

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION**

Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Management

**L'impact des Technologies de l'Information
et de la Communication (TIC) sur la
performance de l'entreprise
Cas : SPA Cevital Bejaia**

Réalisé par :

SLIMANI Billal

ZEMBRI Lyes Dahmane

Encadré par :

MR. AMALOU.A

Juin 2022

Remerciements

Nous rendons grâce à Allah, le tout puissant, de nous avoir donné la vie et la santé pour la réalisation de cette étude.

Nous souhaitons adresser nos remerciements les plus sincères aux personnes qui nous ont apporté leurs aides et qui ont contribué à l'élaboration de ce modeste travail notamment à notre encadrant Mr AMALOU Abdelhafid d'avoir bien voulu nous diriger dans ce travail et de nous avoir facilité la tâche par ses recommandations judicieuses et ses orientations éclairées.

Nous tenons également à remercier tous les membres de la SPA Cevital, en particulier Mr SLIMANI Fallah et notre maître de stage Mr OULARBI Larbi qui nous ont accordé toutes les possibilités pour réaliser ce travail.

Dédicaces

Nous dédions ce modeste travail ;

À nos très chers parents qui nous ont guidé durant les moments les plus pénibles de ce long chemin, nos mères qui ont été à nos côtés et nous ont soutenu, et nos pères qui nous ont permis de devenir ce qu'on est aujourd'hui ;

À nos très chers frères et sœurs ;

À toutes les deux familles « ZEMBRI » & « SLIMANI » ;

À notre promotion notamment nos amis (es) de la spécialité « Management des organisations » ;

À notre encadrant Mr Amalou. A et à sa famille ;

À tous les membres de la SPA Cevital ;

À tous ceux qui nous connaissent de près et de loin.

Billal & Lyes

Liste des abréviations

TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
EDI	Échanges de données informatisé
SI	Système d'Information
ODCE	Organisation de Coopération et de Développement Économique
CERN	Centre d'études et de Recherches Nucléaires
WWW	Word Wide Web
URL	Localisateur Uniforme de Ressource
FTP	Protocole de Transfert de Fichiers
GRH	Gestion des Ressources Humaines
DRH	Directeur des Ressources Humaines
PME	Petite Moyenne Entreprise
KPI	Indicateur Clé de Performance
SAV	Service Après-Vente
TBP	Tableau de Bord Prospectif / Balanced Scorecard
ABM	Le Management à Base d'Activité
ABC	Coûts à Base d'Activité
QHSE	Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement
CEVRH	Logiciel de Gestion Administratif des Salariés

COSWIN	Logiciel des moyens généraux
KELIO	Logiciel de contrôle d'accès
GLPI	Gestion Libre de Parc Informatique
ERP	Entreprise Resource Planning
SCM	Gestion de la chaîne logistique
CRM	Gestion de la relation client
SIRH	Système d'Information de gestion des Ressources Humaines

Listes des figures

Figure 1.1	La typologie des situations des entreprises vis-à-vis des TIC selon le niveau de proactivité et le comportement du dirigeant
Figure 1.2	Les fonctionnalités de l'intranet
Figure 2.1	Les composantes de la performance
Figure 2.2	Les quatre piliers de la performance
Figure 2.3	Le triangle stratégie/acteur/processus d'action
Figure 2.4	Chaîne de valeur
Figure 3.1	Dates clés de l'évolution historique de l'entreprise CEVITAL
Figure 3.2	Répartition de l'échantillon selon la tranche d'âge
Figure 3.3	Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction
Figure 3.4	Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle
Figure 3.5	Répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle

Figure 3.6	Signification des TIC pour 40 employés de la SPA CEVITAL Bejaia
Figure 3.7	Les réseaux informatiques utilisés au sein de la SPA CEVITAL Bejaia
Figure 3.8	La disponibilité de l'informatisation des services la SPA CEVITAL Bejaia
Figure 3.9	Les moyens de communication utilisés à l'intérieur de la SPA CEVITAL Bejaia
Figure 3.10	Les moyens de communication utilisés à l'extérieur de la SPA CEVITAL Bejaia
Figure 3.11	Les progiciels utilisés au sein de la SPA CEVITAL Bejaia
Figure 3.12	L'effectif qui utilise le Groupware au sein de l'entreprise CEVITAL
Figure 3.13	L'effectif qui utilise la vidéoconférence au sein de l'entreprise CEVITAL Bejaia
Figure 3.14	L'effectif qui a effectué une formation lors de l'appropriation des TIC
Figure 3.15	L'efficacité de la circulation de l'information via les TIC au sein de la SPA CEVITAL Bejaia
Figure 3.16	L'impact des TIC sur la réduction des délais au sein de la SPA CEVITAL
Figure 3.17	L'impact des TIC sur l'évolution des parts de marché de la SPA CEVITAL

Figure 3.18	L'impact des TIC sur l'évolution du chiffre d'affaires selon les employés de CEVITAL
Figure 3.19	L'impact des TIC sur la productivité de la SPA CEVITAL
Figure 3.20	L'impact des TIC sur le rendement des employés de la SPA CEVITAL
Figure 3.21	L'influence des TIC sur la rentabilité de la SPA CEVITAL
Figure 3.22	L'influence des TIC sur la satisfaction des clients de la SPA CEVITAL
Figure 3.23	L'impact des TIC sur le développement de la SPA CEVITAL
Figure 3.24	L'impact des TIC sur la prise de décision de la SPA CEVITAL
Figure 3.25	L'impact des TIC sur la coopération entre les services et les employés de la SPA CEVITAL Bejaia

Liste des tableaux

Tableau N°1.1	L'évolution des TIC
Tableau N°3.1	Répartition de l'échantillon selon la tranche d'âge
Tableau N°3.2	Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction
Tableau N°3.3	Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle
Tableau N°3.4	Répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle
Tableau N°3.5	Signification des TIC pour 40 employés de la SPA CEVITAL Bejaia
Tableau N°3.6	Les réseaux informatiques utilisés au sein de la SPA CEVITAL Bejaia
Tableau N°3.7	La disponibilité de l'informatisation des services la SPA CEVITAL Bejaia
Tableau N°3.8	Les moyens de communication utilisés à l'intérieur de la SPA CEVITAL Bejaia
Tableau N°3.9	Les moyens de communication utilisés à l'extérieur de la SPA CEVITAL Bejaia
Tableau N°3.10	Les progiciels utilisés au sein de la SPA CEVITAL Bejaia

Tableau N°3.11	L'effectif qui utilise le Groupware au sein de l'entreprise CEVITAL
Tableau N°3.12	L'effectif qui utilise la vidéoconférence au sein de l'entreprise CEVITAL Bejaia
Tableau N°3.13	L'effectif qui a effectué une formation lors de l'appropriation des TIC
Tableau N°3.14	L'efficacité de la circulation de l'information via les TIC au sein de la SPA CEVITAL Bejaia
Tableau N°3.15	L'impact des TIC sur la réduction des délais au sein de la SPA CEVITAL
Tableau N°3.16	L'impact des TIC sur l'évolution des parts de marché de la SPA CEVITAL
Tableau N°3.17	L'impact des TIC sur l'évolution du chiffre d'affaires selon les employés de CEVITAL
Tableau N°3.18	L'impact des TIC sur la productivité de la SPA CEVITAL
Tableau N°3.19	L'impact des TIC sur le rendement des employés de la SPA CEVITAL
Tableau N°3.20	L'influence des TIC sur la rentabilité de la SPA CEVITAL
Tableau N°3.21	L'influence des TIC sur la satisfaction des clients de la SPA CEVITAL
Tableau N°3.22	L'impact des TIC sur le développement de la SPA CEVITAL

Tableau N°3.23	L'impact des TIC sur la prise de décision de la SPA CEVITAL
Tableau N°3.24	L'impact des TIC sur la coopération entre les services et les employés de la SPA CEVITAL Bejaia

Sommaire

Remerciements

Introduction générale.....01

**Chapitre I : Les technologies de l'information et de la communication :
aperçu théorique..... 04**

Section 01 : Généralités sur les TIC..... 05

Section 02 : Typologie et rôles des TIC10

Section 03 : Projet des TIC dans les entreprises.....22

Chapitre II : Les TIC et la performance des entreprises30

Section 01 : Généralités sur la performance des entreprises..... 31

Section 02 : La mesure de performance.....39

Section 03 : La relation entre les interactions des TIC et la performance des
entreprises52

**Chapitre III : L'impact des TIC sur la performance de l'entreprise
Cevital.....58**

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....59

Section 02 : Démarche méthodologique et contexte de l'étude effectuée au sein de
l'organisme72

Section 03 : Analyse et interprétation des données..... .74

Conclusion générale.....106

Bibliographie

Annexes

Table des matières



Introduction générale

Introduction générale

En ce début de siècle, l'économie mondiale a connu un bouleversement sans précédent. En effet, bien qu'apparue, dès le début des années soixante aux États Unis d'Amérique, la nouvelle économie, dont le pilier est le capital immatériel, s'est vue mondialisée et s'est imposée comme mode de gestion.

Au sens large, « La nouvelle économie renvoie à la convergence de plusieurs mutations telle la révolution informatique, la globalisation financière, la flexibilité et la prise de pouvoir par les actionnaires. Elle incarne à la fois un nouveau capitalisme et une révolution technologique ».¹

Cette nouvelle économie est bâtie autour d'un socle : celui de l'information. En effet, l'information devient de plus en plus un enjeu stratégique pour les entreprises, au même titre que les ressources financières, humaines.... Car la connaissance et le contrôle de l'univers informationnel dans lequel évoluent les entreprises, constitue une composante clé de leur survie.

La mondialisation est sans doute à la base de toutes ces mutations, dans le sens où elle a mis en relation et en interdépendance toutes les économies du monde et a fait d'elles une société d'information globale. Ceci s'est intensifié avec l'essor de ce qu'on appelle les « Technologies d'Information et de Communication » abréviation souvent utilisée (TIC), Celles-ci sont le produit de recherche dans l'électronique appliquée aux télécommunications et à l'informatique. L'association avec les technologies de numérisation et du multimédias ont donné les applications actuelles.

Les TIC sont donc apparus sur la scène des affaires comme étant un élément central de la révolution dans le domaine informatique, ce qui a aidé à faire ressortir les informations pertinentes dans les meilleurs délais nécessaires pour les entreprises.

Tout comme un être vivant, l'entreprise est guidée dans ses actions par des objectifs qu'elle doit déterminer et réaliser avec efficacité pour assurer sa survie et sa croissance. Ces objectifs consistent principalement à maximiser la valeur apportée : aux propriétaires, aux salariés, aux clients et aux sociétés aux seins desquelles elle exerce son activité. Connue sous le nom de performance, cette capacité à fixer et à réaliser les bons objectifs de la bonne manière peut être fortement influencée par TIC utilisées par l'entreprise. En effet, les TIC peuvent améliorer le fonctionnement de l'entreprise de différentes manières.

