique, promenade dans les usages* », La documentation française, Paris.
- MARTIN-JUCHAT, Fabienne, 2002, *Le groupware, portée et limites d'une dynamique organisationnelle*, Université de bourgogne, l'Harmattan, Paris, pp. 17-41.
- MERCIER, Pierre-Alain, PLASSARD, François. SCARDIGLI, Victor, 1984, *La société digitale. Les nouvelles technologies au futur quotidien*, Masson/CENT-ENST, Paris.

- 
- MIEGE, Bernard, 2007, *La société conquise par la communication III, les TIC entre innovation technique et ancrage social*, PUG, Grenoble.
- MIEGE, Bernard, 1991, *L'explosion de la communication*, PUG, Grenoble.
- MINTZBERG, Henry, 2003, *Le pouvoir dans les organisations*, éditions d'organisation, Paris.
- MUCCHIELLI, Alex, 2000, *La nouvelle communication*, Armand Colin, Paris.
- MUCCHIELLI, Alex, 1999, *Théorie systémique de communication, Principes et applications*, Armand Colin, Paris.
- MUSSO Pierre, 2011, *L'évolution des cultures numériques*, PUF, Paris.
- OUANNES, Moncef, 2011, *La personnalité tunisienne*, Éditions Méditerranéennes Publishers, Tunis.
- PERRIAULT, Jaques, 1989, *La logique de l'usage. Essai sur les machines à communiquer*, Flammarion, Paris.
- PICHAUT, François, 1993, *Ressources humaines et changement stratégique: Vers un management politique*, De Boeck, Bruxelles Belgique.
- ROGERS, Everett, *Diffusion of Innovation*, 1995, Fourth Edition Paperback – February 1, Free Press, New York.
- SAINSAULIEU, Piotet, 1977, *L'identité au travail* », FNSP, Paris.
- SCARDIGLI Victor, 1992, *Les sens de la technique*, PUF, Paris.
- Shannon, C. E., & Weaver, W. 1949, *the mathematical theory of communication*, The University of Illinois Press, Urbana.

- SCHÖNE P. 2004, *New Technologies, New Work Practices and the Age Structure of the Workers : Correlates or causality ?*, mimeo, Institute for social Research, Oslo.
- SERIEYX H., 1991, préface de l'ouvrage de S. Vallemont, *Moderniser l'administration*, p 8-9, Nathan, Paris.
- SIMONDON, Gilbert, 1969, *Du mode d'existence des objets techniques*, Aubier-Montaigne, Paris.
- TARONDEAU J.C., 1998, *Le management des savoirs*, PUF, Paris.
- THEVENET, Maurice, 1993, *La culture d'entreprise*, PUF, Paris.
- VITALIS André, sous la dir. De, 1994, *Médias et nouvelles technologies : pour une sociologie politique des usages*, Editions Apogée, Rennes.
- WOLTON, Dominique, 2000, *Internet et après ?, une théorie critique des nouveaux médias*, champs Flammarion, Paris.
- WOLTON, Dominique, 2008, *Penser la communication*, Flammarion, Paris.
- WIENER, N. 1948, *Cybernétique et société*, traduit en français : éd, des deux rives, Paris.
- Yann Moulier Boutang, 2007, *Le capitalisme cognitif, la nouvelle grande transformation*, Paris, Editions Amsterdam, trad anglaise, Polity Press Cambridge.
- YATCHINOVSKY A, 1999, *L'approche systémique. Pour gérer l'incertitude et la complexité*, Collection Formation Permanente, ESF Editions. (Bryman 1989).

---

**Articles scientifiques :**

AKRICH, Madeleine, 1990, « *De la sociologie des techniques à la sociologie des usages. L'impossible intégration du magnétoscope dans les réseaux câblés de première génération* », In *Techniques et culture* n°16, p 83-110.

AKRICH, Madeleine, 1987, « Comment décrire les objets techniques », In *Techniques et culture*, n°9, pp 49-64.

Akrich, Madeleine, 1993, « Les objets techniques et leurs utilisateurs. De la conception à l'action ». In *Raisons pratiques*, n°4, pp, 35-57.

AKRICH, Madeleine, 1993a, « Les formes de la médiation technique », In *Réseaux*, n°60, pp 87-98.

AKRICH, Madeleine, 1993b, « Les objets techniques et leurs utilisateurs. De la conception à l'action », In *Raisons Pratiques* n°4 pp 35-57.

Astley W. Graham and Van de Ven Andrew H. 1983, "Central Perspectives and Debates in Organization Theory", In *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 2, Jun, pp. 245-273.

BADEN-FULLER C, STOPFORD, J., 1994, "Creating Corporate Entrepreneurship, In *Strategic Management Journal*, 15(10), pp 521-536.

BARDINI, Thierry. 1996 « Changement et réseaux socio-techniques : De l'inscription à l'affordance », In *Réseaux*, n°6, pp 126-155.

- 
- BARNETT, W.P. and CAROLL, G.R., 1995, "Modeling internal organizational change" *Annual Review of Sociology*, n°21, pp 217-236.
- Beckard R., 1975, "Strategies for large system change", In *Sloan Management Review*, 16 (2), pp 43-55.
- BEN HASSINE, Adel, 2008, « Les enjeux des nouvelles technologies de l'information et de la communication en Tunisie », In *Cahiers de la Méditerranée*, n° 76 édition, p. 193-227.
- BEN YOUSSEF, A. and M'HENNI, H., 2004, « Technologies de l'information et de la communication et croissance économique : le cas de la Tunisie », In *la revue Région et développement*, n°19.
- BOBBIT, Jr. H.R. et J.D. Ford, 1980. "Decision-maker choice as a determinant of organizational structure" In *Academy of Management Review*, 5(1): 13-23.
- BOUILLON, Jean Luc, BOURDIN, Sylvie et LONEL, Catherine, 2000, « Approches communicationnelles des organisations, interroger l'organisation par la communication, éléments de contextualisation », In *Sciences de la société*, n°74.
- BOULLIER, D. et CHARLIER C, 1997, « A chacun son internet, Enquête sur des usagers ordinaires », In *Réseaux*, n°86, pp.159-181.
- BOULLIER, Dominique, 1989, « Du bon usage d'une critique du modèle diffusionniste : discussion-prétexte des concepts de Everett Rogers », In *Réseaux* n°36, pp 31-51.

- CABEDOCHÉ, Bertrand, 2014, « Culture du chiffre et responsabilité sociale : le déplacement de la charge de l'incertitude sur le facteur humain chez France Telecom » in LEPINE, Valérie, MARTIN-JUCHAT, Fabienne, MILLET-FOURRIER Christelle (dir), 2014, *Acteurs de la communication des entreprises et organisations, pratiques et perspectives*, PUG, pp 21-40.
- CHAMBAT, Pierre, 1994, « Usages des technologies de l'information et de la communication », In *Technologies et société*, 6 (3) : 249-270.
- CHAMBAT, Pierre, 1994, « NTIC et représentation des usagers », In *Médias et nouvelles technologies. Pour une socio-politique des usages*, sous la direction de A.Vitalis, Editions Apogée, 45-59, Rennes.
- CHARLES, Franko, 2004, « La conduite du changement par les TIC, l'exemple de l'administration des impôts, Ecole Nationale d'Administration », In *Revue Française d'administration publique*, 2- n°110, pp327-336.
- CHATILLON, G., 2001, « Administration électronique et services publics », In *AJDA*, juillet, p 617
- CHILD, John, 1972, "Organizational structure environment and performance. The role of strategic choice », In *Sociology* n°6, pp 1-22.
- CHOUIKA, Larbi, 1995, "Propriétés et particularités du champ politico- journalistique en Tunisie" In *NAQD*, n° 8/9 *Médias, communications et société*, p123.
- COMTET Isabelle, 2006, « Les nouveaux modes de travail en groupe », In *L'Expansion Management Review* 2 (N°121), p.87-91.

- 
- CORDELLIER, Benoît et MONTAGNAC, Marie Hélène, 2008, « Conduire le changement organisationnel », In *Communication*, pp 9-21.
- COSSETTE, Alfred, 1982, « Les emplois nouveaux : la micro-électronique et l'emploi », In *Le marché du travail*, vol.3, n°3.
- DEVILLARD Olivier, 2007, « Piloter la stratégie par la culture d'entreprise », In *Les Échos*, Paris, page 84.
- DRISSI, Abassi, 2009, « Quand la Tunisie s'invente : entre orient et occident, des imaginaires politiques », In *Histoire* n°146, Editions autrement, p 7.
- DUMAS Marc, Ruiller Caroline, « Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ? », *Management et Avenir* 8/2014 (N°74), p. 71-95.
- DURAMPART, Michel, 2007, « Les TIC et la communication des organisations : un dispositif révélateur des émergences ambivalentes de nouvelles formes organisationnelles », In *la revue Communication et Organisation*, numéro 31, PP 164-177.
- DUTTON J.E. & Duncan R., 1987, "The creation of momentum for change through strategic issue diagnosis", In *Strategic Management Journal* n°8, pp. 279-295.
- FAIRHOLM, Matthew 2004, "A New Sciences Outline for Leadership Development", In *Leadership and Organizational Development Journal*, 25 (4), pp. 369-383.
- FOURDIN, Monique, « La pensée communicationnelle (Bernard Miège) », In *Réseaux*, 1995, vol. 13, n° 71, pp. 134-137.

- FLICHY, Patrice, 1991a, « La question de la technique dans les recherches sur la communication », In *Réseaux*, n°50, « communication : nouvelles approches », novembre-décembre, pp. 51-62.
- GALINON-MELENEC, Béatrice, 1994, « La communication interne : une approche croisée », In *Communication et Organisation*, n°5.
- GARDERE Elizabeth, LAKEL Amar, 2009, « Repenser la communication des organisations publiques », In *Communication et Organisation*, n° 35.
- GILBERT Patrick, RAULET-Croset Nathalie, MOUREY Damien, TRIOMPHE Christine, 2013, « Pour une contribution de la théorie de l'activité au changement organisationnel », @ GRH 2 (n°7), p 67-88.
- GOMEZ Pierre, CHEVALLET Romain, 2011, « Impacts des technologies de l'information sur la santé au travail : Hypothèses et interprétations à partir d'une observation expérimentale », In *Revue Française de Gestion*, 2011/5, n°214, Lavoisier.
- HAMMAM, Abdellatif, 1998, « La problématique de l'innovation dans le contexte de réforme de l'administration publique », In *Servir* n°25, Tunis.
- HAMMAMI, Sadok, « Penser la société de l'information : les enjeux de la recherche », In *Revue de l'IPSI*, pp15- 19, Tunis.
- HANNAN M.T. and FREMAN J., 1984, Structural Inertia and organizational change, In *American Sociological Review*, vol. 49(2), 149-164.
- HARRAR MASMOUDI, Wafa, 2007, LAVENUE, J-J., « E-administration, fracture numérique et égalité des citoyens », In *RTD*.

- JEDDI, Sonia, OUNI, Ridha, 2009, « Du risque inhérent à un usage abusif des TIC : vers le « technostress » ? *Annales des Mines-Responsabilité et environnement*, n°55, 2009/3, ESKA.
- JOUËT Josiane, 1992, « Pour une relecture de la société d'information », In *Communication et lien social*, Éditions Descartes, Paris.
- IVANCEVICH, J.M., MATTESON, M.T, « A type a-b person-work environment interaction model for examining occupational stress and consequences, in *Human Relations*, vol. 37, n°7, p.491-513, 1984.
- JOUËT Josiane, 2000, « Retour critique sur la sociologie des usages », In *Réseaux* n°100, vol.18, France Télécom R et D, Paris.
- JOUËT, Josiane, 1993a. « Pratiques de communication et figures de la médiation », In *Réseaux*, 60, 99-120.
- KALIKA, Michel, BOUKEF CHARKI, Nabila, ISSAC, Henri, 2007, « La théorie du millefeuille et l'usage des TIC dans l'entreprise », In *Revue Française de Gestion* mars, (n°172), Lavoisier, p117-129.
- LAWRENCE P. & LORSH, J.W., 1967, "Differentiation and Integration in Complex Organizations" In *Administrative Science Quarterly*, Vol 12(1), 1-47.
- LEFEBVRE, L.A., LEFEBVRE, E. et DUCHARME, J. 1986, « Le taux d'informatisation de la petite entreprise québécoise », In *Revue Internationale de Gestion*, 2 avril, vol, 11, n°3.

- LEPINE, Valérie, 2001 « Dispositifs de groupware : entre prescriptions et usages réels », *Communication et organisation*, In *Actualité de la recherche en communication*, n°19.
- LOUART P., 1996, « L'apparente révolution des formes organisationnelles », In *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, p.74-85.
- MAAS, Elise, 2008, « Retour sur le concept de culture dans les organisations : d'une définition managériale à une définition communicationnelle », In *La société*, n° 74- mai.
- MALLEIN, Philippe, TOUSSAINT, Yves, 1994, « L'intégration sociale des technologies d'information et de communication une sociologie des usages », In *Technologies de l'information et société*, vol.6, n°4, Dunod, Paris.
- MALLEIN, Philippe et TOUSSAINT, Yvon, 1992, « Diffusion, médiation, usages des TIC », In *Culture technique*, n°24, février, pp.219-226.
- MASLOW, Abraham. Harold, « A theory of human motivation », In *Psychological Review*, (1943), 50(4), 370-396, centre de Sociologie et des Organisations.
- MATTELART, Armand, 1988, « Utopies et réalités du lien global, pour une critique du technoglobalisme », In *Loisirs et société*, volume 21, numéro 1, presses de l'université du Québec, p121-144.
- MAUGERI, Salvatore, 2002, « Pour une sociologie de la gestion et de ses dispositifs », In *Terminal*, avril n°87, Paris.
- MILLERAND, Florence, 1998, Usages des NTIC : les approches de la diffusion, de l'innovation et de l'appropriation (1ère partie), In *Composite*, vol.98.1.

- PELAGE, Milie Théodora, 2004, « Les approches du changement organisationnel dans les Sciences de l'Information et de la Communication », In *Persee Quaderni*. N. 54, pp. 43-53.
- PESQUEUX, Yvon, 2008, « Le changement, dérive organisationnelle », in *L'Expansion Management Review*, 2/129, L'expression- Roularta.
- PICQ T, 2000, « Les systèmes intranet de Gestion des Ressources Humaines et leurs impacts sur les hommes et les organisations », In *Personnel*, n°408, mars-avril.
- PROULX S. et THAHON M.-B., 1989, « La machine infernale : l'expression des peurs chez les usagers de micro-informatique », In *Technologies de l'information et société*, vol.1, n°3, pp.71-92.
- SAINSAULIEU, Piotet, 1994, « Méthode pour une sociologie de l'entreprise », *FNSP et ANACT*.
- THIETART, R.A. 2000, « Management et complexité : Concepts et théories » In *Cahier n°282 DMSP*.
- THEVENOT, Laurent, 1993, « Essai sur les objets usuels. Propriétés, fonctions, usages », *Raisons pratiques*, 4, p.85-111.
- TUSHMAN M. and ROMANELLI, Elaine, 1985, "Organizational Evolution: A metamorphosis Model of convergence and Reorientation, In L. L. Cummings and B.M. staw (eds). *Research in Organizational Behavior* 7:171-222. Greenwich CT: JAI Press.

VAN DE VEN A.H. and HUBER, G. P. 1990, "Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change", In *Organization Science*, 1(3), 213-19.

VAN DE VEN Andrew et Marshal Scott, Poole, 1995, "Explaining development and change in organizations", In *Academy of Management Review*, 20(3), 510-40.

VANDANGEON, Derumez Isabelle, 1998, "La dynamique des processus de changement" In *Revue Française de Gestion*, n° 120, p 120-138

WOODWARD, Joan, 1965, "Industrial Organization : theory and practice", *Oxford University press*, London.

### ***Mémoires et thèses***

AYARI, Kéfi, M., 2009, « L'administration électronique en Tunisie : état des lieux, enjeux et perspectives », Institut de Presse et des sciences de l'information, Mémoire de master, Tunis.

Martin, Fabienne, 1997, "Réunions décisionnelles médiatisées par ordinateur en entreprise : Approche interactionnelle", thèse de doctorat en Sciences du langage, Université Lyon II.

