

TIC, changements organisationnels et performances économiques des entreprises au Cameroun

Par

Alain N. SONE MBASSI
(Université Yaoundé II, Cameroun)

ICBE POLICY BRIEF



World Bank Photo Collection/Creative Commons

RÉSUMÉ

Ce papier examine l'incidence des TIC sur les performances économiques des entreprises industrielles au Cameroun. Il s'appuie sur deux hypothèses : D'abord, les TIC ont un impact positif sur les changements organisationnels des entreprises ; ensuite les réorganisations consécutives à l'adoption des TIC par les entreprises améliorent leurs performances. Nous évaluons les probabilités de réorganisation consécutives à l'utilisation des TIC

à partir d'un modèle logit, puis, nous estimons l'effet des réorganisations sur la productivité des entreprises. Ainsi, sans accroître les facteurs de production, les entreprises qui utilisent les TIC voient leur productivité globale et leur productivité du travail augmenter, bien que ce résultat positif s'accompagne d'une hausse du coût moyen du travail.

SIEGE SOCIAL

TrustAfrica
Lot 87, Sacré Coeur 3
Pyrotechnie x VDN
BP 45435
Dakar-Fann, Senegal

T +221 33 869 46 86
F +221 33 824 15 67
E info@trustafrica.org
W www.trustafrica.org

Le Fonds de Recherche sur le Climat d' Investissement et l'Environnement des Affaires (CIEA) est une initiative conjointe de TrustAfrica et du CRDI.

INTRODUCTION

Si le changement fait partie de la réalité quotidienne des organisations, il devient de plus en plus évident que l'un des phénomènes qui le permet est l'usage des TIC dans les entreprises. Les recherches sur les TIC, les changements organisationnels et la productivité des entreprises ont jusqu'ici été dominées par deux courants. Le premier courant recherche les impacts des investissements en TIC sur les changements organisationnels des entreprises. Le deuxième courant, qui émerge pendant la décennie 1990, évalue les effets de l'organisation du travail sur la productivité du travail. Les études des effets des TIC et les changements organisationnels sur la productivité du travail n'ont commencé à émerger qu'à partir des années 2000, avec pour principale hypothèse que l'implémentation d'un nouveau système de TIC seul est insuffisant pour générer des effets positifs sur la productivité. En général, les nouvelles formes organisationnelles générées par les TIC sont repérées dans un modèle managérial dit d'« excellence industrielle » (Hall 1987) qui met en exergue le « juste-à-temps », la qualité totale et l'implication des hommes.

Le juste-à-temps et la qualité totale sont des approches globales du processus de production qui visent à une meilleure maîtrise des flux productifs et des questions de qualité. Afin de produire en juste-à-temps, d'atteindre la qualité totale et de promouvoir l'amélioration continue du processus de production, les entreprises doivent mobiliser leurs salariés et obtenir d'eux une implication accrue. L'incidence des TIC sur ces transformations organisationnelles viendrait donc de l'hypothèse selon laquelle, pour être efficace, l'usage des TIC doit être complété par d'importants changements et innovations (OCDE 2005a). Ces réorganisations du travail provoqueraient par la suite des gains de productivité, permettant ainsi à l'entreprise de faire face à la concurrence.

En effet, la concurrence accrue induite par la mondialisation de l'économie confronte les entreprises camerounaises à l'épineux problème de l'adaptation aux turbulences de leur environnement. C'est dans ce cadre que la présente étude entend répondre à la question suivante : Comment les TIC concourent-elles à l'amélioration de la productivité des entreprises industrielles au Cameroun ?

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Pour atteindre notre objectif, deux articulations marquent la démarche adoptée. La première articulation balise le chemin à l'évaluation empirique et s'inspire des théories et hypothèses dégagées du management et de la théorie des organisations. La seconde étape consiste en l'organisation et l'utilisation des données d'une enquête de terrain, et des données issues de l'Institut national de la statistique (INS) du Cameroun dans le but de tester l'hypothèse ainsi dégagée.

La détermination de l'échantillon de l'étude s'est faite par la méthode des quotas. Les entreprises sélectionnées sont celles dont les données relatives au chiffre d'affaires, à la valeur ajoutée et aux effectifs étaient disponibles dans les fichiers de l'INS pour la période allant de 1997 à 2005. Un regroupement des entreprises par secteur d'activité a ainsi été opéré aboutissant à un échantillon définitif de 30 entreprises comptant 750 employés. Pour analyser les données, des tests statistiques et modèles économétriques adaptés à chacune des situations évoquées sont développés : analyses univariées et bivariées, analyse factorielle des correspondances, modèle logit.