Actuellement, les TIC aident les entreprises à conserver des données de plus en plus importantes. C'est à cause de leur prodigieuse capacité de traitement et de stockage que les TIC se sont imposées comme

¹ SAUVIAT Chantal, « L'entreprise et la nouvelle économie », Ellipses Edition Marketing S.A, paris, 2002, P 5.

Introduction générale

un partenaire incontournable dans la plupart des activités des entreprises. Les TIC offrent en outre un support de stockage dans lequel l'information peut être modifiée et mise à jour alors qu'autrefois le stockage de l'information se faisait sous forme de dossiers papiers qui sont exposés à des dangers de détérioration à tout moment.

Comme toutes autres entreprises, l'entreprise algérienne doit s'adapter et adapter son organisation avec les outils appropriés mais en tant que pays en voie de développement, elle ne peut pas rester à l'écart du développement engendré par ces technologies. Les entreprises algériennes devront se mettre au plus tôt à niveau, elles doivent faire face à cette révolution des TIC qui consiste, donc, à suivre leur évolution et acquérir de nouvelles compétences, afin d'assurer l'amélioration de ses services et produits, en visant une meilleure performance.

De plus, les salariés algériens sont confrontés à une plus grande mobilité interne et externe à l'entreprise, géographique et professionnelle ainsi qu'au besoin d'entretenir et d'améliorer leurs niveaux de compétences et de qualifications. Pour gagner la bataille il faut que le personnel de l'amont jusqu'à l'aval participe pour le développement de l'entreprise.

Pour comprendre la réalité des entreprises algériennes, notre recherche sur le terrain a consisté à analyser, en premier lieu, l'intégration des TIC et son impacte sur la performance, au sein de l'une des plus grandes entreprises de notre pays, à savoir, CEVITAL agroalimentaire. Cette dernière figure, parmi les premières entreprises privées, en Afrique du Nord, qui se préoccupe effectivement de l'appropriation des TIC dans ses fonctions

Le présent travail a pour objet de mieux cerner la relation entre les TIC et la performance des entreprises. Dans ce cas il s'agit de répondre à la problématique suivante :

« Quel est l'impact des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sur la performance de l'entreprise CEVITAL ? »

Cette question constitue le fil conducteur de notre travail. De cette problématique découle une série de questions :

- Quelle est la relation entre les TIC et la performance dans l'entreprise CEVITAL Bejaia ?
- Quelle est la réalité d'usage des TIC dans l'entreprise de CEVITAL Bejaia ?
- Existe-t-il une corrélation entre les TIC et la performance, et dans quelle mesure ces technologies peuvent-elles contribuer à l'essor de l'entreprise ?

Introduction générale

Pour réaliser ce travail, nous avons formulé trois hypothèses permettant de cerner les axes d'investigations retenus dans cette étude :

H1 : L'entreprise CEVITAL Bejaia a assimilé les TIC et les a intégrées dans son système managérial.

H2 : Les TIC ont un impact positif sur la performance de l'entreprise CEVITAL Bejaia.

H3 : Les TIC et le facteur humain sont complémentaires pour l'amélioration de la performance.

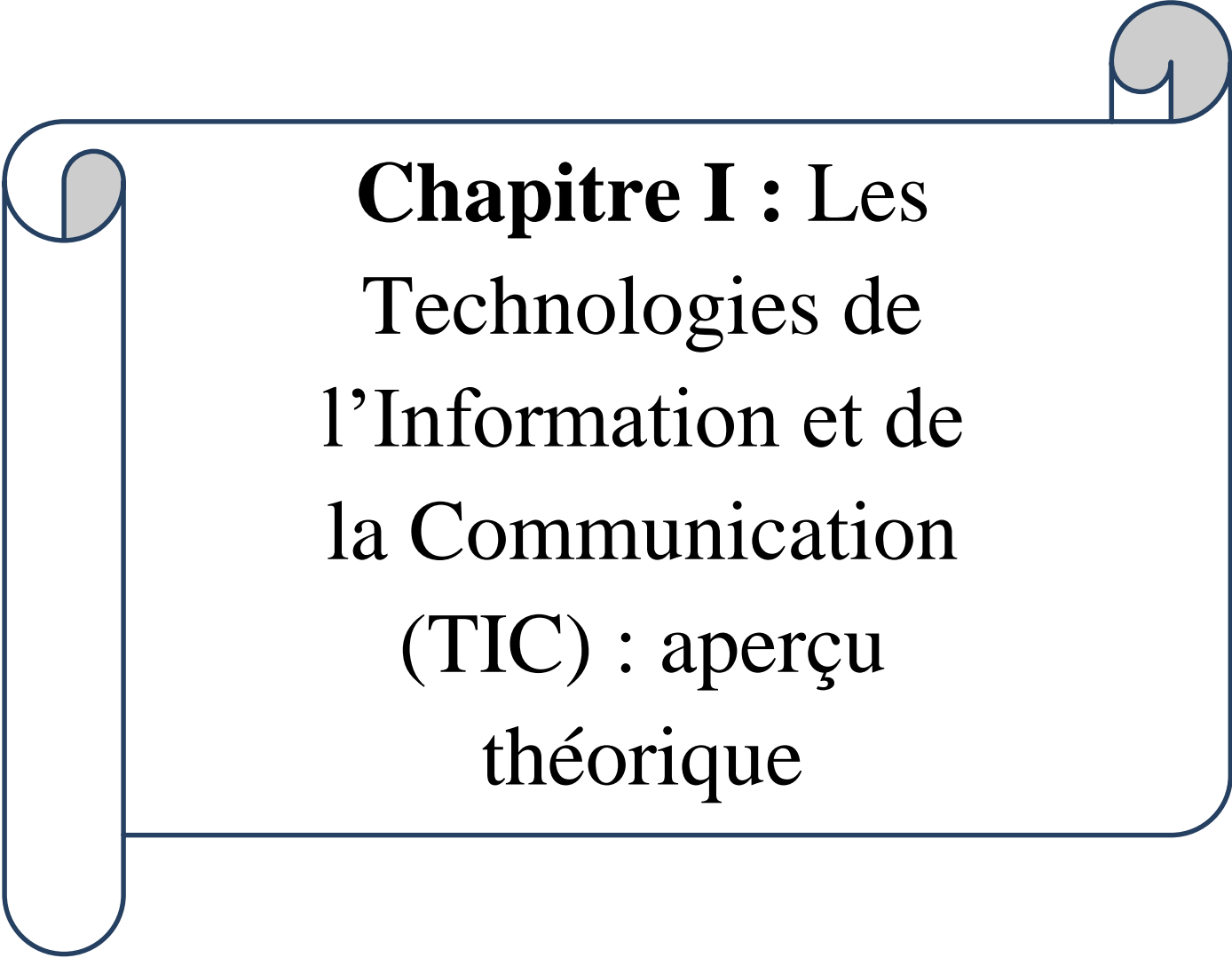
Pour vérifier ces hypothèses et apporter une réponse aux questions, nous avons opté pour une démarche méthodologique qui comporte l'utilisation d'une bibliographie riche (ouvrages, sites internet, revues, mémoires, thèses), et une étude quantitative et qualitative.

Dans le cadre de cette étude, nous avons eu recours à un questionnaire que nous avons effectué auprès des personnes concernées par notre recherche et qui sont principalement les membres des différentes fonctions (RH, SI) et les utilisateurs des TIC.

Dans un deuxième temps, nous avons effectué deux entretiens avec le DRH ainsi qu'avec le directeur du système d'information (DSI) de cette entreprise.

Pour réaliser cette étude, nous avons structuré notre travail en trois principaux chapitres : Le premier et le deuxième chapitre de ce travail de recherche portent sur la revue de la littérature, avec un aspect plus théorique afin d'avoir une vision générale du sujet :

- Le premier chapitre évoque des généralités sur les TIC.
- Le second chapitre porte sur la relation entre TIC et performance de l'entreprise
- Quant au troisième chapitre, il est consacré à l'étude du cas de l'entreprise algérienne Cevital Bejaia portant sur l'impact des TIC sur cette entreprise.

A decorative graphic of a scroll with a blue outline and grey shading at the top and bottom edges, framing the text.

**Chapitre I : Les
Technologies de
l'Information et de
la Communication
(TIC) : aperçu
théorique**

Chapitre I : Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) : aperçu théorique

À l'heure de la mondialisation, les entreprises ont assisté à une nouvelle vague révolutionnaire : celle de l'information. Cette dernière s'est dopée avec l'essor de ce qu'on appelle les Technologies d'Information et de Communication (TIC).

Aujourd'hui, les technologies de l'information et de la communication sont presque présentes dans la plupart des activités de l'entreprise (achat, vente, production, etc.). Ces dernières permettent une meilleure circulation et un meilleur partage d'information.

Ces technologies se développent d'une manière très rapide, créant ainsi de nouveaux outils de gestion. Leur intégration dans les entreprises s'apprécie à travers leur système d'information que Robert Rex définit comme « Un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, donnée, procédure permettant d'acquérir, traiter, stocker, communiquer des informations sous forme de données, textes, images, sons...etc., dans et entre organisations »². Ces systèmes d'information évolués font que les entreprises ne sont plus considérées comme des boîtes noires fermées à leur environnement, mais comme des systèmes interagissant entre eux et c'est ainsi que les TIC constituent une composante clé de survie.

Le présent chapitre est réparti en trois sections. Dans la première section, nous allons traiter les généralités sur les TIC ainsi que leurs différentes applications, puis dans la seconde section, nous aborderons les différents rôles des TIC, et enfin, dans la dernière section, nous tenterons de présenter le projet TIC dans les entreprises.

² Robert Reix, Bernard Fallery, Michel Kalika, Frantz Rowe Dans Systèmes d'information et management (2016), pages 55

Section 01 : Généralités sur les TIC

Les technologies de l'information et de la communication ont connu plusieurs évolutions et ont été définies au fil du temps par plusieurs auteurs et de manières différentes. Dans cette section, nous allons définir les TIC ainsi que la nature et les caractéristiques de ces derniers, mais avant tout, nous allons commencer par l'historique des TIC.

1.1 Historique Des TIC

L'histoire des « technologies de l'information et de la communication » a connu une trajectoire qui s'est développé au fur et à mesure du temps. Elles se sont développées sur plusieurs angles historiques, suite à l'invention des ordinateurs, en commençant par :

- Les années 1960 : cette période est caractérisée par l'automatisation du processus administratif comme la facturation, la comptabilité ;
- Les années 1970 : pendant ces années, le point a été mis sur un autre type de processus, il s'agit de celui de production dont la robotique et la productique sont les plus récents pour le bon fonctionnement du processus de production ;
- Les années 1980 : durant ces années, l'automatisation du travail du bureau apparait comme une nouveauté, c'est le cas par exemple des micros- ordinateurs et de la bureautique ;
- Les années 1990 : plusieurs systèmes sont mis en réseaux, tel le système informatique, les micro-ordinateurs ainsi que le développement des données informatisées (EDI) ;
- Les années 2000 : plusieurs éléments sont apparus dans le but d'automatiser les divers échanges (le commerce électronique), l'exploration de l'internet, la téléphonie mobile et les micro-ordinateurs portables.