FRIHA, Nassiba, 1996, "La communication interne de l'entreprise", sous la direction de B. Hammouda, Ahmed, ISG (Tunis).

OULED AHMED, M. Taleb, "Enjeux et usages des nouvelles technologies de l'information et de la communication en Afrique Subsaharienne : cas de

"l'Internet en Mauritanie", sous la direction de Mme Paillart, Isabelle-  
Grenoble : université Stendhal- Grenoble 3- 2000-54P.

SIK ALI, Samia B., ENA, 2007, « L'innovation administrative", Mémoire de fin  
d'études du cycle supérieur, 3ème année administration régionale, Tunis.  
L'école nationale d'administration.

ZLITNI Sami, 2004, "L'insertion des Nouvelles techniques de l'information et de la  
communication dans l'entreprise, le cas des PME tunisiennes", université  
Stendhal- Grenoble 3, Groupe de Recherche et d'Études sur les Enjeux de la  
communication.

### ***Colloques, conférences et études :***

BENGHOZI P-J., 1997, « Écrit électronique et nouvelles formes d'organisation des  
entreprises », document de travail, CENT-CRG.

Étude sur le développement des médias en Tunisie, basée sur les indicateurs de  
développement des médias, l'UNESCO, Programme international pour le  
développement de la communication, 2012, Paris.

FERJANI, Riadh, 2006, "Technologies de l'information et de la communication,  
Discours, représentations et pratiques, coordination», Institut de Presse et des  
Sciences de l'Information de Tunis.

Fondation konrad Adnaour, 2005, "Penser la société de l'information", Actes du  
colloque, Tunis, Institut de Presse et des sciences de l'information.

GUYOT B. « Les pratiques des TIC du côté des sciences de l'information : quelle influence sur les processus organisationnels 2006 ? », In actes du colloque international : Usages organisationnels des TIC, Rennes.

HAMMAMI, Sadok, 2005, "Penser la société de l'information : les enjeux de la recherche. Introduction à l'ouvrage collectif « Penser la société de l'information ». Actes du colloque international. Ed. IPSI, Tunis, Konrad Adenauer.

KADDOUR, Khaled, 2008, « La modernisation de l'administration tunisienne : de la réforme à la transformation », date, actes du colloque international « approches de modernisation de l'administration publique », Tunis.

LACROIX Jean-Guy, TREMBLAY Gaëtan, MOEGLIN Pierre, 1992, « Usages de la notion d'usages » Les nouveaux espaces de l'information et de la communication, Inforcom, huitième Congrès de la SFSIC, Lille, p .241-248.

Le MOENNE, Christian, et LONEUX, Catherine., 2006, "Pourquoi les recherches sur les pratiques et usages des sciences et technologies de l'information et de la communication ne peuvent plus ignorer le contexte organisationnel", In actes du colloque international, Usages organisationnels des TIC, Rennes.

LEFEBVRE, Louis. , Elisabeth. LEFEBVRE, et Jean, DUCHARME, 1987 « L'introduction et l'utilisation de l'informatique dans les petites entreprises : étude des perceptions et des attentes de leurs dirigeants, ministère des communications, conseil canadien de la recherche sur l'informatisation du travail, MCC-CCRIT-87-A01.

MARTIN-JUCHAT, Fabienne., 2005, « Quelle place pour les objets dans l'observation des pratiques communicationnelles ?, Actes des journées d'études org &Co, à paraître.

MILLERAND Florence., GIROUX Luc et PROULX Serge., 2001, « La culture technique dans l'appropriation cognitive des TIC, Une étude des usages du courrier électronique », In Actes du 3<sup>ème</sup> colloque international ICUST 2001, Paris, pp. 400-410.

HAZEM, Mohamed, Asma BABAY, Maurice CATIN, 2012, "Disparités, Diffusion régionale et facteurs déterminants des facteurs numériques : cas de la Tunisie", "Nouveaux Enjeux, Nouvelles Mesures", 13-15 juin, 4<sup>èmes</sup> journées internationales du développement du GRETHA/GRES Inégalités et Développement, BORDEAUX IV.

OCDE, 2004, « L'administration électronique : un impératif », Editions de l'OCDE.

Premier Ministère, 2007, « La stratégie du développement administratif (2007-2014) ».

REIX, Robert, 2002, "Changements organisationnels et technologies de l'information", 28/10, université Montpellier, conférence invitée à l'Université Saint- Joseph, Beyrouth, Liban.

United Nations, 2008, "UN e-government Suvey: FROM e-Government to Connected Governance", United Nations publication, New York.

VAAST, Emmanuel and BENGHOZI, Pierre, 2000, "Intranets et entreprises : apprentissage et organisation de la cohérence, cinquième conférence de l'AIM, Montpellier.

VANDANGEON, Derumez Isabelle, DURIEUX Frédéric, 1996, "Dynamique des changements stratégiques", AIMS, Lille.

ZAMMOURI, Khadija, 2007, "L'administration électronique en Tunisie, réalités, perspectives et défis", Conférence sur l'administration en ligne et les citoyens, Bedag-Lausanne,

ZAMMOURI, Khadija, 2008, « Les bonnes pratiques en Tunisie en matière d'e-gouvernement : une administration électronique pour une administration communicante », « e-Government strategic planing and best practices in the Middle East and North African Region » Rome.

ZOUARI, Khaled, 2009, "Pratiques et usages organisationnels des nouveaux médias dans les entreprises d'économie sociale et solidaire", les 8, 9 et 10 juin, 15ème colloque national de la recherche en IUT, CNRIUT- Lille.

### ***Webographie :***

[www.tunisie.gov.tn](http://www.tunisie.gov.tn)

[www.pm.gov.tn](http://www.pm.gov.tn)

[www.infocom.tn](http://www.infocom.tn)

[www.cni.nat.tn](http://www.cni.nat.tn)

[www.tap.info.tn](http://www.tap.info.tn)

[www.ati.nat.tn](http://www.ati.nat.tn)

[www.anpan.org](http://www.anpan.org)

[www.oecd.org](http://www.oecd.org)

[www.unpan.org](http://www.unpan.org)

[www.cnam.tn](http://www.cnam.tn)

[www.tunisitelecom.tn](http://www.tunisitelecom.tn)

[www.lapostetunisie.tn](http://www.lapostetunisie.tn)

[www.mfpe.gov.tn](http://www.mfpe.gov.tn)

[www.itu.int](http://www.itu.int)

BOUMIZA, Kamel, 2007, « Tunisie : l'Administration sera-t-elle enfin électronique avant 2009 ? » African Manager le 15 – 02, consulté en mars 2011.

COUTINET, Nathalie, « Définir les TIC pour mieux comprendre leur impact sur l'économie », CEPN Université de Paris Nord, nathalie.coutinet@univ-angers.fr

[http://hal.archivesouvertes.fr/docs/00/19/90/11/PDF/Coutinet\\_mesure\\_des\\_TI\\_C.pdf](http://hal.archivesouvertes.fr/docs/00/19/90/11/PDF/Coutinet_mesure_des_TI_C.pdf) consulté en janvier 2012.

HAMMAM, Abdellatif, date, “ L'innovation : un instrument privilégié de modernisation de l'administration publique en Tunisie”  
[http://www.unpan.org/innovmed/documents/Vienna07/Innovation\\_dans\\_1%27adminitstration\\_publicue.pdf](http://www.unpan.org/innovmed/documents/Vienna07/Innovation_dans_1%27adminitstration_publicue.pdf). Consulté en avril 2012.

MUSSO, Pierre, "Usages et imaginaires des TIC : la friction des fictions", hal-00479606, version 1-30 apr 2010.

PAQUIENSEGUY Françoise, Professeur de sciences de la communication, l'Université de Paris 8, « Les technologies d'information et de la communication : constat, questionnements et hypothèses », <http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/file/index/docid/104288/filename/index.html>, site web consulté 10 avril 2012.

Tunisie tribune, Publié le mercredi 16 mars 2011, <http://www.kapitalis.com/tribune/3084-comment-reduire-la-fracture-regionale-en-tunisie.pdf>, consulté juin 2012.

BOUMIZA, Kamel, 2007, « Tunisie : l'Administration sera-t-elle enfin électronique avant 2009 ? » African Manager le 15 – 02, consulté en mars 2011.

### ***Articles de presse :***

Le Temps, 27 octobre 2008, « Quand la paperasse résiste », p 6.

L'Economiste Maghrébin du 27 avril au 11 mai 2005 : « le défi de l'administration électronique », n°391, p 24-26.

La Presse, novembre 2008, participation tunisienne à la 1<sup>ère</sup> réunion conjointe des ministres arabes de l'information et des télécommunications : concrétiser les recommandations du sommet arabe de Tunis, p5.

Le Temps, 27 février 2008, « Les TIC et l'agriculture se taillent la part du lion », p 5.

Le Temps, 9 mai 2009, « Administration électronique : dix ans de retard », p 7

La Presse, 4 décembre 2009, « 17<sup>ème</sup> conférence annuelle des hauts cadres du contrôle administratif et financier de l'état : les TIC pour la modernisation des services administratifs », p 8.

La Presse, 21 mai 2009, « Secteur des TIC, un levier de croissance, d'investissement et d'emploi », p10.

Le Renouveau, 23 juillet 2009, « Les TIC au service de la célérité, de l'efficience et de la transparence », p 4.

Le Renouveau, 18 décembre 2008, « Logiciels libres : un vecteur d'indépendance technologique », p 12.

Le Renouveau, 11 juillet 2008, « Consultations interrégionales sur la modernisation de la fonction publique », p 7.

Le Renouveau, 23 juillet 2009, "Technologies de l'information et de la communication : des résultats probants enregistrés en 2009", p 12.

# *Annexes*

## Liste des annexes

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| <b>Annexe 1</b> : Activités de recherche entre la France et la Tunisie .....                                                                                                                                                                                                                               | 307   |
| <b>Annexe 2</b> : Grille d'observation.....                                                                                                                                                                                                                                                                | 309   |
| <b>Annexe 3</b> : Enquête sur l'ancrage des TIC dans les organisations : Questionnaire salariés<br>.....                                                                                                                                                                                                   | 311   |
| <b>Annexe 4</b> : Enquête sur l'ancrage des TIC dans les organisations : Questionnaire DRH                                                                                                                                                                                                                 | 320   |
| <b>Annexe 5</b> : Enquête sur l'ancrage des TIC dans les organisations : Questionnaire<br>responsable informatique.....                                                                                                                                                                                    | 323   |
| <b>Annexe 6</b> : Enquête sur l'ancrage des TIC dans les organisations : Responsable<br>communication .....                                                                                                                                                                                                | 331   |
| <b>Annexe 7</b> : Enquête sur l'ancrage des TIC dans les organisations : Questionnaire sommet<br>stratégique.....                                                                                                                                                                                          | 335   |
| <b>Annexe 8</b> : Législation de travail en Tunisie .....                                                                                                                                                                                                                                                  | 343   |
| <b>Annexe 9</b> : Dépouillement des questionnaires .....                                                                                                                                                                                                                                                   | 345   |
| <b>Annexe 10</b> : Décret n° 49-96 du 16 janvier 1996 fixant le contenu des plans mise à niveau<br>et les modalités de leur élaboration, réalisation et suivi .....                                                                                                                                        | 356   |
| <b>Annexe 11</b> : Décret n°95-299 du 20 février 1995, modifiant le décret n°93-1220 du 7 juin<br>1993, portant organisation de la formation continue des fonctionnaires et des<br>ouvriers de l'Etat, des collectivités publiques locales et des établissements<br>publics à caractère administratif..... | 359   |
| <b>Annexe 12</b> : Arrêté du Premier ministre du 11 avril 2000, portant approbation du manuel<br>des procédures relatif à la direction de la qualité du service public au Premier<br>ministère .....                                                                                                       | 359   |
| <b>Annexe 13</b> : Décret n°2003- 1083 du 13 mai 2003, portant création d'un comité<br>ministériel de l'administration communicante et d'un comité technique de<br>l'administration communicante et fixant leurs attributions, leur composition et<br>les modes de leur<br>fonctionnement.....             | 361   |
| <b>Annexe 14</b> : Décret n°2005-1894 du 5 juillet 2005, portant création d'une unité de<br>l'administration électronique au Premier<br>ministère.....                                                                                                                                                     | 365 . |

**Annexe 15** : Classement de la Tunisie selon le forum économique mondial de Davos relatif  
aux TIC durant la période 2006-2012.....366

## Annexe 1 : Activités de recherche entre la France et la Tunisie

| Activités de recherche en Tunisie                                                                                                                                          | Activités de recherche en France                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| - Recherche bibliographique (début de la recherche).                                                                                                                       | - Recherche bibliographique.<br>- Lecture.<br>- Séminaires doctoraux.                                                                                                                                  |
| - Pré-enquête<br>- Projet de thèse et discussions avec le directeur de thèse tunisien.                                                                                     | - Projet de thèse et discussions avec la directrice de thèse française.<br>- Signature de la convention de cotutelle entre l'université de Grenoble 3 et l'université de la Manouba.                   |
| - Questions de départ.                                                                                                                                                     | - Problématique 1 et cadre théorique.                                                                                                                                                                  |
| - Discussions avec le directeur de thèse                                                                                                                                   | - Cadre méthodologique.<br>- Préparation des outils de terrain.<br>- Discussions avec la directrice de thèse.                                                                                          |
| - Discussions avec le directeur de thèse et modification partielle du questionnaire.                                                                                       | - Validation des outils méthodologiques.                                                                                                                                                               |
| - Courriers pour les administrations enquêtées.<br>- Pré-tests.<br>- Repérage du terrain.<br>- Modification partielle du questionnaire.                                    | - Discussion avec la directrice de thèse et changements des dates pour l'intervention sur le terrain à la suite de la révolution du 14 janvier 2011.                                                   |
| - Stages-chercheur dans les quatre administrations de notre enquête, et ce, de février à avril 2012 :<br>- Observation participante<br>- Questionnaires<br>- Documentation | - Problématique et hypothèses définitives.<br>- Dépouillement des résultats.<br>- Préparation d'un rapport présentant nos résultats avec le plan général.<br>- Discussion avec la directrice de thèse. |

|                                                                                                                                                                                |                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| - Nouer des vis-à-vis dans ces administrations afin d'essayer de rester en contact avec notre terrain tout au long de la recherche pour une éventuelle demande d'informations. |                                                                                 |
| - Présentation des résultats et de l'état d'avancement au directeur de thèse et quelques modifications.                                                                        | - Lectures.<br>- Exploitation des matériaux<br>- Plan détaillé avec idées clés. |
| - Discussion avec le directeur de thèse et modification du plan.                                                                                                               | - discussions avec la directrice de thèse et validation du plan de la thèse.    |
| - Début de la rédaction.                                                                                                                                                       | - Rédaction finale.                                                             |
| Présentation des chapitres, corrections.                                                                                                                                       | Présentation des chapitres corrections.                                         |
| Corrections et version finale.                                                                                                                                                 | - Dépôt de la thèse et soutenance.                                              |

---

## Annexe 2: Grille d'observation

- Fiche d'identité de l'entreprise :
- Taille de l'entreprise (nombre de salariés) :
- Structure juridique :
- Activité de l'entreprise :

### **L'entreprise et son environnement :**

- Dans quel contexte institutionnel l'entreprise agit-elle (rôle de l'Etat...)
- Qui sont ses clients, ses concurrents, ses fournisseurs...

### **Caractéristiques relationnelles en relation avec les TIC :**

- Amicale- entraide
- Chacun pour soi
- Agressivité- conflits- concurrence

### **Usages :**

- Implication
- Difficultés
- Incompétences

### **Diffusion :**

- Qualité du matériel
- Problèmes de diffusion

### **Organisation interne de l'entreprise :**

- Qualifier la structure organisationnelle de l'entreprise
- Organisation du travail
- Histoire et culture de l'entreprise
- Quelles sont les grandes étapes de l'histoire de l'administration
- Rythme du travail

### **Perception des TIC :**

- L'imaginaire des TIC

- Les attentes par rapport aux TIC

**Les conséquences des TIC :**

- Sur le personnel : stress, état de santé, les attentes,
- Sur le travail : efficacité, qualité, nouveau mode de travail

---

## Annexe 3: Enquête sur l'ancrage des TIC dans les organisations

### Questionnaire Salariés

#### Communication Publique - Ancrage des TIC dans l'organisation

Nous vous serions très reconnaissants si vous pouviez consacrer quelques minutes de votre précieux temps pour compléter ce questionnaire.