La concurrence accrue induite par la mondialisation de l'économie confronte les entreprises camerounaises à l'épineux problème de l'adaptation aux turbulences de leur environnement.

LA SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

À l'issue des travaux, les principaux résultats obtenus peuvent se résumer ainsi :

La diffusion des TIC dans les entreprises

Les technologies concernées par la diffusion au sein de l'entreprise sont les suivantes : téléphone fixe, téléphone mobile, fax, EDI (échange de données informatisées), micro-ordinateur, internet, intranet, extranet. Pour l'ensemble des entreprises, on constate que plus du tiers possède au moins

quatre des TIC précédemment citées. De plus, les entreprises détentrices des TIC ont un niveau élevé d'utilisation de ces technologies.

Le niveau élevé d'utilisation des TIC peut certainement se traduire par une mise en disponibilité des équipements informatiques à une importante partie des personnels de l'entreprise. En effet, seul moins du quart des ouvriers utilisent les TIC pendant plus de trois quarts de la journée, la majorité en fait donc usage moins de temps.

L'impact des TIC sur les changements organisationnels

Les analyses statistiques confirment l'incidence de l'adoption et l'utilisation des TIC sur les changements organisationnels au sein des entreprises. Cependant, les réorganisations ont principalement trait à l'autonomie des employés et au respect des délais et, dans une moindre mesure, à la gestion de la qualité.

Estimation de l'effet causal des TIC sur les changements organisationnels

- Plus l'entreprise dispose de TIC, plus la probabilité qu'elle soit réorganisée est importante ;
- Plus le personnel d'une entreprise donnée consacre de temps à l'usage des TIC, plus la probabilité pour que cette entreprise soit réorganisée est grande.

Estimation de l'effet causal des réorganisations sur la productivité des entreprises

Une entreprise qui passe du statut non organisé à celui d'organisé voit le taux de croissance de sa productivité globale augmenter de 0,88 %. De même, son taux de croissance relatif à la productivité du travail augmente de 0,66 %, et celui relatif au coût du travail de 0,24 %. En orientant l'analyse vers les entreprises qui passent effectivement du statut non organisé à celui d'organisé, il apparaît les résultats suivants :

Pour l'estimateur pondéré, on constate qu'une entreprise vivant cette évolution voit le taux de croissance de sa productivité globale augmenter de 2,17 %, et de 1,87 % pour ce qui est de sa productivité du travail, alors que l'augmentation du taux

de croissance du coût du travail moyen est de 2,81 %. Il découle des analyses ci-dessus que l'effet des réorganisations sur les performances des entreprises est dans l'ensemble positif. En effet, la productivité globale connaît un accroissement décelé par les résultats positifs et significatifs des deux estimateurs qui établissent une meilleure dynamique de la productivité des entreprises durant les années suivant l'utilisation des pratiques organisationnelles innovantes. Cependant, l'augmentation du coût du travail moyen observé dans les entreprises peut être perçue comme une limite de l'usage des TIC. Dans ce cas la thèse de Reix (1999) qui présente les technologies de l'information comme des instruments de flexibilité, mais aussi de peu de flexibilité, serait corroborée.

Les analyses statistiques confirment l'incidence de l'adoption et l'utilisation des TIC sur les changements organisationnels au sein des entreprises. Cependant, les réorganisations ont principalement trait à l'autonomie des employés et au respect des délais et, dans une moindre mesure, à la gestion de la qualité.

Les entreprises doivent donc adopter les TIC au sein de leurs unités de production pour accroître le niveau de productivité et réduire les coûts de production. Pour produire les effets escomptés, l'adoption des TIC doit être suivie par des changements organisationnels au sein des entreprises. Outre l'autonomie et le respect des délais, l'implémentation des changements organisationnels devrait davantage insister sur la gestion de la qualité.

Pour un usage plus efficient et la réduction des coûts causés par l'absence d'une expertise avérée dans le domaine des TIC, les dirigeants d'entreprises doivent organiser des ateliers et des séminaires de formation sur l'utilisation des TIC.

QUELQUES RECOMMANDATIONS DE POLITIQUES ÉCONOMIQUES

Pour une meilleure diffusion des TIC dans les entreprises, les pouvoirs publics pourraient faciliter l'accès et l'acquisition du matériel informatique par les entreprises. À cet effet, les exonérations fiscales sur le matériel informatique importé par les entreprises semblent une des solutions majeures, puisqu'elles contribueraient à la réduction du coût de revient du matériel informatique acheté par les entreprises.