Chapitre 1 : Les Technologies de l'information et de la Communication : Aperçu théorique

Voici un tableau récapitulatif de cette évolution

Tableau N°1.1. L'évolution des TIC

Phase-années	1970	1980	1990	2000
Phase	Automatisation	Intégration et transformation de l'organisation	Communication	Interaction et individualisation
Innovation	Ordinateurs et robots, machines	Ordinateurs Personnels	Internet (Web 1.0)	Web 2.0
Caractéristiques	Accroissement du capital physique	Généralisation des outils bureautiques Digitalisation et transformation des processus d'affaires	Globalisation du réseau informatique Standardisation des interfaces utilisées	Connectivité des personnes et des objets Individualisation et portabilité Ubiquité
Impact économique	Gains de Productivité	Gains de productivité Réduction des coûts de transactions internes	Gains de Productivité Réduction des Coûts de transactions internes et externes Transformation de la chaîne de valeur	Gains de productivité Réduction des coûts de transaction internes et externes Transformation de la chaîne de valeur Augmentation des bénéfices Informationnels

Source : Aubert B. et al, L'innovation et les technologies de l'information et des communications, HEC Montréal, octobre 2010, p. 7.

1.2. Définition des nouvelles technologies de l'information et de la communication

On trouve dans la littérature de management plusieurs et diverses définitions des TIC ;

Selon l'OCDE « le secteur des TIC comprend les secteurs manufacturiers et de services qui facilitent la transmission, le stockage et le traitement de l'information par des moyens électroniques »³.

Selon CHARPENTIER P. « les technologies de l'information regroupent les techniques permettant de collecter, stocker, traiter et de transmettre des informations ; elles sont fondées sur le principe de base du codage électronique de l'information ».⁴

Pour BRUNO H., « les TIC sont définis comme étant « l'ensemble des outils permettant d'accéder à l'information, sous toutes ses formes, de la manipuler et de la transmettre »⁵.

À partir des définitions précédentes, on conclut que les TIC sont représentées par deux types d'éléments : les éléments matériels comme les différents ordinateurs, stations de travail, et par les éléments immatériels composées des logiciels programmant les instructions de fonctionnement entre les systèmes informatiques (transmission possible par câbles, fibres optiques, satellites de télécommunication).

1.2.1 Technologie

On peut la définir comme un art de la mise en œuvre dans un contexte local et pour un objectif précis, toutes les sciences techniques et règles fondamentales qui entrent aussi bien dans la conception des produits que dans les procédés de fabrication, les méthodes de gestion ou des systèmes d'information de l'entreprise

« La technologie est donc l'élaboration et le perfectionnement des méthodes permettant l'utilisation efficace des techniques diverses prises isolément, en groupe ou dans leur ensemble qu'il s'agisse de technique ou mécanique, physique ou intellectuelle en vue d'assurer le fonctionnement des mécanismes de production, consommation de l'information, de la communication, des loisirs, de la construction et de la destruction, ainsi que des activités de la recherche artistique et scientifique. La technologie est un ensemble de savoir, de procédé et d'outil qui mettent en œuvre les découvertes et les applications scientifiques les plus récentes dans les domaines de l'informatique et de la communication ».⁶

³ L'OCDE, in COUTINET N., « définir les TIC pour mieux comprendre leur impact sur l'économie », CEPN université de paris Nord, p.5.http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/19/90/11/pdf/coutinet_mesure_des_TIC.pdf. Consulté le 24/05/2022.

⁴ CHARPENTIER P., « organisation et gestion de l'entreprise », édition Nathan, paris, 1997. P .133.

⁵ BRUNO H., et MAURICE I., DRH, tirez parti des technologies, édition D'organisation, Paris, 2002, P 2, 3.

⁶ Dictionnaire, Microsoft Encarta, 2009, 1993-2008 Microsoft Corporation.

1.2.2. Information

« L'information est une donnée, transformée et structurée sous une forme conventionnelle et intelligible pour être insérée dans une dynamique de diffusion et/ou d'échange (pour être communiquée). L'information seule n'est pas un savoir. Pour qu'elle le devienne, il lui faut des structures conceptuelles qui la supportent et lui donnent du sens. L'information n'est pas neutre ».⁷

Une entreprise ne pourra survivre que si elle dispose d'un ensemble d'informations suffisantes (information disponible, pertinente, fiable, précise et récente) pour pouvoir agir avec efficacité, c'est-à-dire prendre les bonnes décisions au bon moment. La mise en place d'un système d'information est donc essentielle.

1.2.3. La communication

« La communication en générale se définit comme une approche globale de l'ensemble des communications, elle recherche la cohérence entre le contenu des messages, la réalité de l'entreprise, des marques et des produits ainsi que les objectifs qu'elle poursuivait ».⁸

La communication est aussi considérée comme une « action, le fait de communiquer, d'établir une relation avec autrui, de transmettre quelque chose à quelqu'un, l'ensemble des moyens et techniques permettant la diffusion d'un message auprès d'une audience plus ou moins vaste et hétérogène, et l'action. D'informer et de promouvoir son activité auprès du public, d'entretenir son image, par tout procédé médiatique... Alors la communication c'est existé aux yeux de grand public qui se situe à l'extérieur de l'entreprise.

« La communication n'est satisfaisante que si tous les acteurs de la communication sont d'accord sur la nature de la relation ».⁹

1.3 La nature des TIC

« Il est généralement fréquent d'associer les Technologies d'Information et de Communication à la société d'information, ce qui donne une dimension sociétale à ces technologies vu leur impact étendu, Autrement dit, avec le développement et la diffusion des TIC, on assistera à des modifications de la société elle-même voir même de la civilisation et on dit fréquemment qu'à chaque invention ou développement technologique correspond une ère civilisationnelle nouvelle.

⁷ BOULC Stephan, Donnée information communication tentative de définition, COTA édition, 2005, PDF, p1.

⁸ http://www,revue-hermes-la-revue-2006-1-page57_fichiers/système_d'information_fichiers/191462.html.

⁹ LAMIZET Bernard, SJLEM Ahmed, dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication, paris, 1997. P. 121.

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

Néanmoins, ces nouvelles technologies sont relativement hétérogènes et complexes et font appel à plus d'un secteur (informatique, télécommunication ...). Aussi, ces technologies ne sont pas toutes nouvelles comme nous laisse entendre le concept NTIC.

Les techniques d'information par exemple sont plus anciennes qu'intranet ou internet. La première apparition de cette dernière remonte aux années 70 à l'époque où leur utilisation était strictement militaire.

La nouveauté dans ce secteur peut donc concerner les produits issus pour la plupart du temps des différentes technologies préexistantes à tout comme le multimédia. A l'aube du nouveau millénaire on assiste à la création de nouveaux produits hybrides qui combinent à la fois ordinateur et télécommunication en même temps que se développent la création et la diffusion du son de l'image, de la reconnaissance vocale du langage parlé ou écrit associé au téléphone mobile. La nouveauté de ces technologies peut s'identifier à travers les caractéristiques suivantes :

- Ambivalence des TIC ;
- La capacité d'hybridation des TIC.
- La rapide obsolescence des TIC.
- En plus de ces caractéristiques, les TIC ont un aspect multidimensionnel, économique, social, politique, culture..., ce qui les rendent très complexes à analyser et à cerner à tous les niveaux ».¹⁰

1.4. Les caractéristiques des TIC

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication présentent une multitude de caractéristiques, qui sont des indicateurs représentatifs de ces technologies.¹¹

D'abord, les TIC offrent la capacité d'exprimer, de communiquer et de créer avec une vitesse qui semble toujours aller en s'accélération. La miniaturisation est une caractéristique importante des TIC comme les appareils, ajoutant à cela, le coût de l'acquisition et de l'utilisation des TIC qui, semble-t-il, est constamment en baisse.

¹⁰ BOUHENNA Ali, Les enjeux des NTIC dans l'entreprise, Université de Tlemcen, p 2.

¹¹ Rachedi A, L'impact des TIC sur l'entreprise, Mémoire de magistère en science de gestion, Université de Saida, 2006, p.19.

H. SIMON résume les caractéristiques des TIC en six points suivants :¹²

- Toute information accessible aux hommes, sous forme verbale ou symbolique, existera également sous forme lisible par ordinateur ;
- Il sera réalisable et économique d'utiliser le langage humain pour interroger la mémoire d'un système de traitement de l'information ;
- Les mémoires des systèmes d'information seront de taille comparable à celles des plus vastes mémoires dont disposent actuellement les hommes ;
- Tout programme ou toute information, qui se seront révélés utiles dans un système de traitement de l'information, pourront être copiés en un autre point de ce même système ou dans un autre système à un coût très bas ;
- Les limites significatives de la puissance des systèmes de traitement de l'information face à des problèmes de planification et de prise de décision porteront sur la connaissance des lois qui gouvernent les systèmes à planifier et analyser les situations ;
- Les systèmes de traitement de l'information seront de plus en plus capables d'apprendre, ils seront aptes à gonfler leurs propres fichiers à mesure que de nouvelles technologies viendront s'ajouter à leur stock.

Section 02 : Typologie et rôles des TIC

Grâce à cette évolution des TIC, plusieurs types et outils de ce dernier sont apparus et sont devenus indispensables pour le fonctionnement des entreprises. Dans cette section nous citerons les différents types de TIC, leurs rôles dans l'entreprise et ainsi leurs avantages et inconvénients.

2.1 Typologie des TIC

Traditionnellement, l'ensemble des entreprises avait une culture que l'on qualifiait de l'écrit car les outils traditionnels de communication et de circulation de l'information étaient principalement des documents écrits.

L'arrivée des TIC a bouleversé les applications quant à la manière d'échanger l'information par l'apparition de nouvelles pratiques telles que : GroupWare, WorkFlow, Internet, Extranet.

2.1.1 Le GroupWare

Le GroupWare peut être défini comme « ensemble des méthodes, procédures, logiciels et plateformes informatiques permettant à des personnes, associées dans un même contexte professionnel, de

¹² PATEYRON E., SALAMON R., « les nouvelles technologies d'information de l'entreprise », Economica, paris, 1996, P.29.

travailler ensemble avec le maximum d'efficacité ». ¹³ C'est un processus de travail de groupe désignant les outils informatiques facilitant le travail d'équipe de projet intégrant les outils ainsi que les logiciels nécessaires pour l'assister. Sa principale mission est de faire circuler l'information, indépendamment des contraintes de temps et de distance, on peut répartir les avantages du GroupWare sur quatre volets ;

2.1.1.1 Base de connaissance partagée

- Réduction du temps d'accès à l'information utile.
- Culture nouvelle de partage des connaissances au sein des équipes.
- Amélioration de la compréhension des informations et des synergies.

2.1.1.2 Gestion du temps Individu-Groupe

- Automatisation des réservations et rendez-vous réguliers.
- Amélioration de la diffusion des informations aux participants.