**Nom de l'administration :**

**Ville d'implantation de l'administration :**

**Téléphone :**

**Adresse :**

**E-mail :**

**Administration :**

- **Référence :**
- **Date :**

**Sexe**

Homme

Femme

**Age**

25 ans

24-40 ans

41-55 ans

Plus 55 ans

**Niveau scolaire**

DEA, mastère, doctorat, diplôme d'ingénieur

Bac plus 3 ou Bac plus 4 (licence, maîtrise, etc.)

Bac plus 2 (BTS, TEA, TEG)

Bac

CAP, BTP

Niveau secondaire ou collège

**Ancienneté [Depuis quand travaillez-vous dans l'administration ?]**

Moins d'un an

1 an à 4 ans

5 à 10 ans

Plus de 10 ans

**• Situation professionnelle :**

Titulaire

Contractuel

Temporaire

Stagiaire

**Situation Hiérarchique [dans quelle situation professionnelle vous situerez-vous ?]**

Agent

Secrétaire

Cadre

Dirigeant

**• Quelle votre tâche dans l'administration ?**

.....  
.....  
.....  
.....

---

• **Comment définissez-vous les TIC ?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

*Est-ce que vous vous êtes initié à l'informatique et aux TIC en adhérant à l'équipe de votre administration ?*

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

*De quelles TIC et/ou matériels disposez-vous dans le cadre de votre activité professionnelle : au travail.*

Ordinateur fixe

Ordinateur portable

Imprimante

Téléphone portable

Téléphone fixe

Fax

Internet bas débit

Internet haut débit

Messagerie électronique

Vidéoconférence

Autres ? Précisez

• *De quelles TIC et/ou matériels disposez-vous dans le cadre de votre activité Professionnelle : Chez vous.*

Ordinateur fixe

Ordinateur portable

Imprimante

Téléphone portable

Téléphone fixe

Fax

Internet bas débit

Internet haut débit

Messagerie électronique

Vidéoconférence

Autres ? Précisez

• ***Connectez-vous dans la journée à Internet :***

Très souvent

Souvent

Rarement

Jamais

• ***Si oui, à quel moment de la journée vous y rendez-vous le plus :***

Matin

Entre 12h à 14h

14h à 16h

Après 16h

• ***Pour quelle raison principale vous rendez vous :***

Le travail

Se distraire

Se documenter

Messagerie

• ***Si vous avez un ordinateur : Combien de temps par jour passez-vous devant l'ordinateur pour des raisons professionnelles?***

.....  
.....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

• **Combien de fois par jour, ouvrez-vous votre boîte mail :**

1 fois toutes les 15 minutes

1 fois toutes les heures

1 fois par jour

• **Combien de mails professionnels recevez-vous par jour?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

• **Combien de temps consacrez-vous par jour pour répondre aux mails?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

• **Combien de temps mettez-vous pour répondre à un mail professionnel?**

Quelques minutes

1 heure

Une demi-journée

Une semaine

Plus

Ou selon le degré d'urgence



.....  
.....  
.....  
.....

Si oui, étiez-vous satisfaits de la qualité de la formation ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**• Par quel moyen d'information recevez-vous le plus d'information sur votre administration :**

Les notes d'information de la DRH et autres

Les mails groupés

Intranet

Journal d'entreprise

Les réseaux sociaux (Facebook, Twitter...)

De bouche à oreille

**• Vous arrive-t-il au cours de 12 derniers mois de vous sentir fatigué ou submergé par les mails et le temps consacrée à y répondre ?**

Non

Ça m'est arrivé

Cela arrive souvent

**• Vos conditions de travail se sont dégradées ou améliorées ces dernières années ? Si oui quels sont les motifs ?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**• Recevez-vous d'appels professionnels sur vos lignes téléphoniques privées en dehors des horaires du travail ?**

Oui Non

Si oui, à quelle fréquence ?

Rarement

Occasionnellement

Souvent

• **Travaillez-vous à partir de chez vous :**

En permanence

Très régulièrement (1 à 2 jours par semaine)

Occasionnellement

Autres

Jamais

• **Consultez-vous les mails professionnels de chez vous ?**

Oui Non

Si oui, à quelle fréquence ?

Souvent

Rarement

Jamais

• **Le service de la DRH et/ou votre hiérarchie sont-ils soucieux de savoir si votre pratique de télétravail conduit à une augmentation du travail effectif ?**

Oui Non

Si oui, pouvez-vous expliquer cet intérêt ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

• **À ton avis l'usage fréquent des TIC pour les salariés signifient-ils :**

Une meilleure productivité

Une meilleure qualité de travail

Un surcroit d'heures de travail

Amélioration des services rendus par l'administration

Au niveau du système d'information, elle permet la délocalisation de la production

Organisation moins hiérarchisée, partage d'information et une meilleure gestion des ressources humaines

Rentabilité de l'investissement difficilement quantifiable, problèmes éthiques

Perte de temps

Source de nuisance à la santé

Autres :

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**• *Quel que soit votre réponse expliquez pourquoi ?***

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**• *Quel est l'apport des TIC sur votre travail : facilite ou au contraire complique les tâches et fait perdre du temps ?***

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

---

***D'après vous estimez-vous que votre administration accorde une importance stratégique aux TIC ?***

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

***• Est-ce que vous avez des propositions concernant les TIC ?***

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

---

## Annexe 4: Enquête sur l'ancrage des TIC dans les organisations

### Questionnaire Directeur GRH

## Communication Publique - Ancrage des TIC dans l'organisation

-

Nous vous serions très reconnaissants si vous pouviez consacrer quelques minutes de votre précieux temps pour compléter ce questionnaire.

**Nom de l'administration :**

**Ville d'implantation de l'administration :**

**Téléphone :**

**Adresse :**

**E-mail :**

**Administration :**

**Référence :**

**Date :**

• *Nombre des employés permanents*

1 à 20

21 à 50

51 à 100

101 à 500

501 à 1000

Plus de 1000

• *Nombre d'employés contractuels*

1 à 20

21 à 50

51 à 100

101 à 500

501 à 1000

Plus de 1000

• *Vous avez une équipe âgée en moyenne de :*

Moins de 30 ans

30 à 45 ans

46 ans et plus

• *Est-ce que la maîtrise des TIC est un critère d'embauche dans votre administration pour un poste de :*

Employé pour des tâches dites administratives (B et C)

Employé pour des tâches dites techniques (B et C)

Cadre A

Rien de tout cela

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Est vous avez un budget alloué à la formation des salariés en TIC ?**

.....  
.....  
.....  
.....

**Si oui à quand date la dernière formation et quels sont les modules?**

.....  
.....  
.....  
.....

**Est-ce que le non maitrise des TIC peut bloquer la promotion de certains salariés dans des postes particuliers ou le contraire est ce que les TIC ont contribué l'ascension de certains salariés?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**• D'après vous estimez-vous que votre administration accorde une importance stratégique aux TIC ?**

.....  
.....  
.....  
.....

**• Est-ce que vous avez des propositions concernant les TIC ?**

.....  
.....  
.....

---

## Annexe 5 : Enquête sur l'ancrage des TIC dans les organisations

### Questionnaire Responsable Informatique

#### Communication Publique - Ancrage des TIC dans l'organisation

Nous vous serions très reconnaissants si vous pouviez consacrer quelques minutes de votre précieux temps pour compléter ce questionnaire.

**Nom de l'administration :**

**Ville d'implantation de l'administration :**

**Téléphone :**

**Adresse :**

**E-mail :**

**Administration :**

**Référence :**

**Date :**

• *Votre administration a-t-elle l'intention de réaliser de gros investissements en informatique (micro-ordinateur ou logiciels) dans les 6 prochains mois ?*

Oui

Non

• *Pour le dernier gros investissement en matière de TIC que vous avez réalisé, vous avez été conseillé par :*

L'administration centrale

L'organisation intercommunale

Les employés de l'administration, futurs utilisateurs

Le service technique ou informatique de l'administration

Le service administratif et financier

Un de vos fournisseurs

Un consultant en informatique

Vous n'êtes pas concerné

Autres : .....

• ***Votre administration est-elle équipée des éléments suivants ?***

Un ou plusieurs postes d'ordinateurs

Une connexion Internet

Un intranet

Un extranet

Gestion des connaissances et des contenus (KM, KCM ou CRM)

SIG (Système d'Information Géographique)

Des postes reliés en réseau

Un serveur

Un site web

Un logiciel de messagerie (type Outlook)

Postes clients légers

Groupware (travail en groupe)

Un système de visio-conférence

Un ou plusieurs GSM

Un standard téléphonique (CTI ou PABX)

Un système de stockage de données centralisé

Échange de données (EDI pour les téléchargements ou transmission de données)

Rien de tout cela

• ***À qui avez-vous confié la réalisation (ou la refonte) du site ?***

Un stagiaire

Une personne ou un service en particulier de l'administration

Plusieurs personnes de l'administration dépendant de plusieurs services

Une ou plusieurs personne(s) de l'administration, assistée(s) par un professionnel extérieur

Une société extérieure spécialisée

Autres, précisez : .....

• ***À qui avez-vous confié la mise à jour et l'animation du site au quotidien ?***

Un stagiaire

Une personne ou un service en particulier de l'administration

Plusieurs personnes de l'administration dépendant de plusieurs services

Une ou plusieurs personne(s) de l'administration, assistée(s) par un professionnel extérieur

Une société extérieure spécialisée

Personne en particulier, le site n'a jamais été remis à jour

Autres, précisez : .....

• ***Votre administration a-t-elle l'intention de s'équiper des éléments suivants au cours des deux prochaines années ?***

Un ou plusieurs postes d'ordinateurs

Une connexion Internet

Un intranet

Un extranet

Gestion des connaissances et des contenus (KM, KCM ou CRM)

SIG (Système d'Information Géographique)

Des postes reliés en réseau

Un serveur

Un site web

Un logiciel de messagerie (type Outlook)

Postes clients légers

Groupware (travail en groupe)

Un système de visio-conférence

Un ou plusieurs GSM

Un standard téléphonique (CTI ou PABX)

Un système de stockage de données centralisé

Échange de données (EDI pour les téléchargements ou transmission de données)

Rien de tout cela

• ***De quelle année date le matériel le plus ancien ?***

(Année)

• ***De quelle année date le matériel le plus récent ?***

(Année)

• ***Quelle est la moyenne d'âge du parc informatique ?***

. (Ans)

• ***Quelle est la part des employés équipés ?***

.(%)

• ***Nombre de postes informatiques que possède votre administration :***

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

• ***Quelles sont les principales raisons qui ont poussé à vous équiper ?***

Pour améliorer le fonctionnement des services administratifs

Pour améliorer le fonctionnement des services techniques

Pour améliorer la circulation de l'information entre les services

Pour réduire les délais d'attente

Pour améliorer les services offerts aux usagers

Pour diminuer les circuits papier

- Pour améliorer l'image de l'administration
- Pour renforcer la démocratie locale
- Pour partager les données avec les structures externes
- Pour simplifier les procédures
- Pour améliorer les relations avec les partenaires, les fournisseurs
- Pour pouvoir remplir des obligations réglementaires
- Pour des raisons comptables ou fiscales
- Pour mieux préparer l'avenir
- Sur demande de l'organisation intercommunale
- Sur demande de l'administration centrale
- Autres : .....

• **Quelle est la part des TIC dans votre budget 2012 (services compris) en % ?**

..... (%)

• **Quels sont les logiciels utilisés dans l'administration ?**

- Traitement de texte (type Word)
- Tableur (type Excel)
- Comptabilité
- Gestion de base de données (type Access, Oracle)
- Mise en forme et présentation (type Publisher, Powerpoint)
- Autres logiciels spécifiques liés à l'activité de l'administration
- Développement spécifique lié à l'activité de l'administration
- Logiciels libres

• **Avez-vous des applications qui utilisent le XML (Extensible Markup Language) ?**

- Oui
- Non
- Ne sais pas

---

• ***De quel type d'accès à Internet disposez-vous, y compris services délocalisés ?***

Numéris

Une ligne téléphonique classique

ADSL (haut débit)

SDSL (haut débit avec débit garanti)

BLR (boucle locale radio)

Ligne louée

Autres

• ***Quelles sont les difficultés que vous rencontrez qui vous empêchent aujourd'hui d'étendre plus largement la part des connectés ?***

Vous n'en voyez pas l'utilité

Vous manquez de compétences techniques pour vous en occuper

L'investissement initial est trop coûteux pour le budget de l'administration

L'utilisation est trop coûteuse (maintenance, mise à jour, consommable, consommation)

Les décisions d'équipement ne vous appartiennent pas

Vous avez d'autres priorités de développement

Vous manquez de temps pour comparer les offres et vous décider

Vous n'avez pas d'équipement informatique

Pour des raisons de sécurité

La formation en parallèle des usagers

Autres, précisez : .....

• ***Quels sont les usages d'Internet dans l'administration ?***

Messagerie (envoi et réception de mail)

Transfert de données ou de fichiers

Passation de commandes fournisseurs

Consultation et gestion de comptes bancaires



**- Quel est votre rôle avec les autres départements ?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**• D'après vous estimez-vous que votre administration accorde une importance stratégique aux TIC ?**

.....  
.....  
.....

**• Est-ce que vous avez des propositions concernant les TIC ?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

---

**Annexe 6 : ENQUETE SUR L'ANCRAGE DES TIC DANS LES ORGANISATION****Questionnaire Responsable Communication****Communication Publique - Ancrage des TIC dans  
l'organisation**

Nous vous serions très reconnaissants si vous pouviez consacrer quelques minutes de votre précieux temps pour compléter ce questionnaire.

**Nom de l'administration :**

**Ville d'implantation de l'administration :**

**Téléphone :**

**Adresse :**

**E-mail :**

**Administration :**

**Référence :**

**Date :**

• *Est ce que vous utilisez les TIC comme moyens de communication officiels dans son administration ?*

.....  
.....  
.....  
.....

.....  
.....  
.....

**• *Quels sont les outils de communication que vous utilisez souvent dans l'administration : les salariés entre eux, le directeur avec les salariés... ?***

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**• *Est ce que vous trouvez que les TIC améliorent davantage la relation entre les membres de l'administration et favorisent-elles une bonne communication selon vous?***

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**• *Est-ce que vous disposez d'un plan de communication qui s'appuie sur les TIC ?***

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

.....  
.....

• *Si oui est ce que vous pouvez nous en parler ?*

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

• *Si non pourquoi, vous n'intégrez pas les TIC dans votre stratégie de communication ?*

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

• *Qu'est-ce vous pensez de l'adaptation des salariés avec les TIC ? pouvez-vous nous en parler ?*

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

---

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**• D'après vous estimez-vous que votre administration accorde une importance stratégique aux TIC ?**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Est-ce que vous avez des propositions concernant les TIC ?**

.....

.....

.....

.....

---

## Annexe 7 : Enquête sur l'ancrage des TIC dans les organisations

### Questionnaire Sommet Stratégique

## Communication Publique - Ancrage des TIC dans l'organisation

Nous vous serions très reconnaissants si vous pouviez consacrer quelques minutes de votre temps précieux pour compléter ce questionnaire.

**Nom de l'administration :**

**Ville d'implantation de l'administration :**

**Téléphone :**

**Adresse :**

**E-mail :**

*La diffusion des TIC dans votre administration a-t-elle eu les effets suivants*

- Amélioration de la circulation de l'information entre les services
- Amélioration des services offerts aux usagers
- Maîtrise des budgets
- Diminution des circuits papier
- Émergence de besoins en formation
- Amélioration des relations de l'administration avec ses partenaires

- 
- Réduction des coûts
  - Créations d'emplois TIC
  - Créations d'emplois hors TIC
  - Amélioration de l'image de l'administration
  - Meilleure organisation de l'administration
  - Plus grande complexité
  - Désorganisation de l'administration
  - Plus grande dépendance de l'administration vis-à-vis de la technologie
  - Le contrôle de l'usage professionnel (utilisation à des fins personnelles)
  - Rien de tout cela

***Quelles ont été (ou sont, ou seront) pour vous les principaux obstacles à la diffusion des TIC dans votre administration ?***

- L'investissement financier nécessaire
- Le coût de fonctionnement
- Les difficultés de recrutement de personnel compétent
- Les difficultés de formation du personnel en place
- La carence de l'offre de formation professionnelle
- Les difficultés d'adaptation du personnel
- Une maîtrise technique insuffisante en interne
- Des services offerts par les prestataires insuffisants
- D'autres dossiers plus prioritaires
- Comprendre le langage des professionnels
- Les lenteurs du circuit de décision administratif
- Le fait que la décision finale ne vous appartienne pas

- Le délai de mise en œuvre
- Autres, à préciser .....