Dans le même ordre d'idées, les pouvoirs publics pourraient faciliter l'accès à la fibre optique pour une connexion « haut débit » et à moindre coût des entreprises industrielles. Cette technologie permettrait ainsi d'améliorer la vitesse de circulation des flux d'informations intra et inter organisationnels. Son adoption technologique pourrait soutenir la réalisation d'avantages concurrentiels selon les dimensions suivantes (Amabile et Gandille 2006) :

- Une réduction des coûts à partir d'une réduction du temps de travail, dans la mesure où l'usage d'Internet permet de réduire les temps de manipulation et de transmission de l'information entre organisations ;
- Une différenciation dans la mesure où Internet et ses usages permettent des innovations de services, voire de produits, à partir,

par exemple, de démarche de veille sur les procédés ou les produits proposés par des fournisseur ;

- Une expansion des marchés dans la mesure où la création d'un site Internet peut soutenir une stratégie marketing, ayant pour objectif principal une augmentation de la clientèle et la conquête de nouveaux marchés. De plus, pour une PME, le développement d'un site Internet peut étendre cette démarche au niveau international à un moindre coût (Brown et Lockett 2004).

Afin d'atteindre les effets escomptés par l'adoption des TIC, l'État pourrait également accompagner les entreprises qui manquent d'expertise par son encadrement. Il s'agit plus spécifiquement d'implémenter la contribution des structures étatiques telles que l'agence nationale des TIC, la Cameroon télécommunications, le ministère des Poste et Télécommunication, etc. dans la mise en place des TIC, l'informatisation des systèmes d'information, et les changements organisationnels conséquents au sein des entreprises.

S'agissant spécifiquement des dispositifs organisationnels relatifs à la gestion de la qualité, l'Agence des normes et de la qualité (ANOR), récemment créée, pourrait fournir davantage de ressources aux industries qui jusqu'ici ne sont pas arrivées au système ISO par exemple.

CONCLUSION

Notre objectif dans ce travail était d'évaluer l'impact des réorganisations consécutives à l'adoption des TIC sur la productivité des entreprises manufacturières au Cameroun dans la période 1997-2005.

Il en ressort que les TIC sont à l'origine des changements organisationnels dans les entreprises qui les adoptent. Les variables de diversité d'usage et de durée d'utilisation des TIC par jour sont les plus déterminantes de ces changements organisationnels. On note aussi que les dispositifs

qui favorisent le respect des délais et de l'autonomie sont plus importants que ceux favorisant la gestion de la qualité. Ces réorganisations sont effectivement à l'origine de l'amélioration des performances économiques des entreprises. Sans accroître les facteurs de production, les entreprises qui en font un usage efficient voient leur productivité globale et leur productivité du travail augmenter, bien que ce résultat positif s'accompagne d'une hausse du coût moyen du travail.

Ces résultats, en corroborant l'hypothèse qui soutient que les changements organisationnels sont favorables à une hausse de la productivité des

entreprises, invitent les entreprises camerounaises à une adoption des nouvelles pratiques organisationnelles. En effet, en les adoptant, ces entreprises y gagneraient dans trois domaines complémentaires (Maschino et Fournier-Dussault 2005) :

- Le premier réside dans la lutte contre les « coûts inutiles » provenant des activités et des dépenses qui ne contribuent pas à donner au produit final une valeur ajoutée pour laquelle les clients sont disposés à payer ;
- Le deuxième dans la mise en place progressive de structures et de pratiques qui augmentent la réactivité des organisations aux changements du marché et aux demandes spécifiques de leurs clientèles ;
- Enfin le troisième concerne la recherche d'une plus forte « adhésion active » des employés aux objectifs de l'organisation.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Amabile, S., et Gandille, M., « Les usages d'Internet, facteurs de compétitivité de la "PME réseau" ? », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 9, n° 1, pp. 35-57.

Brown, D.H., et Lockett, N., 2004, "Potential of Critical E Applications for Engaging Smes in E-Business: A Provider Perspective", *European Journal of Information Systems*, Vol. 13, pp. 21-34.

Hall, R., 1989, *L'excellence industrielle : juste-à-temps, qualité totale, implication totale des hommes*, Inter Éditions, 353 p.

Maschino, D., et Fournier-Dussault, A., 2005, *Productivité et changements organisationnels : précisions et définitions relatives au contexte général*, Ministère du Travail, Québec, pp. 11-17.
Disponible sur www.travail.gouv.qc.ca

OCDE, 2005a, *Guide to Measuring the Information Society*.

Reix, R., 1999, « Les technologies de l'information facteurs de flexibilité ? », in Simon, Y. et Joffre, P., *Revue française de Gestion*, Economica, 2^e édition, pp. 111-119.