2.1.1.3 Messagerie et conférence électronique

- Réduction des frais de déplacements.
- Rapidité de résolution des problèmes urgents.
- Amélioration des échanges d'informations et d'idées.

2.1.2 Le Workflow

On peut traduire littéralement ce terme par " flux de travail " qui est une des composantes du GroupWare. Il s'agit de remplacer le flux des documents papiers par des documents électroniques.

Le concept de Workflow « désigne l'automatisation de tout ou partie d'un processus de l'entreprise durant lequel l'information, le document ou la tâche est acheminé (ou routé) une personne (ou rôle) à l'autre selon des règles prédéfinies ». ¹⁴

Il a de nombreux avantages, parmi lesquels :

- La refonte des processus et compression du temps, transformation d'activités séquentielles en activités simultanées
- Réduction des coûts de personnels liés à un travail collaboratif éventuellement « Asynchrone »
- Réduction des effectifs concernés par les processus
- Réduction des consommations de papier dans les processus

¹³ BOUTAYEB, S. - Dictionnaire des termes de base de l'informatique. - Paris, 1997, p. 52.

¹⁴ SAADOUN, Mélissa. - Technologies de l'information et management, Paris, 2000, p. 83.

➤ Amélioration du service client et la gestion de l'information

Face à la révolution technologique apportée par les TIC, leur utilisation dans l'entreprise a devenu une nécessité sinon cette dernière se retrouvera progressivement écartée des échanges mondiaux.

En effet, l'implantation des TIC est la préoccupation de toutes les entreprises qui désirent renforcer leur efficacité et préserver leur pérennité, mais cela « nécessite une modification considérable de la structure de l'entreprise et des investissements importants mais entraînent un accroissement considérable du chiffre d'affaires, une réduction des coûts et des gains de productivité »¹⁵

2.1.3 L'internet

L'internet qu'on appelle aussi réseau des réseaux qui est née au monde de communication et provoquant de nouvelles révolutions au sein de la vie quotidienne que soit pour les entreprises ou pour les particuliers

Selon Marie-France l'internet présente : « un ensemble d'ordinateurs interconnectés entre eux par des câbles, liaisons téléphoniques, infrarouge...et communiquant avec le même langage grâce au réseau informatique »¹⁶

L'intérêt du réseau Internet est de connecter dans le monde entier des ordinateurs de tailles et de conceptions différentes, mais capables de communiquer ensemble à travers des protocoles communs. L'utilisateur peut accéder aux services du réseau en s'adressant à d'autres ordinateurs appelés serveurs.

Le concept a été inventé pendant la guerre froide, par l'agence américaine ARPANET. Il permettait de sécuriser les transmissions informatiques contre les attaques nucléaires.

Sa véritable naissance, date de 1974, quand Vint Cerf mit au point la norme IP (Internet Protocol). Cette norme permet de fédérer tous les ordinateurs et toutes plates-formes confondues.

Le développement massif de l'internet date de 1989, lorsque CERN (Centre de recherche nucléaire) mit au point le Web. La toile, grâce à sa convivialité, (utilisation de l'Hypertexte) qui permet un usage facile, rapide, interactif et peu onéreux de l'internet.

¹⁵ POUILLARD, Valérie. - Les nouvelles technologies de l'information et de la communication : des outils au service des performances de l'entreprise, 2000, p. 27.

¹⁶ BELKHIRI, Ali. - Les enjeux des NTIC pour les entreprises Algériennes. In : Revue des sciences commerciales, Institut national de commerce, Alger, p. 39. URL : www.hec.dz/spip.php?article190, Consulté le : 15/05/2022.

Parmi les différentes applications de l'internet, on a :

2.1.3.1 Le Web ou World Wide Web

« Sa naissance était au début de 1990, le Centre d'études et de recherches nucléaires, le CERN, dont le siège est situé à Genève en Suisse, lance le World Wide Web (WWW) pour permettre aux chercheurs d'échanger rapidement des informations textuelles y compris des images fixes ou animées et du son ».¹⁷

C'est la partie la plus attractive de l'internet et celle qui l'a rendu populaire. Le Web est un service, un moyen d'obtenir de l'information en provenance de divers ordinateurs. Il permet la circulation de tout type de document (textes, images, sons et vidéo).

Les documents répartis sur des centaines de serveurs par le monde demeurent accessibles, instantanément et en permanence, à toute personne disposant d'un accès internet quel que soit le système d'exploitation utilisé.

Ces informations sont de plus en plus constamment remises à jour et l'utilisateur dispose ainsi, et toujours, de la dernière version en ligne. Pour accéder aux serveurs Web, un logiciel de navigation est indispensable. Il permet d'effectuer une demande par l'intermédiaire d'une adresse (URL) et de lire le résultat de cette recherche.

2.1.3.2 Le courrier électronique ou l'E-mail

La messagerie électronique permet, avec un logiciel courrier, d'envoyer tous types de documents numériques d'un ordinateur à un autre en quelques secondes.

2.1.3.3 Le transfert de fichiers (FTP)

Pour profiter de toutes les ressources du Web, il est nécessaire d'être bien équipé en logiciels. Il est possible de télécharger ces logiciels directement sur le net en utilisant un programme de transfert de fichiers ou FTP (File Transfert Protocol). Il est possible également de télécharger des documents (supports de cours par exemple).

2.1.3.4 Les forums de discussion ou les News Groups

Il existe un nombre très important de groupes de discussion s'intéressant à tous les sujets possibles. Chaque forum est centré sur un thème particulier et dicte ses propres règles qu'il faut bien lire avant de s'inscrire.

¹⁷ LANDREA, Marie-France. - présentation d'internet : Internet et le Word Wide Web, Paris, 1998, p. 6

Les listes sont modérées, c'est à dire que les courriers sont filtrés. Le modérateur vérifie que les messages proposés correspondent au thème de la liste, les publicités commerciales sont interdites.

« C'est un outil très utile pour les collaborateurs qui peuvent ainsi demander, à leurs supérieurs hiérarchiques ou à d'autres professionnels interne ou externe de l'entreprise, des conseils, échanger des ressources, des expériences ou proposer des projets collectifs ».¹⁸

2.1.4 L'intranet

C'est un réseau informatique utilisé à l'intérieur d'une entreprise ou de toute autre entité organisationnelle qui utilise les mêmes protocoles qu'Internet. Parfois, le terme se réfère uniquement au Site web interne de l'organisation, mais c'est souvent une partie bien plus importante de l'infrastructure informatique d'une organisation. Dans les grandes entreprises, l'intranet fait l'objet d'une gouvernance particulière en raison de sa pénétration dans l'ensemble des rouages des organisations, et de la sécurité nécessaire à sa circonscription à l'entreprise.

L'intranet désigne aussi un réseau à usage privé utilisant tout ou une partie des technologies ou infrastructures d'internet pour transporter et traiter les flux d'information interne d'un groupe.

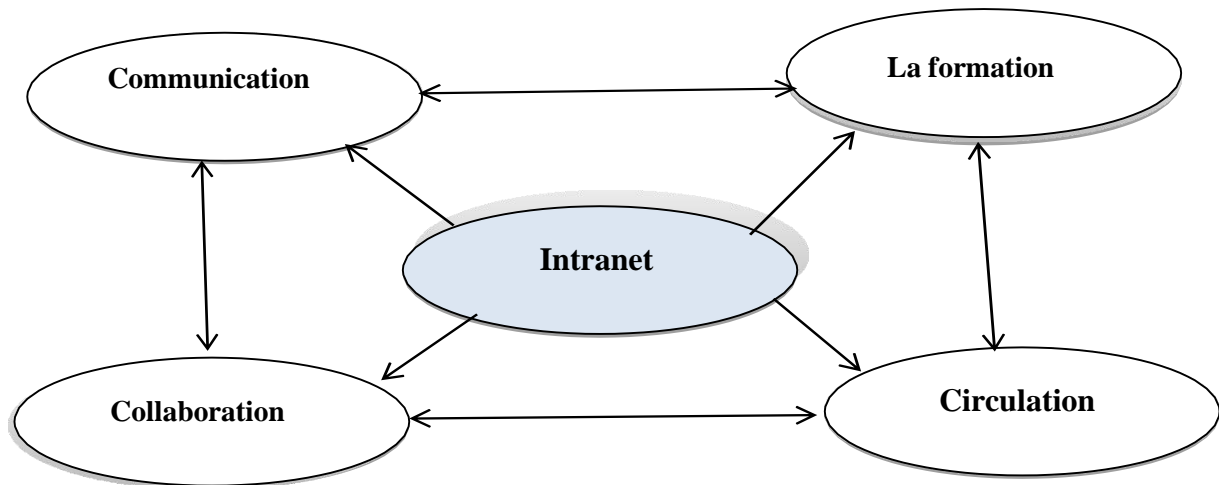
ANGLEBERT Joseph la définit de la manière suivante « C'est l'ensemble de moyens nécessaires pour transporter et traiter un flux d'informations à un groupe fermé d'utilisateurs identifiés en utilisant les mêmes protocoles et services que l'internet »¹⁹, c'est la version privée, une messagerie et une diffusion d'informations internes.

¹⁸ Présentation des forums de discussion URL: www.pedagene.creteil.iufm.fr/internet/definit.htm consulté le 15/05/2022

¹⁹ ANGLEBERT, J. et al. - TCP/IP Internet/Intranet/Extranet. In : institut de la Gestion publique et du développement économique, Novembre 2001, p. 204

Parmi les fonctionnalités de l'intranet :

Figure N°1.2 Les fonctionnalités de l'intranet



Source : Bernard.M, cité par MATMATI.M, Les nouvelles formes d'organisation induites par les TIC, In : revue PERSONNEL n°437, février 2003.p. 48

On peut déduire des avantages de l'intranet, qui sont :

- ✓ **Travail des employés :** L'intranet aide les employés à trouver et à visualiser rapidement des informations dans des documents électroniques et des applications pertinentes dans leurs domaines de compétences. Via une interface plus légère et plus intuitive. Les utilisateurs peuvent accéder aux données de n'importe quelle base de données qu'une organisation veut rendre disponible.
- ✓ **Communication :** L'intranet est un puissant moyen de communication à l'intérieur d'une organisation, verticalement et horizontalement. Il permet d'améliorer le service rendu aux salariés même s'ils ne se retrouvent sur le même site géographique.
- ✓ **Organisation et business :** L'intranet est aussi utilisé comme une plateforme pour développer et déployer des applications de support aux transactions informatiques utilisées à des fins financières et décisionnelles.