**Qu'est-ce qui permettrait aujourd'hui de faciliter (ou accélérer) l'intégration des TIC dans votre administration ?**

.....

.....

.....

.....

.....

***Avez-vous déjà entendu parler du plan d'action de l'administration électronique?***

- Oui
- Non

***Est vous en êtes intégré ?***

.....

.....

.....

.....

.....

***Si non, pourquoi ?***

.....

.....

.....

.....

***Si votre administration ne s'est pas équipée d'un site Internet, pourquoi ?***

- Vous n'en voyez pas l'utilité
- Vous manquez de compétences techniques pour vous en occuper
- L'investissement initial est trop coûteux pour le budget de l'administration
- L'utilisation est trop coûteuse (maintenance, mise à jour, consommable)

- Les décisions d'équipement ne vous appartiennent pas
- Vous avez d'autres priorités de développement
- Vous manquez de temps pour comparer les offres et vous décider
- Vous n'avez pas d'équipement informatique
- Pour des raisons de sécurité
- Autres, précisez .....

**Si oui, sur une échelle de 1 à 10 (1 voulant dire très faible à 10 très bonne), comment jugez-vous la capacité de votre administration (ou votre équipe) à répondre aux futures obligations proposées dans ce plan ?**

.....  
 .....  
 .....

**Sur une échelle de 1 à 10, 1 voulant dire dépassé et 10 à la pointe, comment placeriez-vous votre administration en matière de TIC :**

***Sur une échelle de 1 à 10 (1 voulant dire aucune importance stratégique et 10 très forte importance stratégique) quelle place occupe les TIC dans la réflexion stratégique de votre administration ?***

**Disposez-vous d'un service informatique (composé de personnes dédiées uniquement à cette tâche) ?**

Oui  Non

**– Si oui, depuis combien d'années a-t-il été créé ?**

.....

---

***Qui s'occupe de la gestion technique de l'équipement informatique et des technologies de communication dans votre administration au quotidien ?***

- Le premier ministère
- La direction générale
- La direction de la maintenance de l'administration
- Le service informatique
- Le service administratif et financier
- Un prestataire extérieur
- Une personne en particulier recrutée à cet effet
- Une personne en particulier, mais dont ce n'est pas la seule tâche
- Personne, vous n'êtes pas équipé
- Autres : .....

***Qui intervient dans les décisions en matière de TIC (investissement, organisation, choix des outils et des prestataires, ...) ?***

- Le premier ministère
- Les élus
- La direction générale
- L'ensemble des services
- Le responsable informatique
- Les agents d'exécution
- Un consultant en informatique
- Un partenaire extérieur
- Vous ne savez pas
- Vous n'êtes pas équipé

Autres : .....

***En général, quelles sont les modalités de l'investissement TIC ?***

- Consultation restreinte
- Appel d'offre sur performance
- Appel d'offre par lots
- Autres

***Votre administration a-t-elle l'intention de réaliser de gros investissements en informatique (micro-ordinateur ou logiciels) dans les 6 prochains mois ?***

- Oui  Non

***Pour le dernier gros investissement en matière de TIC que vous avez réalisé, vous avez été conseillé par :***

- Le premier ministre
- Les employés de l'administration, futurs utilisateurs
- Le service technique ou informatique de l'administration
- Le service administratif et financier
- Un de vos partenaires
- Un consultant en informatique
- Autres : .....

***Si votre administration ne s'est pas équipée des TIC, pourquoi ?***

- Vous n'en voyez pas l'utilité
- Vous manquez de compétences techniques pour vous en occuper
- L'investissement initial est trop coûteux pour le budget de l'administration
- L'utilisation est trop coûteuse (maintenance, mise à jour, consommable)
- Les décisions d'équipement ne vous appartiennent pas

- 
- Vous avez d'autres priorités de développement
  - Vous manquez de temps pour comparer les offres et vous décider
  - Autres, précisez : .....

***Quelles sont les principales raisons qui ont poussé à vous équiper ?***

- Pour améliorer le fonctionnement des services administratifs
- Pour améliorer le fonctionnement des services techniques
- Pour améliorer la circulation de l'information entre les services
- Pour réduire les délais d'attente
- Pour améliorer les services offerts aux usagers
- Pour diminuer les circuits papier
- Pour améliorer l'image de l'administration
- Pour renforcer la démocratie locale
- Pour partager les données avec les structures externes
- Pour simplifier les procédures
- Pour améliorer les relations avec les partenaires, les fournisseurs
- Pour pouvoir remplir des obligations réglementaires
- Pour des raisons comptables ou fiscales
- Pour mieux préparer l'avenir
- Sur demande de l'administration centrale
- Autres : .....

***Quelle est la part des TIC dans votre budget 2012 (services compris) en % ?***

[ ]

Si votre administration n'est pas connectée à Internet, pourquoi ?

- Vous n'en voyez pas l'utilité
- Vous manquez de compétences techniques pour vous en occuper
- L'investissement initial est trop coûteux pour le budget de l'administration
- L'utilisation est trop coûteuse (maintenance, mise à jour, consommable, consommation)
- Les décisions d'équipement ne vous appartiennent pas
- Vous avez d'autres priorités de développement
- Vous manquez de temps pour comparer les offres et vous décider
- Vous n'avez pas d'équipement informatique
- Pour des raisons de sécurité
- Autres, précisez : - .....

***Quelles sont les trois principales raisons qui vous ont poussé à vous connecter ?***

- Pour faciliter vos contacts avec l'extérieur
- Pour diminuer les formalités administratives
- Pour diminuer les coûts
- Pour améliorer l'efficacité de l'administration
- Pour suivre le cours du temps
- Pour de la télémaintenance
- Pour rechercher des informations
- Autres : -.....

***Votre administration a-t-elle l'intention de s'équiper (ou refondre) un site sur Internet dans les six prochains mois ?***

- Oui
- Non

***Que propose le site ?***

- Présentation de l'administration
- Informations à destination du public
- Informations à destination des entreprises
- Informations à caractère touristique à destination du public
- Téléservices
- Consultation d'une base de données
- Téléchargement

***Votre administration a-t-elle mis en place les fonctionnalités suivantes ?***

- Un guichet d'accueil virtuel pour les citoyens leur permettant de réaliser certaines formalités administratives en ligne (téléchargement de documents ou info en direct)
- Un guichet d'accueil virtuel pour les entreprises leur permettant de réaliser certaines formalités administratives en ligne comme les demandes de subventions ... (téléchargement de documents ou info en direct)
- Rien de tout cela

***Aujourd'hui, rencontrez-vous des difficultés dans :***

- La gestion du site au quotidien
- La refonte ou l'innovation du site
- La relation avec l'hébergeur
- La sécurité
- La réglementation liée à la commercialisation en ligne
- Les investissements financiers nécessaires
- Les frais de fonctionnement nécessaire
- Autres, à préciser : .....

---

**- Quels les avantages et les inconvénients de l'introduction des TIC sur le mode de travail et les le flux informationnel ?**

.....  
.....  
.....  
.....

**- Comment jugez-vous l'adaptation des salariés avec les TIC : adoption totale et maîtrise de l'outil, réticence face aux nouveautés et incapacité à s'adapter... ?**

.....  
.....  
.....  
.....

**- À quel point l'introduction et le développement des TIC entre dans les priorités de l'administration ou y a d'autres priorités ?**

.....  
.....  
.....  
.....

**Annexe 8 : Législation de travail en Tunisie**

|                               |                 |
|-------------------------------|-----------------|
| Travail                       |                 |
| SMIG (40 heures)              | 216,306 dinars  |
| SMIG (48 heures)              | 255, 632 dinars |
| Durée hebdomadaire du travail | 40 à 48 heures  |
| Congés payés annuels          | Un mois         |
| Âge de la retraite            | De 60 à 65 ans  |

Source: [www.juristetunisie.com](http://www.juristetunisie.com)

## Annexe 9 : Dépouillement des questionnaires

Total (86individus)

| Question | Modalités                                    | Réponses (%) | Nombre de réponses |
|----------|----------------------------------------------|--------------|--------------------|
| Q1-1     | Homme                                        | 39%          | 32                 |
| Q1-2     | Femme                                        | 61%          | 51                 |
| Q2-1     | 25ans                                        | 2%           | 2                  |
| Q2-2     | 26-40ans                                     | 73%          | 61                 |
| Q2-3     | 41-55ans                                     | 22%          | 18                 |
| Q2-4     | Plus de 55ans                                | 2%           | 2                  |
| Q3-1     | DEA, mastère, doctorat, diplôme d'ingénieur  | 42%          | 35                 |
| Q3-2     | Bac plus 3 ou Bac plus 4 (licence, maîtrise) | 41%          | 34                 |
| Q3-3     | Bac plus 2 (BTS,TEA,TEG)                     | 10%          | 8                  |
| Q3-4     | Bac                                          | 5%           | 4                  |
| Q3-5     | CAP,BTP                                      | 2%           | 2                  |
| Q3-6     | Niveau secondaire ou collège                 | 2%           | 2                  |
| Q4-1     | Moins d'un an                                | 13%          | 11                 |
| Q4-2     | 1 an à 4 ans                                 | 25%          | 21                 |
| Q4-3     | 5 à 10 ans                                   | 24%          | 20                 |
| Q4-4     | Plus de 10ans                                | 37%          | 31                 |
| Q5-1     | Titulaire                                    | 87%          | 72                 |
| Q5-2     | Contractuel                                  | 5%           | 4                  |
| Q5-3     | Temporaire                                   | 2%           | 2                  |
| Q5-4     | Stagiaire                                    | 7%           | 6                  |
| Q6-1     | Agent                                        | 8%           | 7                  |
| Q6-2     | Secrétaire                                   | 13%          | 11                 |
| Q6-3     | Cadre                                        | 61%          | 51                 |
| Q6-4     | Dirigeant                                    | 18%          | 15                 |
| Q7       | Qualitatif                                   | 0%           | 0                  |
| Q8       | Qualitatif                                   | 0%           | 0                  |
| Q9       | Qualitatif                                   | 0%           | 0                  |
| Q10-1    | Ordinateur fixe                              | 90%          | 75                 |
| Q10-2    | Ordinateur portable                          | 24%          | 20                 |
| Q10-3    | Imprimante                                   | 77%          | 64                 |
| Q10-4    | Téléphone portable                           | 43%          | 36                 |
| Q10-5    | Téléphone fixe                               | 80%          | 66                 |
| Q10-6    | Fax                                          | 42%          | 35                 |
| Q10-7    | Internet bas débit                           | 6%           | 5                  |
| Q10-8    | Internet haut débit                          | 88%          | 73                 |
| Q10-9    | Messagerie électronique                      | 90%          | 75                 |
| Q10-10   | Vidéo conférence                             | 5%           | 4                  |
| Q10-11   | Autres? Précisez                             | 28%          | 23                 |
| Q11-1    | Ordinateur fixe                              | 45%          | 37                 |
| Q11-2    | Ordinateur portable                          | 81%          | 67                 |
| Q11-3    | Imprimante                                   | 35%          | 29                 |
| Q11-4    | Téléphone portable                           | 98%          | 81                 |

|        |                                |     |    |
|--------|--------------------------------|-----|----|
| Q11-5  | Téléphone fixe                 | 80% | 66 |
| Q11-6  | Fax                            | 7%  | 6  |
| Q11-7  | Internet bas débit             | 16% | 13 |
| Q11-8  | Internet haut débit            | 76% | 63 |
| Q11-9  | Messagerie électronique        | 75% | 62 |
| Q11-10 | Vidéo conférence               | 0%  | 0  |
| Q11-11 | Autres? Précisez               | 12% | 10 |
| Q11-11 | Qualitatif                     | 0%  | 0  |
| Q12-1  | Très souvent                   | 51% | 42 |
| Q12-2  | Souvent                        | 39% | 32 |
| Q12-3  | Rarement                       | 10% | 8  |
| Q12-4  | Jamais                         | 4%  | 3  |
| Q13-1  | Matin                          | 75% | 62 |
| Q13-2  | Entre 12h à 14h                | 51% | 42 |
| Q13-3  | 14h à 16h                      | 51% | 42 |
| Q13-4  | Après 16h                      | 72% | 60 |
| Q14-1  | Télétravail                    | 64% | 53 |
| Q14-2  | Se distraire                   | 53% | 44 |
| Q14-3  | Se documenter                  | 78% | 65 |
| Q14-4  | Messagerie                     | 80% | 66 |
| Q15    | Qualitatif                     | 0%  | 0  |
| Q16-1  | 1 fois toutes les 15 minutes   | 46% | 38 |
| Q16-2  | 1 fois toutes les heures       | 11% | 9  |
| Q16-3  | 1 fois par jour                | 37% | 31 |
| Q17    | Qualitatif                     | 0%  | 0  |
| Q18    | Qualitatif                     | 0%  | 0  |
| Q19-1  | Quelques minutes               | 25% | 21 |
| Q19-2  | 1 heure                        | 6%  | 5  |
| Q19-3  | Une demi-journée               | 5%  | 4  |
| Q19-4  | Une semaine                    | 0%  | 0  |
| Q19-5  | Plus                           | 1%  | 1  |
| Q19-6  | Ou selon le degré d'urgence    | 57% | 47 |
| Q20-1  | Bureautique                    | 84% | 70 |
| Q20-2  | Traitement de texte : courrier | 83% | 69 |
| Q20-3  | Documents élaborés (préciser)  | 42% | 35 |
| Q20-4  | Tableur Budget                 | 22% | 18 |
| Q20-5  | Tableur : Planning             | 47% | 39 |
| Q20-6  | Tableur : Statistique          | 36% | 30 |
| Q20-7  | Tableur : Graphique            | 43% | 36 |
| Q20-8  | Tableur : autres               | 47% | 39 |
| Q21    | Qualitatif                     | 0%  | 0  |
| Q22-1  | Problème TIC-Oui               | 46% | 38 |
| Q22-2  | Problème TIC-Non               | 55% | 46 |
| Q22-3  | Qualitatif                     | 0%  | 0  |
| Q23-1  | Formation-Oui                  | 53% | 44 |

|        |                                                            |     |    |
|--------|------------------------------------------------------------|-----|----|
| Q23-2  | Formation-Non                                              | 47% | 39 |
| Q23-3  | Formation-II y a moins d'un an                             | 12% | 10 |
| Q23-4  | Formation-II y a plus d'un an                              | 41% | 34 |
| Q23-5  | Qualitatif                                                 | 0%  | 0  |
| Q24-1  | Les notes d'information de la DRH et autres                | 52% | 43 |
| Q24-2  | Les mails groupés                                          | 29% | 24 |
| Q24-3  | Outlook                                                    | 67% | 56 |
| Q24-4  | Journal d'entreprise                                       | 4%  | 3  |
| Q24-5  | Les réseaux sociaux (Facebook, Twitter...)                 | 28% | 23 |
| Q24-6  | De bouche à Oreille                                        | 45% | 37 |
| Q24-7  | Autres (3G-FluxRSS-Revuepresse, Meeting,                   | 17% | 14 |
| Q25-1  | Non                                                        | 67% | 56 |
| Q25-2  | Ça m'est arrivé                                            | 25% | 21 |
| Q25-3  | Cela arrive souvent                                        | 8%  | 7  |
| Q26    | Qualitatif                                                 | 0%  | 0  |
| Q27-1  | Oui                                                        | 75% | 62 |
| Q27-2  | Non                                                        | 27% | 22 |
| Q27-3  | Rarement                                                   | 24% | 20 |
| Q27-4  | Occasionnellement                                          | 30% | 25 |
| Q27-5  | Souvent                                                    | 20% | 17 |
| Q28-1  | Enpermanence                                               | 10% | 8  |
| Q28-2  | Très régulièrement (1à2joursparsemaine)                    | 2%  | 2  |
| Q28-3  | Occasionnellement                                          | 31% | 26 |
| Q28-4  | Jamais                                                     | 45% | 37 |
| Q28-5  | Autres                                                     | 10% | 8  |
| Q29-1  | Souvent                                                    | 18% | 15 |
| Q29-2  | Rarement                                                   | 14% | 12 |
| Q29-3  | Jamais                                                     | 66% | 55 |
| Q30-1  | Oui                                                        | 16% | 13 |
| Q30-2  | Non                                                        | 24% | 20 |
| Q30-3  | Qualitatif                                                 | 0%  | 0  |
| Q31-1  | Une meilleure productivité                                 | 80% | 66 |
| Q31-2  | Une meilleure qualité de travail                           | 90% | 75 |
| Q31-3  | Un surcroit d'heures de travail                            | 8%  | 7  |
| Q31-4  | Amélioration des services rendus par l'administration      | 71% | 59 |
| Q31-5  | Au niveau du système d'information                         | 49% | 41 |
| Q31-6  | Organisation moins hiérarchisée, partage                   | 49% | 41 |
| Q31-7  | Rentabilité de l'investissement difficilement quantifiable | 24% | 20 |
| Q31-8  | Perte de temps                                             | 33% | 27 |
| Q31-9  | Source de nuisance à la santé                              | 47% | 39 |
| Q31-10 | Autres                                                     | 13% | 11 |
| Q32    | Qualitatif                                                 | 0%  | 0  |
| Q33    | Qualitatif                                                 | 0%  | 0  |
| Q34    | Qualitatif                                                 | 0%  | 0  |
| Q35    | Qualitatif                                                 | 0%  | 0  |

**Total CNAM (28 individus)**  
**LA POSTE**
**Total MFPE (26 individus) Total TELECOM (23 individus) Total**

| Réponses (%) | Nombre de réponses | Réponses (%) | Nombre de réponses | Réponses (%) | Nombre de réponses | Réponses (%) |
|--------------|--------------------|--------------|--------------------|--------------|--------------------|--------------|
| 43%          | 12                 | 42%          | 11                 | 22%          | 5                  | 67%          |
| 57%          | 16                 | 58%          | 15                 | 78%          | 18                 | 33%          |
| 0%           | 0                  | 8%           | 2                  | 0%           | 0                  | 0%           |
| 71%          | 20                 | 69%          | 18                 | 78%          | 18                 | 83%          |
| 21%          | 6                  | 23%          | 6                  | 22%          | 5                  | 17%          |
| 7%           | 2                  | 0%           | 0                  | 0%           | 0                  | 0%           |
| 43%          | 12                 | 50%          | 13                 | 35%          | 8                  | 33%          |
| 39%          | 11                 | 31%          | 8                  | 48%          | 11                 | 67%          |
| 11%          | 3                  | 8%           | 2                  | 13%          | 3                  | 0%           |
| 4%           | 1                  | 8%           | 2                  | 4%           | 1                  | 0%           |
| 4%           | 1                  | 4%           | 1                  | 0%           | 0                  | 0%           |
| 4%           | 1                  | 4%           | 1                  | 0%           | 0                  | 0%           |
| 0%           | 0                  | 42%          | 11                 | 0%           | 0                  | 0%           |
| 21%          | 6                  | 12%          | 3                  | 48%          | 11                 | 17%          |
| 39%          | 11                 | 12%          | 3                  | 13%          | 3                  | 50%          |
| 39%          | 11                 | 35%          | 9                  | 39%          | 9                  | 33%          |
| 100%         | 28                 | 77%          | 20                 | 78%          | 18                 | 100%         |
| 0%           | 0                  | 4%           | 1                  | 13%          | 3                  | 0%           |
| 0%           | 0                  | 8%           | 2                  | 0%           | 0                  | 0%           |
| 0%           | 0                  | 15%          | 4                  | 9%           | 2                  | 0%           |
| 7%           | 2                  | 0%           | 0                  | 22%          | 5                  | 0%           |
| 11%          | 3                  | 23%          | 6                  | 9%           | 2                  | 0%           |
| 75%          | 21                 | 58%          | 15                 | 43%          | 10                 | 83%          |
| 11%          | 3                  | 19%          | 5                  | 26%          | 6                  | 17%          |
| 0%           | 0                  | 0%           | 0                  | 0%           | 0                  | 0%           |
| 0%           | 0                  | 0%           | 0                  | 0%           | 0                  | 0%           |
| 0%           | 0                  | 0%           | 0                  | 0%           | 0                  | 0%           |
| 100%         | 28                 | 100%         | 26                 | 65%          | 15                 | 100%         |
| 18%          | 5                  | 4%           | 1                  | 43%          | 10                 | 67%          |
| 64%          | 18                 | 77%          | 20                 | 96%          | 22                 | 67%          |
| 57%          | 16                 | 0%           | 0                  | 78%          | 18                 | 33%          |
| 79%          | 22                 | 65%          | 17                 | 96%          | 22                 | 83%          |
| 50%          | 14                 | 23%          | 6                  | 57%          | 13                 | 33%          |
| 14%          | 4                  | 0%           | 0                  | 0%           | 0                  | 17%          |
| 68%          | 19                 | 100%         | 26                 | 100%         | 23                 | 83%          |
| 79%          | 22                 | 96%          | 25                 | 96%          | 22                 | 100%         |
| 0%           | 0                  | 0%           | 0                  | 13%          | 3                  | 17%          |
| 21%          | 6                  | 23%          | 6                  | 48%          | 11                 | 0%           |
| 39%          | 11                 | 42%          | 11                 | 48%          | 11                 | 67%          |
| 82%          | 23                 | 73%          | 19                 | 83%          | 19                 | 100%         |
| 32%          | 9                  | 31%          | 8                  | 35%          | 8                  | 67%          |
| 96%          | 27                 | 100%         | 26                 | 96%          | 22                 | 100%         |

|     |    |     |    |     |    |      |
|-----|----|-----|----|-----|----|------|
| 86% | 24 | 69% | 18 | 87% | 20 | 67%  |
| 4%  | 1  | 0%  | 0  | 9%  | 2  | 50%  |
| 4%  | 1  | 19% | 5  | 26% | 6  | 17%  |
| 86% | 24 | 54% | 14 | 87% | 20 | 83%  |
| 75% | 21 | 69% | 18 | 83% | 19 | 67%  |
| 0%  | 0  | 0%  | 0  | 0%  | 0  | 0%   |
| 18% | 5  | 12% | 3  | 4%  | 1  | 17%  |
| 0%  | 0  | 0%  | 0  | 0%  | 0  | 0%   |
| 25% | 7  | 50% | 13 | 70% | 16 | 100% |
| 50% | 14 | 42% | 11 | 30% | 7  | 0%   |
| 18% | 5  | 8%  | 2  | 4%  | 1  | 0%   |
| 11% | 3  | 0%  | 0  | 0%  | 0  | 0%   |
| 50% | 14 | 85% | 22 | 87% | 20 | 100% |
| 25% | 7  | 50% | 13 | 74% | 17 | 83%  |
| 25% | 7  | 58% | 15 | 70% | 16 | 67%  |
| 64% | 18 | 73% | 19 | 78% | 18 | 83%  |
| 54% | 15 | 69% | 18 | 65% | 15 | 83%  |
| 75% | 21 | 50% | 13 | 30% | 7  | 50%  |
| 82% | 23 | 92% | 24 | 57% | 13 | 83%  |
| 75% | 21 | 77% | 20 | 87% | 20 | 83%  |
| 0%  | 0  | 0%  | 0  | 0%  | 0  | 0%   |
| 14% | 4  | 35% | 9  | 91% | 21 | 67%  |
| 14% | 4  | 12% | 3  | 0%  | 0  | 33%  |
| 57% | 16 | 50% | 13 | 9%  | 2  | 0%   |
| 0%  | 0  | 0%  | 0  | 0%  | 0  | 0%   |
| 0%  | 0  | 0%  | 0  | 0%  | 0  | 0%   |
| 14% | 4  | 27% | 7  | 30% | 7  | 50%  |
| 7%  | 2  | 4%  | 1  | 9%  | 2  | 0%   |
| 4%  | 1  | 4%  | 1  | 4%  | 1  | 17%  |
| 0%  | 0  | 0%  | 0  | 0%  | 0  | 0%   |
| 0%  | 0  | 4%  | 1  | 0%  | 0  | 0%   |
| 46% | 13 | 46% | 12 | 78% | 18 | 67%  |
| 64% | 18 | 96% | 25 | 96% | 22 | 83%  |
| 71% | 20 | 96% | 25 | 78% | 18 | 100% |
| 50% | 14 | 31% | 8  | 39% | 9  | 67%  |
| 14% | 4  | 15% | 4  | 39% | 9  | 17%  |
| 18% | 5  | 46% | 12 | 70% | 16 | 100% |
| 29% | 8  | 38% | 10 | 35% | 8  | 67%  |
| 46% | 13 | 38% | 10 | 48% | 11 | 33%  |
| 46% | 13 | 58% | 15 | 30% | 7  | 67%  |
| 0%  | 0  | 0%  | 0  | 0%  | 0  | 0%   |
| 46% | 13 | 46% | 12 | 43% | 10 | 50%  |
| 54% | 15 | 54% | 14 | 61% | 14 | 50%  |
| 0%  | 0  | 0%  | 0  | 0%  | 0  | 0%   |
| 50% | 14 | 46% | 12 | 52% | 12 | 100% |

|      |    |     |    |     |    |      |
|------|----|-----|----|-----|----|------|
| 50%  | 14 | 54% | 14 | 48% | 11 | 0%   |
| 14%  | 4  | 15% | 4  | 0%  | 0  | 33%  |
| 36%  | 10 | 31% | 8  | 52% | 12 | 67%  |
| 0%   | 0  | 0%  | 0  | 0%  | 0  | 0%   |
| 54%  | 15 | 54% | 14 | 52% | 12 | 33%  |
| 7%   | 2  | 31% | 8  | 52% | 12 | 33%  |
| 61%  | 17 | 65% | 17 | 83% | 19 | 50%  |
| 4%   | 1  | 0%  | 0  | 9%  | 2  | 0%   |
| 29%  | 8  | 27% | 7  | 26% | 6  | 33%  |
| 36%  | 10 | 62% | 16 | 35% | 8  | 50%  |
| 18%  | 5  | 12% | 3  | 22% | 5  | 17%  |
| 79%  | 22 | 85% | 22 | 30% | 7  | 83%  |
| 21%  | 6  | 19% | 5  | 39% | 9  | 17%  |
| 0%   | 0  | 0%  | 0  | 30% | 7  | 0%   |
| 0%   | 0  | 0%  | 0  | 0%  | 0  | 0%   |
| 79%  | 22 | 62% | 16 | 78% | 18 | 100% |
| 25%  | 7  | 38% | 10 | 22% | 5  | 0%   |
| 29%  | 8  | 27% | 7  | 22% | 5  | 0%   |
| 25%  | 7  | 23% | 6  | 39% | 9  | 50%  |
| 25%  | 7  | 12% | 3  | 17% | 4  | 50%  |
| 4%   | 1  | 4%  | 1  | 22% | 5  | 17%  |
| 0%   | 0  | 0%  | 0  | 4%  | 1  | 17%  |
| 39%  | 11 | 31% | 8  | 17% | 4  | 50%  |
| 32%  | 9  | 54% | 14 | 57% | 13 | 17%  |
| 18%  | 5  | 12% | 3  | 0%  | 0  | 0%   |
| 4%   | 1  | 15% | 4  | 39% | 9  | 17%  |
| 0%   | 0  | 15% | 4  | 22% | 5  | 50%  |
| 93%  | 26 | 69% | 18 | 39% | 9  | 33%  |
| 14%  | 4  | 19% | 5  | 17% | 4  | 0%   |
| 25%  | 7  | 8%  | 2  | 30% | 7  | 67%  |
| 0%   | 0  | 0%  | 0  | 0%  | 0  | 0%   |
| 75%  | 21 | 73% | 19 | 87% | 20 | 100% |
| 100% | 28 | 85% | 22 | 83% | 19 | 100% |
| 4%   | 1  | 4%  | 1  | 22% | 5  | 0%   |
| 50%  | 14 | 85% | 22 | 74% | 17 | 100% |
| 14%  | 4  | 69% | 18 | 65% | 15 | 67%  |
| 14%  | 4  | 77% | 20 | 52% | 12 | 83%  |
| 11%  | 3  | 31% | 8  | 30% | 7  | 33%  |
| 32%  | 9  | 19% | 5  | 48% | 11 | 33%  |
| 21%  | 6  | 54% | 14 | 74% | 17 | 33%  |
| 25%  | 7  | 8%  | 2  | 9%  | 2  | 0%   |
| 0%   | 0  | 0%  | 0  | 0%  | 0  | 0%   |
| 0%   | 0  | 0%  | 0  | 0%  | 0  | 0%   |
| 0%   | 0  | 0%  | 0  | 0%  | 0  | 0%   |

|         | Matin | Entre 12h à 14h | 14h à 16h | Après 16h |
|---------|-------|-----------------|-----------|-----------|
| CNAM    | 14    | 7               | 7         | 18        |
| MFPE    | 22    | 13              | 15        | 19        |
| Telecom | 20    | 17              | 16        | 18        |
| Laposte | 6     | 5               | 4         | 5         |
| Total   | 62    | 42              | 42        | 60        |

|         | Matin | Entre 12h à 14h | 14h à 16h | Après 16h |
|---------|-------|-----------------|-----------|-----------|
| CNAM    | 17%   | 8%              | 8%        | 22%       |
| MFPE    | 27%   | 16%             | 18%       | 23%       |
| Telecom | 24%   | 20%             | 19%       | 22%       |
| Laposte | 7%    | 6%              | 5%        | 6%        |
| Total   | 75%   | 51%             | 51%       | 72%       |

| 3- Niveau scolaire                                | 12- Connectez-vous |         |
|---------------------------------------------------|--------------------|---------|
|                                                   | Très souvent       | Souvent |
| DEA, mastère, doctorat, diplôme d'ingénieur       | 23                 | 11      |
| Bac plus 3 ou Bac plus 4 (licence, maîtrise, etc) | 15                 | 15      |
| Bac plus 2 (BTS, TEA, TEG)                        | 2                  | 4       |
| Bac                                               | 2                  | 0       |
| CAP, BTP                                          | 0                  | 0       |
| Niveau secondaire ou collège                      | 0                  | 0       |

| 3- Niveau scolaire                                | 12- Connectez-vous |         |
|---------------------------------------------------|--------------------|---------|
|                                                   | Très souvent       | Souvent |
| DEA, mastère, doctorat, diplôme d'ingénieur       | 28%                | 13%     |
| Bac plus 3 ou Bac plus 4 (licence, maîtrise, etc) | 18%                | 18%     |
| Bac plus 2 (BTS, TEA, TEG)                        | 2%                 | 5%      |
| Bac                                               | 2%                 | 0%      |
| CAP, BTP                                          | 0%                 | 0%      |
| Niveau secondaire ou collège                      | 0%                 | 0%      |

|         | Le travail | Se distraire | Se documenter | Messagerie |
|---------|------------|--------------|---------------|------------|
| CNAM    | 28%        | 48%          | 35%           | 32%        |
| MFPE    | 34%        | 30%          | 37%           | 30%        |
| Telecom | 28%        | 16%          | 20%           | 30%        |
| Laposte | 9%         | 7%           | 8%            | 8%         |

|        |                                                                                                         | Total |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Q31-1  | Une meilleure productivité                                                                              | 80%   |
| Q31-2  | Une meilleure qualité de travail                                                                        | 90%   |
| Q31-3  | Un surcroit d'heures de travail                                                                         | 8%    |
| Q31-4  | Amélioration des services rendus par l'administration                                                   | 71%   |
| Q31-5  | Au niveau du système d'information, elle permet la délocalisation de la production                      | 49%   |
| Q31-6  | Organisation moins hiérarchisée, partage d'information et une meilleure gestion des ressources humaines | 49%   |
| Q31-7  | Rentabilité de l'investissement difficilement quantifiable, problèmes éthiques                          | 24%   |
| Q31-8  | Perte de temps                                                                                          | 33%   |
| Q31-9  | Source de nuisance à la santé                                                                           | 47%   |
| Q31-10 | Autres                                                                                                  | 13%   |