2.1.5 L'extranet

C'est un site interne dont quelques-unes des pages ou toutes les rubriques sont accessibles par un mot de passe et c'est un réseau du type internet dont la liste de sécurité est externalisée. Ce système permet par exemple de se limiter à la consultation des informations confidentielles aux clients, distributeurs ou abonnés, ou contrairement de l'intranet qui reste tourné vers l'entreprise et ne permet pas de s'ouvrir vers ses partenaires extérieures. Pour ANGLEBERT Joseph l'extranet « C'est l'ensemble de moyens nécessaires

et des services qualifiés offerts par une entreprise à un groupe d'utilisateurs, clients ou partenaires identifiés »²⁰, l'extranet permet donc de s'approprier les outils d'internet tout en développant une infrastructure propre à l'entreprise et en contrôle les problèmes de sécurité.

Un réseau extranet est géré par un organisme ou une entité externe aux utilisateurs, l'entreprise héberge souvent son système d'information. C'est donc une extension du système d'information de l'entreprise à des partenaires situés au-delà du réseau dans le but de faciliter et de fluidifier la Gestion des Compétences.

Parmi les avantages de l'extranet, on trouve :

✓ L'extranet offre la possibilité d'ouvrir l'internet à l'extérieur à destination de tiers à l'entreprise telle que des clients ou fournisseurs ;

✓ Le salarié peut formuler aux équipes de gestion du personnel ses demandes de congés ou demandes de formation ;

✓ Permet la confidentialité des données a relation avec les clients ne peuvent pas de limiter à la simple exploitation du Web en tant que vitrine commerciale c'est pourquoi l'extranet a pour envisager et synergies afin d'organiser les applications nombreuses, qu'ils s'agissent de communication, de recrutement, ...

2.1.6 L'ordinateur

Est une machine électronique qui fonctionne par la lecture séquentielle d'un ensemble d'instruction, organisée en programmes, qui lui font exécuter des opérations logiques et arithmétiques sur des chiffres binaires.²¹

2.1.7 Multimédias

Ensemble des techniques et de produits qui présentent l'information sous forme combinée de son, d'image, d'animation et de vidéos.²²

2.1.8 Tablettes

Ardoise électronique ou bien tablette numérique est un ordinateur ultraplat qui se présente sous forme d'un écran tactile sans clavier et qui offre à peu près les mêmes fonctionnalités qu'un ordinateur personnel.

²⁰ LANDREA, Marie-France. - présentation d'internet : Internet et le Word Wide Web, Paris, 1998, p.6.

²¹ SERVIN C., réseaux et télécoms, édition Dunod, Paris, 1997, P.416.

²² COURBON J-C et TAJAN S., « groupware et intranet », vers le partage des connaissances, DUNOD, paris, 2eme edition, 1999, p.48.

Elle permet d'accorder à des contenus multimédias.²³

2.1.9 Mobiles

Sont des appareils électroniques autonome de dimension réduite permet initialement de transmettre la voix à l'aide d'ondes radio. Ces appareils sont utilisés dans le but d'échange les différentes informations.²⁴

2.2 Les rôles des TIC

Les TIC constituent pour l'entreprise un patrimoine qu'il faut non seulement maintenir et gérer, mais aussi développer, pour bénéficier des avantages. Les TIC nous entraînent dans le monde de l'instantané et augmentent la flexibilité en réduisant le temps et la distance. Elles jouent un rôle dans les différents niveaux de l'entreprise qu'il faut prendre en considération.

Avant d'entamer le rôle des TIC au niveau du gouvernement de l'entreprise, il est nécessaire de nous éclairer sur cette notion de gouvernement d'entreprise. Lorsqu'on parle de gouvernement d'entreprise, on pense au pouvoir décisionnel. Berle et Means²⁵ les deux premiers auteurs à définir cette notion en traitant de la dissociation entre propriété et pouvoir entre actionnaires et dirigeants une asymétrie d'information, et ensuite par l'aléa moral pouvant aboutir à une perte de contrôle des actionnaires. Afin de remédier à ce problème, deux systèmes de gouvernement sont proposés : le modèle de type Shareholder²⁶ et le modèle de type Stakeholder²⁷.

L'introduction des TIC dans les entreprises à un rôle essentiel dans le système de gouvernement. Ces dernières ont induit, selon D. PLIHON, un nouveau gouvernement de l'entreprise qui définit un nouveau capitalisme dit actionnarial. Selon lui, à l'opposé du modèle managérial, le modèle actionnarial se caractérise par la domination des actionnaires dans lequel l'entreprise est considérée comme un actif financier, qui devient la propriété des actionnaires et ou les sanctions des dirigeants se font par voie externe, c'est-à-dire par la vente des actions ou bien des procédures de marché. Le modèle managérial se caractérise par la domination des managers ou l'entreprise est considérée comme un bien collectif qui se base sur une logique d'inter et générale pour les partenaires, et ou le contrôle interne des dirigeants se fait par les groupes d'inter et représentés au conseil d'administration.²⁸

²³ Tablette électronique, Archive-Grand dictionnaire Technologique de l'office québécois de la langue française

²⁴ http://Fr.wikipedia.org/wiki/Encyclopedie_du_web, 12h56.

²⁵ L'impact de la nouvelle technologie de l'information et de communication sur la structure organisationnelle

²⁶ Personne physique ou morale liée à la société non pas par le contact de société mais par la direction d'un titre négociable représentant une fraction du capitale de l'entreprise.

²⁷ Ensemble des partenaires d'une entreprise : actionnaires, clients, fournisseurs, créanciers, etc. Ces partenaires peuvent être nombreux.

²⁸ Bouhloul Amina, L'impact de la nouvelle technologie de la l'information et de communication sur la structure organisationnelle, Université de Bejaia, 2011, P 26.

L'utilisation des TIC rend service à la bonne gouvernance de l'entreprise en modernisant la gestion interne des entreprises tant sur le plan organisationnel que sur le plan des procédures de travail et des mécanismes d'échange d'information en échangeant plus facilement avec leurs partenaires au niveau national et international. Elle permet aussi d'améliorer leurs systèmes de communication et de réduire les barrières territoriales et l'ouverture à l'économie mondiale.

La principale ressource de l'entreprise est constituée des hommes qui l'entourent. La gestion des ressources humaines est considérée comme stratégique et est introduite dans la structure organisationnelle de l'entreprise, c'est à elle revient la mission de la gérer au mieux. Cette fonction est devenue plus efficace, plus équipée en TIC et voit ses activités et pratiques se modifier avec l'apparition de nouvelles formes d'organisation du travail et de nouveaux styles de management.

Les TIC jouent un rôle important dans l'accomplissement des fonctions de la gestion de ressources humaines (GRH) et les font évoluer en renouvelant les rôles et les missions des managers dans l'entreprise. On assiste ainsi à une gestion par les compétences et non plus à une gestion des compétences comme c'était le cas avec le management taylorien, en donnant plus d'importance aux directeurs informatiques vus leurs stratégies, leurs contributions en matière d'usage et de maîtrise des technologies, une diminution des niveaux hiérarchiques, et une substitution des rencontres personnels par échanges virtuels pour plus d'économie et moins de confrontation.

Ce niveau modèle organisationnel basé sur l'utilisation des TIC permet plus de réactivité et de flexibilité pour l'organisation en faisant émerger de nouvelles formes de travail comme le travail en équipe. Deux autres formes importantes résultant de l'emploi de ces dernières sont : le télétravail et le travail à temps partagé²⁹. Ce nouveau mode de travail varie selon les modes d'appropriation des TIC par les salariés et les dirigeants de l'entreprise dans lequel chaque travailleur devient le centre de décision avec plus d'autonomie et de partage d'information. Leur formation peut se consulter grâce aux réseaux de communication (intranet, internet, visioconférence ³⁰ ...) abolissant les barrières temporelles et géographiques et de couts, en permettant au salarié de mieux actualiser ses connaissances et l'utilisation d'un ERP³¹ en évitant la bureaucratie et la perte de temps.

²⁹ Le télétravail est une modalité d'exécution du travail exercé à distance, à temps plein ou à temps partiel, en utilisant les modes définis comme une possibilité pour une personne salariée d'offrir ses services à plusieurs entreprises. Ceci permet aux petites et moyennes entreprises qui sont confrontées de plus en plus à un environnement instable et complexe de faire appel à l'expertise d'un cadre de haut niveau employé à temps partiel car généralement elles ne pas financer un poste à temps plein.

³⁰ La visioconférence est caractérisée par la capacité de transmettre en temps réel et interactivement l'information visuelle et auditive (les images et le son) d'un site web vers un plusieurs sites à distance et permet une communication synchrone.

³¹ Entreprise Ressources Planning : l'objet premier d'un ERP est de relier l'ensemble des unités fonctionnelles de l'entreprise pour mettre en place une véritable chaîne de valeur ou chaque entité contribué à la création de valeur de l'entreprise.

Ce sont les caractéristiques d'un management participatif ou la communication est transversale et non plus descendante, dans lequel le salarié devient décideur d'une information adoptée à son besoin, et ou le manager adopte un comportement communicationnel différent qui est celui d'un coordinateur et animateur de travail et d'encouragement des travailleurs à la découverte d'informations internes à l'entreprise.

L'introduction des TIC au sein de l'entreprise a modifié toute sa stratégie en introduisant cette notion de gestion collective entre les commerciaux, les gestionnaires et les informaticiens pour arriver à des décisions efficaces et trouver les meilleures solutions lors des situations d'incertitudes. Avec l'émergence des TIC, la GRH est confrontée à plus de défis stratégiques tels que les aspirations des employés en personnalisant les pratiques de gestion du personnel, et le Knowledge Works en parvenant à trouver des compétences de qualité ainsi que le répondent aux exigences de la globalisation, et enfin le E-business en adaptant de manière continue les ressources humaines à ces nouvelles règles qu'impose cette nouvelle organisation.³²

Les TIC offrent des potentialités aux entreprises en augmentant leurs réactivités et en accélérant les échanges afin de faire face à un environnement en évolution continue. Devant ces exigences l'entreprise devra trouver les solutions pour être plus visible aux yeux de ses partenaires. La mise en visibilité de l'entreprise suppose de recourir à différents moyens pour guider, montrer et se faire identifier. Les TIC constituent la clé pour relier l'entreprise à ses différents partenaires.³³

Les TIC sont à l'origine de l'élargissement et de la réorganisation des relations interentreprises (le business to business). Ainsi, on assiste à une nouvelle forme de comportement qui consiste en la coopération ou de travail en commun de l'entreprise avec d'autres entreprises, autrement dit, de se mettre en réseau qui est une forme intermédiaire de coopération. Le fonctionnement en réseau permet de sortir de l'isolement éventuel, de faciliter la transmission des informations et des apprentissages, ainsi que de définir de manière collective des normes et des règles communes visant les propriétés des produits ou l'échange des savoirs.³⁴

L'évolution des innovations autour des TIC facilite l'interactivité et la flexibilité des échanges entre les entreprises. Ils se présentent comme des outils accessibles, rentables qui se proposent sous différentes formes. Les entreprises ont le choix d'utiliser ces différents outils et de profiter de leurs diversité, à titre

³² L'impact de la nouvelle technologie de l'information et de communication sur la structure organisationnelle.

³³ Ibid. p.43-44.

³⁴ COURBON J-C et TAJAN S., op.cit.p.145.

d'exemple le téléphone et la messagerie qui permettent d'échanger et d'accéder à l'information, le wiki³⁵ permettent de créer de nouvelles connaissances, le workflow qui permet de coordonner et de s'organiser, les bases de donnée comme outils permettant à des acteurs d'échanger et de partager des compétences stratégiques, les blogs dont le rôle est d'échanger et de partager des cartographies sémantiques, la messagerie électronique³⁶, l'échange de données informatisées (EDI)³⁷, les compétences permettant à des acteurs de piloter et manager plusieurs projets de coopération, l'amélioration des processus de coopération.

Les TIC modifient notamment la manière dont ces rapports-là s'effectuent. Selon RIFKIN, il n'y a ni acheteur ni vendeur, il n'y a que des offreurs, des utilisateurs et des clients. La propriété existe toujours mais reste dans les mains du producteur mais les clients y accèdent pour un laps de temps par abonnement par exemple. On n'est plus dans la période où l'acheteur et le vendeur se rencontrent dans un lieu géographique pour échanger de la propriété et des services mais plutôt une vente qui s'effectue dans des cyberspaces. Ce qui est vendu est de l'expérience qui était à l'origine des ressources culturelles ainsi transformées enjouent sur le temps, alors qu'avant on vendait des biens et des services que l'on peut modifier qui étaient à la base des ressources physiques. D'après cet auteur, cela tracera le passage d'un capitalisme de marché qui est discontinu et fondé sur la propriété vers une économie de réseaux purs qui est continue et basée sur la location des services et l'accès à des réseaux qui restent la propriété des offreurs.³⁸

Les TIC ont révolutionné la relation de l'entreprise avec son client (le business to consumer) avec l'apparition du commerce électronique défini de la suivante : « Le commerce électronique peut se définir comme la réalisation d'une transaction par des moyens électronique ». ³⁹

Les TIC améliorent la performance des entreprises par l'optimisation de leur fonctionnement interne et de leur relation avec leurs partenaires. En effet, cela est mis en avant par de nombreux experts indiquant qu'une bonne maîtrise de ces dernières permet de maintenir l'entreprise sur le marché.⁴⁰

Les TIC sont un facteur clé de la compétitivité de l'entreprise en offrant de nombreux avantages tels qu'une meilleure connaissance du client et une meilleure flexibilité. Elles permettent notamment une

³⁵ Wiki est un site Web dynamique permettant à tout individu d'en modifier les pages à volonté. Il permet non seulement de communiquer et diffuser des informations rapidement, mais de structurer cette information pour permettre d'y naviguer commodément.

³⁶ Service géré par ordinateur fournissant aux utilisateurs habilités les fonctions de saisies, de distribution et de consultation différée de messagerie, notamment écrits, graphiques ou sonores.

³⁷ EDI a pour objet d'échanger de façon automatique entre ordinateurs d'entreprise indépendant, mais partenaires dans un processus économique, des messages structurés, représentatifs d'actes de gestion.

³⁸ Rifkin, cité par Christian Bialès, 20 Novembre, 2007, Op. Cit, p9.

³⁹ REIX Robert, « système d'information et management des organisations », édition Vuibert, paris, 2000, p. 257.

⁴⁰ REIX R., op.cit.p.258.

meilleure gestion des approvisionnements, réduisent les stocks, et améliorent la qualité des produits en encourageant les activités de R&D.

La nouvelle organisation qu'imposent les outils TIC fait gagner l'entreprise en efficacité et ne peut qu'améliorer sa compétitivité et la rendre plus performante comparée à ses concurrents.

2.2.1 Avantages et inconvénients des TIC⁴¹

Les TIC ont donc ouvert les voies à un large éventail de méthodes de communication, permettant à la fois de rapprocher les distances, réduire les délais et minimiser les coûts.

2.2.1.1 Avantages des TIC

- ✓ Bon nombre d'anciens emplois routiniers et ennuyeux peuvent maintenant être effectués par l'ordinateur, ce qui laisse aux travailleurs l'opportunité de s'adonner à des tâches plus intéressantes et de mettre à profit leur créativité.
- ✓ L'informatisation a amélioré les niveaux de productivité, ce qui signifie que les travailleurs bénéficient d'une réduction du temps de travail, tout en conservant le même niveau de vie.
- ✓ Les entreprises qui utilisent les TIC sont en mesure de faire face à la concurrence.
- ✓ Beaucoup d'objets de la vie courante moderne n'existeraient pas sans les TIC.
- ✓ Les TIC contribuent à la création de nombreux nouveaux emplois, tels que le développement de logiciels.
- ✓ De plus en plus de personnes peuvent travailler à partir de leur chez-soi, au lieu de se rendre tous les jours à leur bureau.

2.2.1.2 Inconvénients des TIC

- ✓ Les TIC ont tendance à accélérer le rythme de la vie quotidienne et introduire davantage de stress.
- ✓ L'informatisation de nombreux emplois dans l'industrie (la fabrication par exemple), ainsi que la robotisation des usines, conduit à une augmentation notable du chômage.
- ✓ Bon nombre des nouveaux emplois dans les TIC nécessitent des niveaux de compétences et/ou de qualifications assez élevés, et ne sont pas facilement accessibles aux travailleurs âgés ou à ceux dont les connaissances en TIC sont limitées.
- ✓ Les TIC ont augmentés la quantité de travail de certaines personnes qui doivent souvent travailler durant de longues heures.
- ✓ Certains emplois en TIC peuvent être tout aussi ennuyeux que les emplois qu'ils ont remplacés.

⁴¹ BOUALAM M., inconvénients et avantages des TIC, in: http://www.ummo.dz/IMG/pdf/TIC_Chapitre_1_.pdf consulté le 09/05/2022 à 20:17

- ✓ Le stockage des données personnelles sur des systèmes informatiques a rendu vulnérable la vie privée des gens.
- ✓ Les systèmes des TIC tombent souvent en panne à des moments inopportuns, laissant les entreprises dans l'incapacité de fonctionner parce qu'elles sont tellement tributaires des TIC.
- ✓ Il est rare que les gens travaillant dans les TIC restent dans le même emploi pendant plus de quelques années, en raison des changements et des évolutions technologiques qui exigent un recyclage professionnel régulier.

Section 3 : Le projet TIC dans des entreprises

L'industrie des TIC évolue avec une rapidité et un degré de diffusion, d'une part, et des multiples avantages qu'elles procurent à leurs utilisateurs d'autres parts, les places parmi les premières préoccupations de toute entreprise visant à tirer son épingle du jeu concurrentiel dans un contexte en perpétuelle mutation.

Une réflexion s'impose donc, à toute entreprise de définir une stratégie qui lui paraît la plus appropriée. A cet égard, on identifie deux stratégies possibles : la stratégie d'attente et la stratégie offensive.

3.1 Les stratégies des entreprises face aux TIC

3.1.1 La stratégie d'attente

Les adeptes de cette stratégie sont qualifiés de pessimistes et peu sensibles aux changements que peuvent leur apporter ces TIC et ils ne croient pas à leur nécessité, du moins pas pour le moment.

Les arguments qu'avancent les dirigeants qui prennent du recul par rapport à ce déploiement sont légitimes. Pour eux, ces nouvelles technologies sont inadaptées pour un travail correct. Investir dans ces outils qui coûtent très cher pour le peu de résultat qu'ils rapportent pour l'entreprise du moins pas dans le court terme, en plus ça nécessite un apprentissage et une adaptation, ces dirigeants ne sont pas prêts et ne constitue pas un objectif prioritaire pour eux.

Lorsqu'ils s'aperçoivent de l'importance du phénomène ils réagissent, mais cette réaction risque de venir trop tard surtout en matière de maîtrise de ces techniques et l'effet de l'expérience et de formation.

A ce propos, VANLIEFLAND soutient l'idée en disant « Qu'en général les gens qui ne sont pas attirés par le changement viennent plus tard ne serait-ce que par le désir de faire partie de la communauté

mêmes s'ils ne sont pas intéressés par la maîtrise technologique »⁴²

La stratégie d'attente est une stratégie de prudence ; les dirigeants d'entreprise prennent des précautions en allant petit à petit et être des suiveurs au lieu de prendre le risque d'être en tête. Ils s'engagent dans les changements tout en restant raisonnables selon eux. Philip EVANS⁴³ nie ce fait et affirme « qu'une stratégie attentiste est généralement mauvaise, mieux vaut échouer cinq fois de suite pour avoir essayé trop tôt que d'échouer une seule fois pour avoir essayé trop tard ».

3.1.2 La stratégie offensive

Contrairement à celle de l'attente, la stratégie offensive consiste à se lancer dans le changement dès les premiers temps en visant la croissance et l'acquisition d'un avantage compétitif. Elle est considérée la stratégie la plus appropriée pour toute entreprise qui veut jouer un rôle moteur sur le marché. En effet, le recours aux TIC permettra à l'entreprise des gains de productivité, des améliorations de la qualité de ses prestations, et surtout une telle stratégie inscrira l'entreprise dans une logique d'innovation, ce qui renforcera son image sur le marché et dépassera les frontières vers la mondialisation.

Le recours à cette stratégie promotrice de succès, dépend du profil du manager. C'est-à-dire, il est le genre à prendre des risques (Risk Taker), avoir un comportement d'engagement, un mordru de la technologie, vouloir apprendre et améliorer des connaissances.

Opter pour cette stratégie n'est plus une question de choix, mais plutôt une exigence de l'économie mondiale.

En fait, la décision stratégique d'investir dans les TIC dépend étroitement de la démarche proactive⁴⁴ du dirigeant. Cette démarche peut toutefois trouver son origine dans une initiative personnelle du dirigeant ou être le résultat d'une influence environnementale externe ou de l'encadrement. Dans cette phase d'investigation c'est l'environnement médiatique (presse quotidienne, télévisuelle ou journaux techniques) ou l'espace industriel des firmes (clients, fournisseurs, réseau de dirigeants locaux) qui donne naissance à une curiosité relative aux TIC ainsi qu'à une réflexion sur les implications organisationnelles et stratégiques de leur usage.

Donc, le rôle moteur du dirigeant et les influences qu'il reçoit semble déterminant dans la prise de décision. Toutefois, le niveau d'intensité de sa démarche proactive module parallèlement l'intensité de la

⁴² Peyrat O ; Systèmes d'information et systèmes de management de la qualité ; Management et systèmes AFAQ. N°28, janv. 2001, In : BOUHNA ALI, « Les enjeux des TIC dans l'entreprise », université de Telmcen.

⁴³ PATEYRON Emmanuel-Arnaud, SALAMON Robert, Op.cit. p53

⁴⁴ La pro-activité signifie la volonté de faire, l'existence d'un engagement personnel de l'acteur économique.

réflexion sur la place des TIC dans l'organisation.

Selon l'intensité de la proactivité déployée et le comportement des dirigeants, quatre situations de degré d'implication sont distinguées qui sont représentées dans la figure 01.