|                                  | CNAM | MFPE | TELECOM | Total |
|----------------------------------|------|------|---------|-------|
| Ligne Privée - Rarement          | 28%  | 44%  | 28%     | 29%   |
| Ligne Privée - Occasionnellement | 48%  | 38%  | 50%     | 46%   |
| Ligne Privée - Souvent           | 24%  | 19%  | 22%     | 25%   |

|                                              | CNAM | MFPE | TELECOM | Total |
|----------------------------------------------|------|------|---------|-------|
| En permanence                                | 4%   | 4%   | 22%     | 10%   |
| Très régulièrement (1 à 2 jours par semaine) | 0%   | 0%   | 4%      | 2%    |
| Occasionnellement                            | 39%  | 31%  | 17%     | 31%   |
| Jamais                                       | 39%  | 58%  | 57%     | 48%   |
| Autres                                       | 18%  | 8%   | 0%      | 8%    |

|                                                | CNAM | MFPE | TELECOM | Total |
|------------------------------------------------|------|------|---------|-------|
| Travail hors horaire administrative - Souvent  | 4%   | 15%  | 39%     | 18%   |
| Travail hors horaire administrative - Rarement | 0%   | 15%  | 22%     | 14%   |
| Travail hors horaire administrative - Jamais   | 96%  | 69%  | 39%     | 67%   |

| Colonne1                    | CNAM | LA POSTE | MFPE | TELECOM |
|-----------------------------|------|----------|------|---------|
| Quelques minutes            | 43%  | 50%      | 46%  | 30%     |
| 1 heure                     | 7%   | 0%       | 4%   | 9%      |
| Une demi-journée            | 4%   | 17%      | 4%   | 4%      |
| Une semaine                 | 0%   | 0%       | 0%   | 0%      |
| Plus                        | 0%   | 0%       | 4%   | 0%      |
| Ou selon le degré d'urgence | 46%  | 33%      | 42%  | 57%     |
|                             | 1    | 1        | 1    | 1       |

| Colonne1                    | CNAM | LA POSTE | MFPE | TELECOM | Total |
|-----------------------------|------|----------|------|---------|-------|
| Quelques minutes            | 12   | 3        | 12   | 7       | 34    |
| 1 heure                     | 2    | 0        | 1    | 2       | 5     |
| Une demi-journée            | 1    | 1        | 1    | 1       | 4     |
| Une semaine                 | 0    | 0        | 0    | 0       | 0     |
| Plus                        | 0    | 0        | 1    | 0       | 1     |
| Ou selon le degré d'urgence | 13   | 2        | 11   | 13      | 39    |
|                             | 28   | 6        | 26   | 23      | 83    |

| Colonne1            | CNAM | LA POSTE | MFPE | TELECOM | Total |
|---------------------|------|----------|------|---------|-------|
| Non                 | 71%  | 83%      | 85%  | 30%     | 65%   |
| Ça m'est arrivé     | 19%  | 17%      | 15%  | 39%     | 23%   |
| Cela arrive souvent | 10%  | 0%       | 0%   | 30%     | 12%   |
|                     | 1    | 1        | 1    | 1       | 1     |

| Colonne1            | CNAM | LA POSTE | MFPE | TELECOM | Total |
|---------------------|------|----------|------|---------|-------|
| Non                 | 22   | 5        | 22   | 7       | 56    |
| Ça m'est arrivé     | 6    | 1        | 4    | 9       | 20    |
| Cela arrive souvent | 3    | 0        | 0    | 7       | 10    |
|                     | 31   | 6        | 26   | 23      | 86    |

| CNAM |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |          |
|------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
|      | Reponse | Commentaires                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Reponses |
| Q1   | 6       | plus 2000                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 4        |
| Q2   | 2       | 59                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 3        |
| Q3   | 2       | 30 à 45                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 2        |
| Q4   | 2       | Employé pour des tâches dites techniques (B et C)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 1-2-3    |
| Q4.1 | 1       | Pas d'affectation spécifique au TIC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 1        |
| Q4.2 | x       | Dernière formation avant début 2011 Application informatique Systèmes Informatiques                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | x        |
| Q4.3 | x       | tacitement- implicitement<br>Stratégie : tendre vers zéro papier                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | x        |
| Q5   |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |          |
| Q6   | x       | <p>CNAM: Généralisation de l'utilisation d'internet: Culture numérique pour certaines utilisations professionnelles pour d'autre extraprofessionnel qu'il faut contrôler</p> <p>Les employés n'ouvrent pas leurs boites mails souvent==&gt;nécessité que la DG oblige les chefs des structures à l'utilisation des TIC</p> <p>la DG n'apporte pas d'importance aux TIC==&gt;l'information circule pas comme il faut.</p> <p>Officialiser les TIC à la CNAM (Ils ne les ont pas actuellement). Nécessité de sensibiliser les directeurs centraux par des réunions à l'importance des TIC.</p> <p>Les directeurs n'ont pas une vraie culture numérique. Les moyens existants, mais il y a un problème d'usage</p> <p>La DG n'est pas orienté TIC==&gt; impact sur</p> <p>Les salariés : Investissement dans les TIC pour améliorer les services aux usagers.</p> |          |
| Q7   |         | Renforcement de l'utilisation des TIC en interne.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |          |

| MFPE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Commentaires                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 441                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 63                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 30à45                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Employé pour des tâches dites administratives (B et C)<br>Employé pour des tâches dites techniques (B et C)<br>Cadre A                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 11000D pour 2012                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 2011 Bureautique, informatique de pointe                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Non- Système de carrière                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <p>Modernisation du parc informatique<br/>Formation Annuelle pour les salariés portant sur les TIC<br/>(besoin exprimé par les salariés)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <p>Taux d'absentéisme important lors des formations<br/>==&gt; Solution: La promotion doit passer par un nombre de formation validée<br/>Matériel dépassé==&gt; ils doivent les moderniser<br/>(Perte de temps- énergie-argent)<br/>Les marchés publics sont gérés par la famille de l'ex-président==&gt;Imposition d'une basse gamme d'outil informatique: problème de maintenance et de réparations fréquentes</p> |

| La Poste |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Reponse  | Commentaires                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 6        | plus +9000                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 3        | 51 à 100                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 2        | 30 à 45                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 1-2      | Employé pour des tâches dites administratives (B et C)<br>Employé pour des tâches dites techniques (B et C)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 1        | Allocation importante de formation en TIC<br>Ecole virtuelle pour les salariés basée sur les TIC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| x        | 2011 dernière formation : MODULE ORACLE - SGBD, C++, @.Net                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| x        | L'école virtuelle a participé à l'ascension de certains salariés                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|          | <p>Oui bien sûr la poste tunisienne parie sur la technologie, la prestation sociale menacé par la concurrence ==&gt;tendance à la baisse des prestations classiques</p> <p>On envoi des SMS==&gt;remplacé par les TIC (fax, SMS, ordinateur portable</p> <p>L'Ecole virtuelle de la Poste permet le développement et l'utilisation des TIC : Les postiers sont formés chez eux grâce aux TIC.</p> <p>Les TIC est un choix économique: La Poste a introduit de nouveaux produits : Exemple le Commerce électronique</p> |
|          | Satisfaction à la qualité des TIC dans la Poste: il a mis l'accent sur l'importance de la culture TIC au niveau de la Direction.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

## Annexe 8 : Décret n° 49-96 du 16 janvier 1996 fixant le contenu des plans mise à niveau et les modalités de leur élaboration, réalisation et suivi

### décrets et arrêtés

#### PREMIER MINISTERE

**Décret n° 96-48 du 15 janvier 1996 portant institution du conseil supérieur de mise en ordre des dispositions législatives et réglementaires en vigueur.**

Le Président de la République,  
Vu la constitution et notamment son article 53,  
Vu l'avis du tribunal administratif,  
Décrète :

Article premier. - Il est institué un conseil supérieur de mise en ordre des dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Ce conseil a pour mission de superviser le rassemblement par matière des dispositions législatives et des dispositions des décrets réglementaires en vigueur et de procéder à leur mise en ordre, sans qu'il en découle une modification de leur fond.

L'opération de mise en ordre consiste en l'élaboration des projets tendant à mettre à jour les textes en vigueur, ou à améliorer leur forme, ou à les clarifier.

A cet effet le conseil procède à la :

- fixation de la méthodologie de la mise en ordre des dispositions législatives et réglementaires générales,
- fixation du programme des travaux de mise en ordre,
- approbation de l'institution des groupes de travail spécialisés par matière, en vue d'élaborer des projets de mise en ordre des dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Art. 2. - Le Premier ministre préside le conseil supérieur de mise en ordre des dispositions législatives et réglementaires en vigueur, qui comprend les membres suivants :

- le ministre de la justice,
- le ministre de l'intérieur,
- le ministre des domaines de l'Etat et des affaires foncières,
- le secrétaire d'Etat auprès du Premier ministre chargé de la réforme administrative et de la fonction publique,
- le conseiller juridique de la Présidence de la République,
- le premier président du tribunal administratif,
- le premier président de la cour des comptes,
- le conseiller juridique et de législation du gouvernement : rapporteur.

En outre le président du conseil supérieur peut inviter pour participer aux travaux du conseil toute personne dont il juge la présence utile en raison de sa compétence dans une question figurant à l'ordre du jour du conseil.

Art. 3. - Un comité permanent assiste le conseil supérieur, à cet effet il est chargé de faire des propositions en ce qui concerne :

- la méthodologie de la mise en ordre des dispositions législatives et réglementaires générales,
- la programmation des travaux de mise en ordre,
- l'institution des groupes de travail spécialisés pour l'élaboration des projets de mise en ordre des dispositions

législatives et réglementaires en vigueur.

Il est en outre chargé de coordonner les travaux des groupes de travail spécialisés précités.

Art. 4. - Le secrétaire d'Etat auprès du Premier ministre chargé de la réforme administrative et de la fonction publique préside le comité permanent qui comprend :

- le conseiller juridique de la Présidence de la République,
- le premier président du tribunal administratif,
- le conseiller juridique et de législation du gouvernement,
- un représentant du ministre de la justice,
- le directeur général des études juridiques et du contentieux au ministère de l'intérieur,
- le directeur général du contentieux de l'Etat,
- le directeur général de la réforme administrative au Premier ministre : rapporteur.

En outre le président du comité permanent peut inviter pour participer aux travaux du comité permanent toute personne dont il juge la présence utile en raison de sa compétence dans une question figurant à son ordre du jour.

Art. 5. - Les groupes de travail spécialisés sont créés par arrêté du Premier ministre.

Art. 6. - Les membres des groupes de travail spécialisés ainsi que leurs présidents sont choisis parmi les experts en la matière, ils sont désignés par arrêté du Premier ministre.

Art. 7. - Chaque projet de mise en ordre des dispositions législatives et réglementaires générales doit être accompagné :

- d'un exposé des motifs,
- d'un tableau de concordance entre les textes en vigueur et les textes proposés comportant une colonne pour expliquer l'opération de mise en ordre à propos de chaque article et pour indiquer les divergences en résultant,
- d'un projet de loi de ratification lorsque l'objet concerne des dispositions législatives,
- d'un projet de décret lorsque l'objet concerne des dispositions réglementaires.

Art. 8. - En cas de désignation d'agents publics au sein des groupes de travail spécialisés, ceux-ci sont rémunérés conformément à l'article 7 du décret n° 95-83 du 16 janvier 1995, relatif à l'exercice à titre professionnel d'une activité privée lucrative par les personnels de l'Etat, des collectivités publiques locales, des établissements publics à caractère administratif et des entreprises publiques, et ce, dans le cadre du programme de la réforme administrative.

Art. 9. - Le secrétariat du conseil supérieur de mise en ordre des dispositions législatives et réglementaires en vigueur, est assuré par les services du Premier ministre.

Art. 10. - Le Premier ministre, les ministres et secrétaires d'Etat sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret qui sera publié au Journal Officiel de la République Tunisienne.

Tunis, le 15 janvier 1996.

**Zine El Abidine Ben Ali**

**Décret n° 96-49 du 16 janvier 1996 fixant le contenu des plans de mise à niveau de l'administration et les modalités de leur élaboration, réalisation et suivi.**

Le Président de la République,  
Sur proposition du Premier ministre,  
Vu la constitution et notamment son article 53,  
Vu l'avis du tribunal administratif,  
Décrète :

Article premier. - Un plan de mise à niveau central pour la modernisation de l'administration est élaboré pour la période comprise entre le 1er janvier 1996 et le 31 décembre 1999.

Un plan de mise à niveau est élaboré dans chaque ministère pour la même période.

Art. 2. - Le plan de mise à niveau central est élaboré par arrêté du Premier ministre dans un délai ne dépassant pas le 30 juin 1996 et sera publié au Journal Officiel de la République Tunisienne.

Le plan de mise à niveau central comprend les éléments suivants :

- 1) le programme de l'informatique dans l'administration,
- 2) le programme de mise en ordre des dispositions législatives et réglementaires en vigueur,
- 3) la délimitation des axes des réformes générales concernant la relation entre l'administration et le citoyen,
- 4) la délimitation des axes des réformes générales concernant la carrière du fonctionnaire,
- 5) la délimitation des axes des réformes générales concernant les moyens de travail dans l'administration.

Art. 3. - Chaque ministère élabore son plan spécifique de mise à niveau et prend toutes les dispositions utiles pour sa réalisation.

Le plan de mise à niveau ministériel comprend obligatoirement les éléments suivants :

- 1) le plan directeur informatique du ministère,
- 2) la révision de l'organisation des structures du ministère conformément à l'organigramme type,
- 3) l'élaboration et la mise à jour du plan de chargement des agents selon la situation actuelle,
- 4) l'élaboration du plan de chargement des agents tel qu'il devrait être compte tenu des besoins réels en ressources humaines,
- 5) les programmes annuels de formation initiale, de formation continue et de recyclage,
- 6) les attributions pouvant être déléguées aux administrations régionales,
- 7) les activités pouvant être transférées au secteur privé,
- 8) les activités pouvant être soumises aux règles de la comptabilité analytique,
- 9) les services pouvant être soumis aux règles de la gestion par objectifs,
- 10) recueil des textes juridiques et réglementaires, des circulaires et de toutes les instructions relatives au ministère et leur classification par matière,
- 11) les manuels de procédures concernant tous les secteurs relevant du ministère,
- 12) la généralisation de l'utilisation de la langue arabe,
- 13) les imprimés administratifs,
- 14) le programme ministériel de sauvegarde des documents et des archives,
- 15) l'accueil dans l'administration,

16) les prestations administratives fournies par les services du ministère aux usagers, et les conditions de leur octroi,

17) les autorisations et les attestations administratives relatives à chaque ministère et les conditions de leur octroi,

18) les cas nécessitant une réponse aux réclamations et demandes des citoyens avec motivation en cas de refus,

19) les cas nécessitant la légalisation de signature ou la certification de la conformité des copies aux originaux,

20) le programme du ministère relatif à la communication et à la promotion de la mémoire et de l'identité nationale.

Art. 4. - Le plan de mise à niveau ministériel peut comprendre d'autres éléments spécifiques à chaque ministère.

Art. 5. - Le plan de mise à niveau de chaque ministère est fixé dans un délai ne dépassant pas le 30 avril 1996 et ce, par arrêté du ministre concerné. Cet arrêté est publié au Journal Officiel de la République Tunisienne.

Art. 6. - Les services du Premier ministre assurent la coordination entre les différents ministères dans l'élaboration des plans de mise à niveau ministériels et le suivi de leur réalisation.

Art. 7. - Chaque ministre est chargé d'élaborer un rapport annuel au Premier ministre sur l'avancement de la réalisation du plan de mise à niveau de son ministère et ce à la fin du mois de mars de chaque année.

Le Premier ministre soumet un rapport annuel à cet effet au Président de la République.

Art. 8. - Le Premier ministre, les ministres et les secrétaires d'Etat sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret qui sera publié au Journal Officiel de la République Tunisienne.

Tunis, le 16 janvier 1996.

**Zine El Abidine Ben Ali**

**MINISTERE DES FINANCES**

**Décret n° 96-50 du 16 janvier 1996, portant approbation de la convention relative à l'ouverture d'un bureau de représentation par la "société générale".**

Le Président de la République,  
Sur proposition du ministre des finances,

Vu la loi n° 85-108 du 6 décembre 1985, portant encouragement d'organismes financiers et bancaires travaillant essentiellement avec les non-résidents et notamment son article 28,

Décrète :

Article premier. - Est approuvée la convention annexée au présent décret, conclue entre le ministre des finances et la "société générale", banque française, et relative à l'ouverture par cette banque d'un bureau de représentation à Tunis.

Art. 2. - Le ministre des finances est chargé de l'exécution du présent décret qui sera publié au Journal Officiel de la République Tunisienne.

Tunis, le 16 janvier 1996.

**Zine El Abidine Ben Ali**

**Décret n° 96-51 du 16 janvier 1996, portant suspension des droits des douanes dus à l'importation du maïs.**

Le Président de la République,  
Sur proposition du ministre des finances,

Vu la loi n° 89-113 du 30 décembre 1989, relative à l'application d'un nouveau tarif des droits de douane à l'importation tel que modifié ou complété par les textes

**Annexe 11 : Décret n°95-299 du 20 février 1995, modifiant le décret n°93-1220 du 7 juin 1993, portant organisation de la formation continue des fonctionnaires et des ouvriers de l'Etat, des collectivités publiques locales et des établissements publics à caractère administratif.**

## décrets et arrêtés

### PREMIER MINISTERE

Décret n° 95-284 du 20 février 1995, modifiant le décret n° 85-261 du 15 février 1985, portant définition des catégories auxquelles appartiennent les différents grades des fonctionnaires de l'Etat, des collectivités publiques locales et des établissements publics à caractère administratif.

Le Président de la République,

Sur proposition du Premier ministre,

Vu la loi n° 83-112 du 12 décembre 1983, portant statut général des personnels de l'Etat, des collectivités publiques locales et des établissements publics à caractère administratif,

Vu le décret n° 85-261 du 15 février 1985, portant définition des catégories auxquelles appartiennent les différents grades des fonctionnaires de l'Etat, des collectivités publiques locales et des établissements publics à caractère administratif,

Vu l'avis du tribunal administratif,

Décrète :

Article premier. - Les articles 4 et 5 du décret susvisé n° 85-261 du 15 février 1985 sont abrogés et remplacés par les dispositions suivantes :

Art. 4. (nouveau). - La catégorie C comprend les grades dont l'accès par concours externe est réservé aux candidats suivants :

a - les candidats ayant poursuivi avec succès le cycle de l'enseignement primaire et six (6) années de l'enseignement secondaire au moins

b - les candidats titulaires du diplôme de fin de l'enseignement de base et ayant poursuivi avec succès le premier cycle de l'enseignement secondaire

c - les candidats titulaires d'un diplôme de formation équivalent au niveau prévu aux paragraphes "a" et "b" de cet article.

Art. 5. (nouveau). - La catégorie D comprend les grades dont l'accès est réservé aux candidats suivants :

a - les candidats ayant accompli avec succès le cycle de l'enseignement primaire et trois (3) années de l'enseignement secondaire au moins

b - les candidats titulaires du diplôme de fin de l'enseignement de base

c - les candidats titulaires d'un diplôme de formation équivalent au niveau prévu aux paragraphes "a" et "b" de cet article.

Art. 2. - Le Premier ministre, les ministres et secrétaires d'Etat sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret qui sera publié au Journal Officiel de la République Tunisienne.

Tunis, le 20 février 1995.

Zine El Abidine Ben Ali

Décret n°95-299 du 20 février 1995, modifiant le décret n° 93-1220 du 7 juin 1993, portant organisation de la formation continue des fonctionnaires et des ouvriers de l'Etat, des collectivités publiques locales et des établissements publics à caractère administratif.

Le Président de la République,

Sur proposition du Premier ministre,

Vu la loi n° 83-112 du 12 décembre 1983, portant statut général des personnels de l'Etat, des collectivités publiques locales et des établissements publics à caractère administratif,

Vu le décret n° 85-261 du 15 février 1985, portant définition des catégories auxquelles appartiennent les différents grades des fonctionnaires de l'Etat, des collectivités publiques locales et des établissements publics à caractère administratif tel qu'il a été modifié par le décret n° 95-284 du 20 février 1995,

Vu le décret n° 90-2142 du 18 décembre 1990, portant organisation des cycles de formation continue au profit des fonctionnaires et des ouvriers de l'Etat, des collectivités publiques locales et des établissements publics à caractère administratif,

Vu le décret n° 93-1220 du 7 juin 1993, portant organisation de la formation continue des fonctionnaires et des ouvriers de l'Etat, des collectivités publiques locales et des établissements publics à caractère administratif,

Vu l'avis du ministre des finances,

Vu l'avis du tribunal administratif,

Décrète :

Article premier. - Les dispositions des articles 3, 6, 14, 17 et 24 du décret n° 93-1220 du 7 juin 1993 susvisé sont abrogées et remplacées par les dispositions suivantes :

Article 3 (nouveau) : l'organisation des cycles de formation continue, leur durée ainsi que la nature des enseignements qui y sont dispensés sont fixés pour chaque grade ou catégorie, par arrêté du ministre concerné pris sur avis de la commission nationale de coordination des actions de formation continue prévue à l'article 6 (nouveau) du présent décret.

Toutefois, ces cycles sont organisés par arrêté du Premier ministre sur avis de la commission sus indiquée pour les corps particuliers suivants :

- le corps particulier administratif commun
- le corps particulier des agents chargés du traitement automatique de l'informatique
- le corps particulier des cadres des bibliothèques, de la documentation et des archives
- le corps particulier des agents de secrétariat des administrations publiques.

Les dispositions du dernier alinéa de cet article sont étendues aux articles 9, 10 et 19 du présent décret.

Article 6 (nouveau) : Il est créé auprès du Premier ministre une commission nationale de coordination des actions de formation continue, composée ainsi qu'il suit :

- un représentant du Premier ministre : président
- Le directeur général de l'administration et de la fonction publique : membre
- le directeur de l'école nationale d'administration : membre
- le directeur général du budget au ministère des finances : membre

## Annexe 9 : Arrêté du Premier ministre du 11 avril 2000, portant approbation du manuel des procédures relatif à la direction de la qualité du service public au Premier ministère

### décrets et arrêtés

#### PREMIER MINISTERE

#### Arrêté du Premier ministre du 11 avril 2000, portant approbation du manuel des procédures relatif à la direction de la qualité du service public au Premier ministère.

Le Premier ministre,

Vu le décret n° 70-118 du 11 avril 1970, portant organisation des services du Premier ministère, ensemble les textes qui l'ont modifié ou complété et notamment le décret n° 71-113 du 10 avril 1971 et le décret n° 87-55 du 12 janvier 1987,

Vu le décret n° 96-49 du 16 janvier 1996, fixant le contenu des plans de mise à niveau de l'administration et les modalités de leur élaboration, réalisation et suivi,

Vu l'arrêté du Premier ministre du 15 mai 1996, fixant le plan de mise à niveau du Premier ministère, tel que modifié par l'arrêté du 26 septembre 1998,

Vu la circulaire du Premier ministre n° 8 du 9 février 1996, fixant la procédure de préparation des plans ministériels de mise à niveau établie conformément au décret n° 96-49 du 16 janvier 1996,

Vu le manuel de procédures relatif à la direction de la qualité du service public au Premier ministère,

Arrête :

Article premier. - Est approuvé, le manuel des procédures relatif à la direction de la qualité du service public au Premier ministère.

Art. 2. - Tous les services concernés sont chargés de l'application de ce manuel.

Art. 3. - Le directeur de la direction de la qualité du service public au Premier ministère est chargé de l'actualisation de ce manuel chaque fois que nécessaire.

Art. 4. - Le présent arrêté est publié au Journal Officiel de la République Tunisienne.

Tunis, le 11 avril 2000.

*Le Premier Ministre*  
Mohamed Ghannouchi

Vu la loi n° 97-11 du 3 février 1997, portant promulgation du code de la fiscalité locale et notamment les articles 52 à 60 du code,

Vu le décret du 30 août 1858, portant création de la commune de Tunis,

Vu la délibération du conseil municipal de la commune de Tunis dans sa séance du 25 février 1999,

Vu l'avis du ministre de l'équipement et de l'habitat,

Vu l'avis du tribunal administratif,

Décète :

Article premier. - En application des dispositions de l'article 52 du code de la fiscalité locale, sont déclarés d'utilité publique, les premiers travaux des grandes restructurations des chaussées dans quelques rues de la ville de Tunis :

Arrondissement El Khadra : rues n° 8000 - 8003 - 8004 - 8006 - 8007 - 8010 - 8301 - 8304 - 8305 - 8306.

- Rue Abderrahmen Azzam
- Rue Mohamed Salah Eddine
- Rue Ibn Ennadim
- Rue Mohamed Badra
- Rue Jean Jacques Rousseau
- Rue Nai

arrondissement Ezzouhour :

- Rue n° 4003.

Art. 2. - La participation des propriétaires riverains aux dépenses des premiers travaux visés à l'article premier du présent décret est fixée conformément aux dispositions des articles 52 à 60 du code de la fiscalité locale.

Art. 3. - Les ministres de l'intérieur et de l'équipement et de l'habitat sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret qui sera publié au Journal Officiel de la République Tunisienne.

Tunis, le 5 avril 2000.

Zine El Abidine Ben Ali

#### MINISTERE DE L'INTERIEUR

#### Décret n° 2000-722 du 5 avril 2000, déclarant d'utilité publique, les premiers travaux des grandes restructurations des chaussées dans quelques rues de la ville de Tunis.

Le Président de la République,

Sur proposition du ministre de l'intérieur,

Vu la loi n° 75-33 du 14 mai 1975, portant promulgation de la loi organique des communes, ensemble les textes qui l'ont modifiée ou complétée et notamment la loi organique n° 95-68 du 24 juillet 1995,

#### Liste des animateurs de jardins d'enfants exerçant à la commune de la Marsa à promouvoir au choix au grade d'animateur d'application de jardins d'enfants au titre de l'année 1995

Madame Bedoui Jalila épouse Ammar.

#### Liste des agents temporaires de la catégorie "C" exerçant aux communes à titulariser au choix dans le grade de commis d'administration au titre de l'année 1998

Madame Alia Kadri : commune de Gabès

Monsieur Hamdi Mohamed : commune de Ouled Chamekh.

**Annexe 10 : Décret n°2003 du 13 mai 2003, portant création d'un comité ministériel de l'administration communicante et d'un comité technique de l'administration communicante et fixant leurs attributions, leur composition et les modes de leur fonctionnement**

**décrets et arrêtés**

**PREMIER MINISTERE**

**Décret n° 2003-1083 du 13 mai 2003, portant création d'un comité ministériel de l'administration communicante et d'un comité technique de l'administration communicante et fixant leurs attributions, leur composition et les modes de leur fonctionnement**

Le Président de la République,  
Sur proposition du Premier ministre,

Vu le décret n° 69-400 du 7 novembre 1969, portant création du Premier ministre et fixant les attributions du Premier ministre,

Vu le décret n° 70-118 du 11 avril 1970, portant organisation des services du Premier ministre, tel que complété par le décret n° 71-133 du 10 avril 1971, portant réorganisation du Premier ministre,

Vu le décret n° 87-1298 du 27 novembre 1987, rattachant les structures du ministère de la fonction publique et de la réforme administrative au Premier ministre,

Vu le décret n° 88-188 du 11 février 1988, réglant les conditions d'attribution et de retrait des emplois fonctionnels de secrétaire général de ministère, de directeur général d'administration centrale, de directeur d'administration centrale et de chef de service d'administration centrale, tel que modifié par le décret n° 98-1872 du 28 septembre 1998,

Vu le décret n° 96-1046 du 3 juin 1996, portant création d'un conseil supérieur de l'informatique et des télécommunications,

Vu le décret n° 96-1453 du 26 août 1996, portant création du comité des stratégies, des programmes, des projets et des budgets d'informatisation, tel que modifié par le décret n° 99-489 du 1<sup>er</sup> mars 1999,

Vu le décret n° 2002-2130 du 30 septembre 2002, relatif au rattachement de structures relevant de l'ex-ministère du développement économique au Premier ministre,

Vu le décret n° 2002-2131 du 30 septembre 2002, portant création de structures au Premier ministre,

Vu l'avis du ministre des finances,

Vu l'avis du ministre des technologies de la communication et du transport,

Vu l'avis du tribunal administratif.

Décète :

**TITRE PREMIER**

**Le comité ministériel de l'administration communicante**

Article premier. - Il est créé un comité ministériel de l'administration communicante chargé de veiller sur la concrétisation des orientations générales dans le domaine de l'administration communicante.

Art. 2. - Dans le cadre de la mission générale définie à l'article premier du présent décret, le comité ministériel de l'administration communicante est chargé, sur proposition du comité technique de l'administration communicante cité à l'article 6 du présent décret, de :

- approuver les projets d'administration communicante,
- se prononcer sur les aspects techniques, administratifs et juridiques dans le domaine de l'administration communicante,
- adopter les solutions adéquates aux difficultés rencontrées lors de la réalisation des projets de l'administration communicante,
- étudier les rapports périodiques relatifs au suivi des projets de l'administration communicante.

Art. 3. - Le comité ministériel de l'administration communicante est composé des membres suivants :

- Le Premier ministre : président.
- Le ministre de la défense nationale : membre.
- Le ministre de l'intérieur et du développement local : membre.
- Le ministre des technologies de la communication et du transport : membre.
- Le ministre des finances : membre.
- Le ministre du développement et de la coopération internationale : membre.
- Le secrétaire général du gouvernement et le chargé de relations avec la chambre des députés et la chambre des conseillers : membre.
- Le secrétaire d'Etat auprès du ministre des technologies de la communication et du transport chargé de l'informatique et de l'internet : membre.
- Le secrétaire d'Etat auprès du Premier ministre chargé de la réforme administrative et de la fonction publique : membre.

En outre, et à l'occasion de l'examen des dossiers soumis, le comité invite le ministre de tutelle concerné ou son représentant, le chef de la structure concernée et toute personne dont l'avis est jugé utile.

Art. 4. - Le comité ministériel de l'administration communicante se réunit sur convocation de son président qui fixe l'ordre du jour sur proposition du comité technique de l'administration communicante cité à l'article 6 du présent décret, au moins une fois tous les six mois et autant de fois que nécessaire.

Art. 5. - Le secrétariat permanent du comité ministériel de l'administration communicante est assuré par la direction générale de la réforme administrative au Premier ministre.

## TITRE II

**Le comité technique de l'administration communicante**

Art. 6. - Il est créé un comité technique de l'administration communicante chargé de l'examen des projets et des questions relatifs à l'administration communicante afin de les soumettre au comité ministériel de l'administration communicante.

Art. 7. - Le comité technique de l'administration communicante est chargé de :

- étudier les propositions des différentes structures publiques relatives aux projets d'administration communicante et d'émettre son avis avant de les soumettre au comité ministériel de l'administration communicante,

- approuver l'élaboration des études relatives à la réalisation des projets d'administration communicante proposés par les structures publiques,

- examiner les résultats des études à la lumière des avis des parties concernées avant de les soumettre au comité ministériel de l'administration communicante pour approbation,

- étudier les problèmes qui lui sont soumis par les différentes structures publiques concernées par les projets d'administration communicante,

- assurer le suivi des projets d'administration communicante sur la base des rapports établis par les structures publiques concernées sur l'état d'avancement et soumettre un rapport périodique au comité ministériel de l'administration communicante,

- inviter les structures publiques spécialisées à proposer des solutions aux questions générales relatives au programme d'administration communicante particulièrement en matière de normes, de standards, de choix techniques et d'aspects juridiques et administratifs,

- soumettre au comité ministériel de l'administration communicante des propositions relatives aux exigences du programme de l'administration communicante y compris les études nécessaires étant données les problématiques rencontrées,

- coordonner entre les différentes structures publiques concernées par des projets communs dans le domaine de l'administration communicante.

Art. 8. - Le comité technique de l'administration communicante se compose des membres suivants :

- le secrétaire d'Etat auprès du Premier ministre chargé de la réforme administrative et de la fonction publique ou son représentant : président.

- le directeur général de la réforme administrative : membre.

- un représentant du ministère chargé de l'intérieur et du développement local : membre.