Figure 01.1 : La typologie des situations des entreprises vis-à-vis des TIC selon le niveau de proactivité et le comportement du dirigeant

Proactivité → Comportement du dirigeant ↓	MODESTE	Élevée
	Dirigeant initiateur	1-Les curieux
Dirigeant suiveur	3-Les suiveurs	4- Les entrepreneurs

Source : Martine BOUTARY, « TIC et PME : des usages aux stratégies », édition l'Harmattan, paris 2003. Page 32.

Situation 1 : Les curieux

Ici la curiosité du dirigeant est le résultat de sa modeste proactivité et son comportement initiateur. C'est son intuition qui le pousse à s'intéresser personnellement aux TIC et aux avantages qu'elles peuvent procurer. Il se met donc, à mettre en place quelques outils (sites, courrier électroniques,) sans pour autant modifier l'organisation de son entreprise.

Situation 2 : Les stratèges

Ce type de dirigeants, grâce à leur formation ou à leur ouverture d'esprit, s'intéresse aux TIC en les considérant comme clé de survie à l'heure actuelle, ils cherchent à les utiliser pour s'inscrire dans une politique d'innovation et à être à la pointe des technologies d'une part, et à redéfinir leur positionnement stratégique, leur produits et organisation d'autre part. Les applications dont ils effectuent ou suggèrent la mise en place sont multiples. Leurs résultats peuvent être toutefois visibles ou seulement attendus.

Situation 3 : Les suiveurs

Les dirigeants suiveurs ne sont pas à la pointe des nouveautés. C'est un partenaire qui leur fait découvrir le potentiel des TIC et les usages qu'ils pourront en tirer. Intéressé, le dirigeant donne son accord pour la mise en place de certaines applications –parfois peu nombreuses- en se reposant largement sur les initiatives internes que la décision initiale à susciter.

Situation 4 : Les entrepreneurs

Les dirigeants dont la proactivité est élevée sont intéressés par les avantages communicationnels des TIC développent avec une grande volonté, avec l'appui de certains membres de l'encadrement ou des partenaires extérieurs, des applications diversifiées qui conduisent à faire évoluer les pratiques de communications, la circulation interne voire externe des informations, et bénéficier des avantages.

Mais reste à dire que la taille et le secteur de l'entreprise jouent un rôle dans la prise de décision d'investissement en TIC. En effet, la faiblesse des effectifs peut freiner, malgré la pro activité du dirigeant, la diffusion des TIC au sein de la PME. Ajoutons à cela les moyens financiers que les PME en ont ne disposent pas suffisamment. Quant au secteur d'activité, il semble que les entreprises de services sont les plus attirées par les applications TIC car leur servuction est étroitement liée à la bonne communication, donc l'usage des TIC leur paraît indispensable. Les entreprises du secteur industriel (hors agriculture) s'intéressent également de près aux évolutions des technologies d'informations en les considérant aujourd'hui comme facteur de production.

Autre élément susceptible d'affecter la prise de décision est le niveau de qualification du personnel de l'entreprise. Ce facteur seules quelques entreprises le prennent en considération en le plaçant comme une nécessité avant d'introduire des nouvelles technologies qui seront suivies de nouvelles façons de faire. Pour d'autres, la qualification des équipes ne constitue pas une condition pour la mise en œuvre d'application des TIC. L'intuition et la volonté du dirigeant, de ces entreprises, vis-à-vis l'adoption des TIC suffit quels que soient les moyens humains dont il dispose.

Avant de se lancer dans la mise en place d'une infrastructure des TIC qui est une action qui découle d'une décision stratégique, et par définition ceci impliquera la globalité de l'entreprise, cette dernière doit prendre des mesures au préalable afin de réussir l'introduction des TIC.

3.2. Le champ d'application d'un projet TIC

La maîtrise et l'amélioration des performances des projets TIC sont un facteur clé de compétitivité. Les entreprises doivent s'adapter continuellement, réagir et anticiper.

Deux types d'organisations peuvent être cités : la première est organisée par fonction et elle s'avère trop lourde, lente et cloisonnée pour répondre aux exigences de réactivité et de l'innovation, quant à la seconde, elle fonctionne en mode projet et concerne tous les niveaux de l'organisation. Toutefois, ce mode de fonctionnement est confronté à des défis :

- **Au niveau de la méthodologie** : cela veut dire qu'il faut choisir les bons outils et savoir les approprier ;
- **Au niveau de la stratégie de mise en place des projets TIC** avec une disposition d'outils simples de pilotage ;
- **Au niveau des ressources humaines**, il y a bouleversement des règles existantes, c'est-à-dire que les responsables hiérarchiques ne retrouvent plus leurs marques et sont donc demandeurs d'une clarification des rôles.
- **Au niveau culturel**, les projets TIC donnent naissance à une culture collective de l'entreprise.

3.3. Les caractéristiques d'un projet TIC

On constate que si l'on devait se placer dans le contexte d'entreprises de tailles diverses, la mise en place des projets TIC doivent donner lieu à des retours d'expériences mais ceci ne se fera que sur la base des caractéristiques des projets TIC tels qu'elles sont présentées et ceci, en tenant compte :

- De leurs effets sur les orientations stratégiques de l'entreprise ;
- De leurs effets sur la hiérarchie des pouvoirs issue de la possession de l'information ;
- De la complexité humaine qui peut se transformer en conflit humain car généralement on constate que les projets TIC qui marchent bien, mobilisent tous les métiers et l'animation de tels projets, nécessite des qualités relationnelles et surtout une parfaite compréhension des motivations des différents acteurs de l'entreprise. Souvent, ces projets créent une mauvaise relation entre informaticiens et utilisateurs de l'informatique ;
- De leurs effets sur l'organisation dans le travail et qui impliquent une redéfinition des activités et des responsabilités entre les acteurs de l'entreprise allant jusqu'à la mise en place des plans de formation personnalisés ;
- Des projets innovants s'appuyant sur la technologie nouvelle avec toute la facilité d'utilisation, la puissance d'accès à l'information ;
- De la nécessité de s'intégrer dans un univers où la communication est très importante ce qui oblige l'entreprise à prendre en compte cette contrainte. A ce titre on peut citer les aspects : technologiques (respect des normes et standards), organisationnels, humains et culturels juridiques (respect des libertés, droits d'auteurs...).

À ce propos, il devient important pour les dirigeants des entreprises de prendre conscience des difficultés liées à la mise en place de projet TIC. Le risque est d'autant plus grand quand on s'aventure à essayer d'une manière totalement désordonnée sans qu'il y soit réellement une étude qui prend en charge tous les aspects.

De plus, on constate que tout projet informatique comporte des risques même lorsqu'il est mené par des personnes expérimentées et on peut citer deux risques majeurs qui peuvent surgir :

- ✓ La solution choisie n'est pas livrée du tout ou à temps ;
- ✓ La solution livrée ne correspond pas aux attentes ;
- ✓ La résistance au changement.

3.4. Les clés de succès du projet TIC

Ils existent plusieurs arguments qui peuvent freiner le déploiement des TIC telles que la mauvaise appropriation de l'outil, l'inadaptation à l'activité (compétences, technologies non stabilisées, ...), un réseau lent ou encore une perte de pouvoir pour la diffusion de l'information. Pour une meilleure réussite, il faut avoir à l'esprit cinq points⁴⁵ essentiels qui paraissent fondamentaux et qu'on tentera de décrire dans ce qui suit :

- ✓ La mise en place d'une démarche pragmatique ;
- ✓ L'implication des dirigeants ;
- ✓ Le co-pilotage avec les utilisateurs ;
- ✓ L'accompagnement des hommes ;
- ✓ La prise en compte du client.

• Démarche pragmatique

Afin d'assurer un projet TIC, il faut établir un management participatif. Pour ceci, il convient d'abord de créer des groupes de travail afin d'avoir une vision claire sur les concurrents et le marché, et réfléchir ainsi sur le potentiel d'usage qu'il peut en être fait. Ensuite, avant tout déploiement de solution sur l'ensemble de l'entreprise, il faut des projets pilotes qui permettent de mettre en place des équipes techniques compétentes afin de pouvoir valider le choix et mesurer l'impact sur l'organisation. Cette démarche diminue les risques de rejet et d'échec.

De plus, il est difficile d'anticiper avec certitude sur les réactions des utilisateurs car cela dépend de la culture de l'entreprise et du profil même des collaborateurs, car nous pourrions assister à une résistance au changement, ce qui conduit à dire, qu'il est préférable que les pratiques nouvelles viennent s'hybrider avec les anciennes ou encore s'appuyer sur elles. En d'autres termes, lorsque l'entreprise implante un intranet, la substitution de la communication électronique au téléphone par exemple doit s'opérer par étapes et progressivement, on passera du répertoire téléphonique vers la messagerie pour aller ensuite vers la solution

⁴⁵ BOUDJBOUR.M.S, « Les projets TIC : source de performance pour l'entreprise », CERIST, Alger, p2.

EDI.

- **Implication du dirigeant**

C'est un facteur crucial de réussite, l'implication du manager est déterminante lorsqu'il s'agit de mesurer les changements d'organisation et l'évolution des compétences liées aux TIC qui touchent toutes les fonctions de l'entreprise.

- **Le co-pilotage avec les utilisateurs**

La performance technique seule n'est pas un critère de succès mais c'est l'utilité concrète des projets qui compte avec les TIC car mettre les gens devant un écran ne signifie absolument rien. De plus, quel que soit l'architecture conçue sans partir des besoins des utilisateurs risquent fort d'échouer car on sait que tous les projets qui réussissent et impliquent les nouvelles technologies ne se réalisent pas par une seule direction mais généralement par une équipe opérationnelle (Financière, RH, production, ...).

- **L'accompagnement des hommes**

Pour qu'un projet TIC atteigne ses objectifs, il faut une certaine motivation et cette dernière doit provenir de l'ensemble des acteurs de l'entreprise qui doivent se sentir bien positionnés dans leur nouvel environnement et parfaitement inclus dans le changement. Il est clair que la sensibilisation aux nouvelles tâches dans l'entreprise, l'accompagnement du personnel dans l'évolution du métier et la formation aux nouvelles méthodes de travail et aux nouveaux modes de gestion de l'information et des savoirs sont des atouts incontournables de tout projet TIC.

- **La prise en compte du client**

Il n'y a de bon investissement dans une entreprise que s'il apporte de la valeur au client final. A cet effet, il faut au préalable avoir défini clairement les besoins du client final (consommateur) pour pouvoir réaliser l'objectif visé.