- un représentant du ministère chargé de la justice et des droits de l'Homme : membre.

- deux représentants du ministère chargé des technologies de la communication : membres.

- un représentant du ministère chargé des finances : membre.

- le directeur général du centre national de l'informatique : membre.

La représentation des ministères au comité est assurée par un directeur général ou un directeur d'administration centrale.

Sont convoqués aux réunions du comité technique de l'administration communicante :

- le directeur général du secteur concerné par le projet au ministère de tutelle,

- le responsable de la structure publique concernée par le projet,

- le chef du projet auprès de la structure publique concernée,

- et toute personne dont la présence est jugée utile.

La direction générale de la réforme administrative assure le secrétariat permanent du comité technique de l'administration communicante.

Art. 9. - Le comité technique de l'administration communicante se réunit sur convocation de son président en vue d'examiner les questions inscrites à son ordre du jour.

Ce comité propose l'ordre du jour des réunions du comité ministériel de l'administration communicante.

Art. 10. - Le secrétariat permanent du comité technique de l'administration communicante est chargé de préparer l'ordre du jour dudit comité, tenir les dossiers relatifs à ses activités et de préparer les procès-verbaux de ses réunions.

Art. 11. - Les structures publiques sont chargées de désigner un chef de projet pour chaque projet de l'administration communicante, il lui est octroyé les attributions nécessaires à la prise des mesures adéquates dans le cadre de la mission qui lui est confiée.

En outre, un coordonnateur au niveau de chaque ministère rattaché directement au ministre est désigné pour se charger du suivi de toutes les questions se rattachant à la mise en œuvre de l'administration communicante, il lui est accordé toutes les attributions nécessaires à la prise des mesures adéquates dans le cadre de la mission qui lui est affectée.

Un arrêté du ministre concerné porte désignation des chefs de projets et du coordonnateur et fixe leurs attributions.

Art. 12. - Toutes dispositions antérieures contraires au présent décret sont abrogées.

Art. 13. - Le Premier ministre et les ministres sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret qui sera publié au Journal Officiel de la République Tunisienne.

Tunis, le 13 mai 2003.

Zine El Abdine Ben Ali

**NOMINATIONS****Par décret n° 2003-1084 du 13 mai 2003.**

Madame Zina Tlili épouse Sakhraoui, administrateur, est chargée des fonctions de directeur d'administration centrale à la direction générale de contrôle des dépenses au Premier ministère.

**Par décret n° 2003-1085 du 13 mai 2003.**

Madame Naima Abderrazek épouse Yahmed, administrateur, est chargée des fonctions de directeur d'administration centrale à la direction générale de contrôle des dépenses au Premier ministère.

**Par décret n° 2003-1086 du 13 mai 2003.**

Monsieur Abdelkader Barakouti, conseiller des services publics, est chargé des fonctions de sous-directeur d'administration centrale à la direction générale de contrôle des dépenses au Premier ministre.

**Par décret n° 2003-1087 du 13 mai 2003.**

Monsieur Hichem Lafemi, conseiller des services publics, est chargé des fonctions de chef de service d'administration centrale à la direction générale de la privatisation au Premier ministre.

**Par décret n° 2003-1088 du 13 mai 2003.**

Monsieur Ahmed Fehri, conseiller des services publics, est chargé des fonctions de chef de service d'administration centrale au secrétariat permanent de la commission supérieure des marchés au Premier ministre.

**Par décret n° 2003-1089 du 13 mai 2003.**

Mademoiselle Sonia Ben Salem, conseiller des services publics, est chargée des fonctions de chef de service d'administration centrale au secrétariat permanent de la commission supérieure des marchés au Premier ministre.

**MINISTERE DES AFFAIRES SOCIALES  
ET DE LA SOLIDARITE**

**PRIX DU PROGRES SOCIAL****Par arrêté du ministre des affaires sociales et de la solidarité du 10 mai 2003.**

Le prix du progrès social au titre de l'année 2002 est attribué aux entreprises indiquées sur la liste suivante :

- Société "SIDITEX" de confection (gouvernorat de Bizerte).
- Société Tuniso-Saoudienne d'élevage et de commerce du bétail "TUSALCO" à Nasrallah (gouvernorat de Kairouan).
- Société "les ciments d'Oum El Kébil" à Téjerouine (gouvernorat du Kef).
- Société "Briquetterie Karoui" à Bir Lahmar (gouvernorat de Tataouine).

**PRIX DES COMMISSIONS CONSULTATIVES  
D'ENTREPRISES ET DES DELEGATIONS DU  
PERSONNEL****Par arrêté du ministre des affaires sociales et de la solidarité du 10 mai 2003.**

Le prix des commissions consultatives d'entreprises et des délégations du personnel est attribué aux commissions consultatives d'entreprises figurant sur la liste suivante :

- La commission consultative de la société "Shell Tunisie" (gouvernorat de Tunis).
- La commission consultative de la société tunisienne des industries de pneumatique "STIP" à M'saken (gouvernorat de Sousse).
- La commission consultative de l'union internationale de filature "UNIFIL" à Téboulba, (gouvernorat de Monastir).

**PRIX DU TRAVAILLEUR EXEMPLAIRE****Par arrêté du ministre des affaires sociales et de la solidarité du 10 mai 2003.**

Le prix du travailleur exemplaire au titre de l'année 2002 est attribué aux travailleurs salariés dans les secteurs privé et public régis par le code du travail, dont les noms figurent sur la liste suivante :

- Lotfi Ouestlati, compagnie internationale de promotion industrielle "CIPI" à la Soukra, (gouvernorat de l'Ariana).
- Habiba Bouderbala épouse Laouini, société "Valéo Embayages Tunisie", à Jdaïda (gouvernorat de Manouba).
- Abdallah Ben Nasra, société tunisienne du sucre à Béja (gouvernorat de Béja).
- Mohamed abbour, société africaine de peinture "Valentine" à Ben Arous (gouvernorat de Ben Arous).
- Fethi Ayañ, société les ciments de Jbel El Oust, groupe "Sampour" à Bir M'chergua (gouvernorat de Zaghouan).
- Fadhel Ben Mansour, société tunisienne d'industrie de peinture "Sotufap-Fleurtext", à Saki et Ezzit (gouvernorat de Sfax).
- Hassan El Bach, groupe chimique tunisien, usine d'acide phosphorique de Gabès (gouvernorat de Gabès).
- Abdelhamid Belhaj Letaïef, société de phosphate Gafsa, (gouvernorat de Gafsa).
- Hammadi Gara, coopérative agricole et industrielle Zoula à Mahdia, (gouvernorat de Mahdia).

**NOMINATIONS****Par arrêté du ministre des affaires sociales et de la solidarité du 10 mai 2003.**

Sont désignées membres du comité consultatif du "centre d'encadrement et d'orientation sociale de Douar Hicher" pour une durée de 3 ans, les personnes dont les noms suivent :

- Monsieur Mohamed Rejeb : directeur du centre en qualité de président.
- Madame Néjia M'halla : représentante du ministère des affaires de la femme, de la famille et de l'enfance.
- Monsieur Hichem Beji : représentant du ministère de la justice et des droits de l'Homme.
- Monsieur Frej Zoghلامي : représentant du ministère de l'intérieur et du développement local.
- Monsieur Abdelhak Megdich : représentant du ministère des affaires sociales et de la solidarité.
- Madame Moufida Dridi : représentante du ministère de l'emploi.
- Madame Mounira Nabli : représentante du ministère de la santé publique.
- Monsieur Tahar Seffene : représentant de l'union tunisienne de solidarité sociale.
- Monsieur Habib Lebessi : représentant de l'organisation tunisienne de l'éducation et de la famille.
- Madame Aïda Ghorbal : représentante de l'association tunisienne des droits de l'enfant.

## Annexe 14 : Décret n°2005-1894 du 5 juillet 2005, portant création d'une unité de l'administration électronique au Premier ministre.

### décrets et arrêtés

#### PREMIER MINISTERE

#### Décret n° 2005-1894 du 5 juillet 2005, portant création d'une unité de l'administration électronique au Premier ministre.

Le Président de la République,

Sur proposition du Premier ministre,

Vu le décret n° 69 - 400 du 7 novembre 1969, portant création d'un Premier ministre et fixant les attributions du Premier ministre,

Vu le décret n° 70-118 du 11 avril 1970, portant organisation des services du Premier ministre,

Vu le décret n° 71-133 du 10 avril 1971, portant réorganisation des services du Premier ministre,

Vu le décret n° 87-1298 du 27 novembre 1987, rattachant les structures du ministère de la fonction publique et de la réforme administrative au Premier ministre,

Vu le décret n° 88-188 du 11 février 1988, réglementant les conditions d'attribution et de retrait des emplois fonctionnels d'administration centrale, tel que modifié et complété par le décret n° 98- 1872 du 28 septembre 1998 et le décret n° 2003-2386 du 17 novembre 2003,

Vu le décret n° 2000-2453 du 24 octobre 2000, portant création d'une direction générale de la formation et du perfectionnement au Premier ministre et fixant ses attributions et son organisation,

Vu le décret n° 2002-2130 du 30 septembre 2002, relatif au rattachement de structures relevant de l'ex-ministère du développement économique au Premier ministre,

Vu le décret n° 2002-2131 du 30 septembre 2002, portant création de structures au Premier ministre,

Vu le décret n° 2003-1083 du 13 mai 2003, portant création d'un comité ministériel de l'administration communicante et d'un comité technique de l'administration communicante et fixant leurs attributions, leur composition et les modes de leur fonctionnement,

Vu l'avis du ministre des finances,

Vu l'avis du tribunal administratif.

Décrète :

Article premier. - Il est créé à la direction générale des réformes et perspectives administratives au Premier ministre une unité de l'administration électronique.

Art. 2. - L'unité de l'administration électronique est chargée notamment de ce qui suit :

- la coordination entre les structures directement concernées par les projets de l'administration électronique et les structures de soutien à son action,

- le suivi de l'exécution des décisions et des recommandations relatives au programme de l'administration électronique,

- le suivi de la réalisation des projets de l'administration électronique compte tenu des données et des rapports élaborés par les structures publiques,

- établir la liaison avec les coordonnateurs du programme de l'administration électronique dans les différents ministères et coordonner avec eux concernant les projets de l'administration électronique,

- l'élaboration pour le comité technique de l'administration communicante de propositions en ce qui concerne les aspects administratifs, juridiques et techniques soulevés à travers le suivi des projets de l'administration électronique ainsi que les problématiques rencontrées,

- le suivi des projets de coopération internationale entrant dans le cadre du programme de l'administration électronique,

- assurer les travaux du secrétariat permanent du comité ministériel de l'administration communicante et du comité technique de l'administration communicante et l'étude des questions soumises aux deux comités avant de les inscrire à leur ordre du jour.

Art. 3. - L'unité de l'administration électronique est dirigée par un cadre nommé par décret. Il lui est attribué le rang et les avantages d'un directeur général d'administration centrale conformément à la réglementation en vigueur.

Le cadre chargé de diriger l'unité de l'administration électronique est assisté par des cadres auxquels il peut être attribué l'un des emplois fonctionnels d'administration centrale prévus par la réglementation en vigueur.

Art. 4. - L'unité de l'administration électronique peut, dans le cadre de l'accomplissement de ses missions prévues à l'article 2 du présent décret, être assistée par des compétences qu'elles soient du secteur public ou du secteur privé, spécialisées dans le domaine des technologies de la communication et de l'information, et ce, en vertu de contrats de prestation de services.

Art. 5. - Le Premier ministre et le ministre des finances sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret qui sera publié au Journal Officiel de la République Tunisienne.

Tunis, le 5 juillet 2005.

Zine El Abidine Ben Ali

**Décret n° 2005-1895 du 5 juillet 2005, portant création d'une unité de prospective et de veille administrative au Premier ministre.**

Le Président de la République,

Sur proposition du Premier ministre,

Vu le décret n° 69-400 du 7 novembre 1969, portant création d'un Premier ministre et fixant les attributions du Premier ministre,

Vu le décret n° 70-118 du 11 avril 1970, portant organisation des services du Premier ministre,

Vu le décret n° 71-133 du 10 avril 1971, portant réorganisation des services du Premier ministre,

Vu le décret n° 87-1298 du 27 novembre 1987, rattachant les structures du ministère de la fonction publique et de la réforme administrative au Premier ministre,

Vu le décret n° 88-188 du 11 février 1988, réglementant les conditions d'attribution et de retrait des emplois fonctionnels d'administration centrale, tel que modifié et complété par le décret n° 98-1872 du 28 septembre 1998 et le décret n° 2003-2386 du 17 novembre 2003,

Vu le décret n° 93-1549 du 26 juillet 1993, portant création des bureaux des relations avec le citoyen, tel que modifié par le décret n° 93-2398 du 29 novembre 1993,

Vu le décret n° 2000-2453 du 24 octobre 2000, portant création d'une direction générale de la formation et du perfectionnement au Premier ministre et fixant ses attributions et son organisation,

Vu le décret n° 2002-2130 du 30 septembre 2002, relatif au rattachement de structures relevant de l'ex-ministère du développement économique au Premier ministre,

Vu le décret n° 2002-2131 du 30 septembre 2002, portant création de structures au Premier ministre,

Vu l'avis du ministre des finances,

Vu l'avis du tribunal administratif.

Décète :

Article premier. - Il est créé au Premier ministre une unité de prospective et de veille administrative.

Art. 2. - L'unité de prospective et de veille administrative est chargée notamment :

- d'observer les expériences administratives réussies dans les domaines ayant une priorité dans le cadre des programmes de réforme et de modernisation administratives,

- d'entreprendre des études prospectives visant le développement du rendement des structures administratives,

- d'analyser les indicateurs et les données comparés relatifs au développement administratif,

- de veiller à exploiter, au profit des structures administratives, les opportunités offertes par les expériences étrangères, et ce, dans le cadre des priorités du développement administratif.

Art. 3. - L'unité de prospective et de veille administrative est dirigée par un cadre nommé par décret. Il lui est attribué le rang et les avantages d'un directeur général d'administration centrale conformément à la réglementation en vigueur.

Art. 4. - L'unité de prospective et de veille administrative peut, dans le cadre de l'accomplissement de ses missions, être assistée par des compétences qu'elles soient du secteur public ou du secteur privé, et ce, en vertu de contrats de prestation de services.

Art. 5. - Le Premier ministre et le ministre des finances sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret qui sera publié au Journal Officiel de la République Tunisienne.

Tunis, le 5 juillet 2005.

Zine El Abidine Ben Ali

**MINISTERE DE L'INTERIEUR  
ET DU DEVELOPPEMENT LOCAL**

**NOMINATIONS**

**Par décret n° 2005-1896 du 5 juillet 2005.**

Sont nommés membres aux conseils régionaux des gouvernorats cités ci-après :

## Annexe 15 : Classement de la Tunisie selon le forum économique mondial de Davos relatif aux TIC durant la période 2006-2012

Direction Général de l'Economie Numérique  
de l'Investissement et de la Statistique

--\*\*--

Direction de la Statistique et des Indicateurs

### *Classement de la Tunisie selon le Forum Economique Mondial de Davos relatif aux TIC durant la période 2006-2012*

| Indicateur                                                              |                                              | Rapport année<br>2006-2007   | Rapport année<br>2007-2008   | Rapport année<br>2008-2009   | Rapport année<br>2009-2010   | Rapport année<br>2010-2011   | Rapport année<br>2011-2012   |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Indice de<br>préparation aux<br>TIC " Networked<br>Readiness<br>Index " | Classement<br>international                  | Rang 35/122<br>(Indice 4.24) | Rang 35/127<br>(Indice 4.33) | Rang 38/134<br>(Indice 4.34) | Rang 39/133<br>(Indice 4.22) | Rang 35/138<br>(Indice 4.35) | Rang 50/142<br>(Indice 4.12) |
|                                                                         | Classement à<br>l'échelle<br>Africain        | 1 <sup>er</sup> rang         |
|                                                                         | Classement à<br>l'échelle des<br>pays arabes | 2 <sup>ème</sup> rang        | 3 <sup>ème</sup> rang        | 4 <sup>ème</sup> rang        | 5 <sup>ème</sup> rang        | 5 <sup>ème</sup> rang        | 7 <sup>ème</sup> rang        |