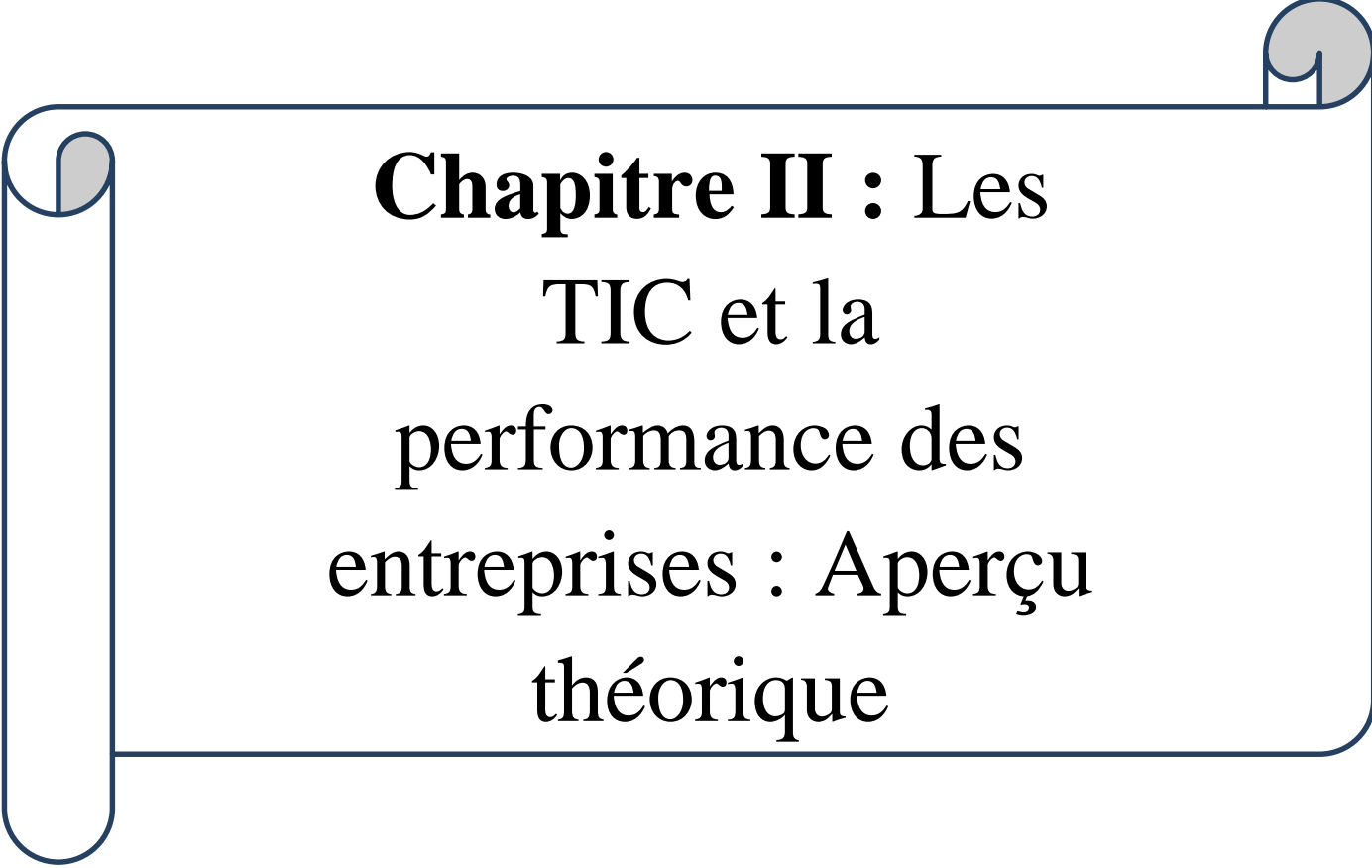
On sait qu'aujourd'hui, avec les nouvelles technologies, les premières questions que va se poser le client repose sur la transparence (ce qu'il voit à l'écran est-il conforme à la réalité ?), l'intégrité (les biens ou services commandés sont-ils livrés et facturés correctement ?) et la confidentialité (les informations qui le concernent directement sont-elles protégées ?).

Il en ressort donc que le client doit avoir au retour, un meilleur service et une offre adaptée à ses attentes et suppose une capacité d'intégration au changement qui doit être prise en compte, suivi d'une

bonne maîtrise de la technologie.

Dans ce chapitre, nous avons traité la notion générale des technologies d'information et de la communication, en évoquant ses différents outils, ses différentes composantes ainsi que leurs rôles tout en présentant ses avantages et inconvénients et en mettant en avant le projet TIC dans l'entreprise.

Il est important de savoir que les TIC deviennent de plus en plus des outils indispensables et stratégiques pour les entreprises et elles sont considérées comme un facteur clé de leurs Succès, car elles contribuent fortement à perfectionner les processus existants au sein des entreprises en présentant des solutions beaucoup plus efficaces et adaptées. Cependant, il faut toujours accompagner ces technologies avec des formations nécessaires pour en tirer profit au maximum de leur usage.



**Chapitre II : Les
TIC et la
performance des
entreprises : Aperçu
théorique**

Chapitre II : Les TIC et la performance des entreprises : Aperçu théorique

L'appréciation des performances de l'entreprise constitue un atout majeur et une nécessité pour tout dirigeant voulant connaître son positionnement sur le marché. Apprécier les performances passées et présentes, connaître le stade atteint par l'entreprise et prévoir des performances futures.

Mais on peut dire que la question du pouvoir de mesurer la rentabilité d'une organisation est rarement posée car on ne l'on dispose sans doute pas d'outils d'évaluation adéquats pour relier l'informatisation et la performance. Pour y remédier, il faut pouvoir prendre en compte le contexte global de l'entreprise concernée par le processus d'informatisation.

En s'appuyant sur de nombreuses études de cas, des auteurs s'attellent à la tâche et montrent que l'efficacité de l'informatisation dépend de la cohérence de l'organisation.

L'objectif du chapitre est de présenter à partir de la littérature le lien entre les TIC (Informatisation et Internet) et la performance des entreprises. Pour cela, nous allons dans une première section traiter le concept de performance, puis dans une seconde section, aborder la mesure de la performance où nous allons traiter la notion d'indicateurs de performance, pour enfin essayer de trouver l'impact des interactions des TIC sur la performance des entreprises.

Section 01 : Généralités sur la performance des entreprises

L'origine du mot « performance » remonte au milieu du 19^{ème} siècle dans la langue française, elle représente une notion centrale en sciences de gestion. Depuis les années 80, de nombreux chercheurs se sont attachés à la définir (Bourguignon en 1995, Marcel Lepetit, Lorino et al), et plus récemment cette notion mobilisée dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise.

1-1- La définition de La performance

Afin d'expliquer ce concept de performance, nous retiendrons la définition de Bourguignon en 1995, « Le terme de performance est largement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité, ce qui explique la polysémie de ce mot. Il renvoie le terme de performance à l'accomplissement qui évoque par la suite l'exploit et le succès ». ¹

Ainsi, en 2000 selon le même auteur, la performance se définit comme « La réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action) » ²

Marcel Lepetit, définit la performance « Comme une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens » ³.

On peut déduire de ces définitions que la notion de la performance apparaît comme polysémique dans ces acceptions, car elle renvoie indifféremment à plusieurs traductions : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelles (efficacité et efficience) ou encore sociale.

Cette notion renvoie aussi à l'idée d'accomplir une action. Il s'agit d'engager et de terminer cette action, et d'explicitier sur la nature ou le niveau du résultat à obtenir. Dans le langage courant, la performance est précisément le fait d'obtenir un résultat, ce qui sous-entend bien entendu que ce résultat doit être « bon ».

¹ GUNZENTE Claire, « mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs, quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs », p 146.

² Article, « mesure de la performance des entreprises », P04, In : leg.u-bourgogne.fr/rev/032165.PDF.

³ Article, « mesure de la performance globale des entreprises », p10, In : [http //www.193.51.90.226/cahiers/perberland.pdf](http://www.193.51.90.226/cahiers/perberland.pdf).

Chapitre 2 : Les TIC et la performance des entreprises : Aperçu théorique

Par la suite, Lorino définit la performance dans l'entreprise comme « tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur/coût »⁴. La performance d'une entreprise est fondée sur l'amélioration du couple valeur-coût, et d'optimiser le rapport entre les deux, qui veut dire améliorer la création nette de la valeur ; mais la contribution à diminuer le coût et d'augmenter la valeur n'est pas forcément une performance, sauf si cela améliore le ratio valeur/coût, et qui n'apparaît seulement si les services sont mis en vente. Les acteurs de l'entreprise interprètent la performance de manière plurielle « les performances », Par exemple, Baret en 2006 définit la performance comme « L'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales ».⁵ Du fait de la diversité de leurs intérêts vis-à-vis de l'organisation : investisseurs, actionnaires, créanciers, fournisseurs, clients, vont attacher à la notion de performance des contenus différents ce qui explique une approche multidimensionnelle.

1-2 Le concept multidimensionnel de la performance

La performance demeure un sujet controversé. Chaque individu qui s'y intéresse l'aborde selon l'angle d'attaque qui lui est propre justifiant ainsi le nombre important de modèles conceptuels proposés dans la littérature et les nombreuses acceptions élaborées autour de ce concept. Comme l'affirme (MARMUSE 1997), « la performance n'existe pas. Il s'agit d'une notion contingente et multidimensionnelle mais nécessaire pour évaluer toute décision prise ».⁶

Pour comprendre ce caractère multidimensionnel de la performance, il s'agit de mettre le point sur les quatre approches qui expliquent bien cette notion, à savoir une approche organique et trois approches fonctionnelles :

1.2.1 Approche organique

Cette approche s'explique par la performance organisationnelle. Cette dernière concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. KALIKA, propose quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :⁷

1. Le respect de la structure formelle ;
2. Les relations entre les composants de l'organisation (logique d'intégration organisationnelle) ;
3. La qualité de la circulation d'informations ;
4. La flexibilité de la structure ;

⁴ Article, AHMED ZAID CHERTOUK Malika, « Contribution performance financière et sociale dans les entreprises publiques algériennes », 2011, p 03.

⁵ Article, « mesure de la performance globale des entreprises », Op.cit, p03.

⁶ Web.hec.ca/airepme/images/File/agadir/Fadil%20Nazik%20D.pdf . site consulté le 02.05.2022.

⁷ Article, « la performance globale et ses déterminants », In : http://www.Creg.a.versailles.fr/IMG/pdf/la_performance_glabale.pdf.

Chapitre 2 : Les TIC et la performance des entreprises : Aperçu théorique

La performance organisationnelle est donc définie en termes d'efficacité (réalisation de la mission), d'efficience (utilisation optimale des ressources), de pertinence continue (la mesure dans laquelle l'organisation s'adapte aux conditions changeantes de l'environnement) et de viabilité financière (bonne gestion des ressources).

1.2.1.1 Performance et efficacité

L'efficacité est considérée comme le degré d'atteinte des objectifs, elle s'explique par le rapport entre le résultat obtenu et l'objectif à atteindre. Cette notion suppose donc d'une part qu'un objectif ait été préalablement défini, et d'autre part que le résultat obtenu ait été mesuré (ou du moins estimé).

1.2.1.2 Performance et efficience

L'efficience met en relation les résultats obtenus et les moyens utilisés (ou les coûts engendrés). Elle permet de répondre à des questions telles que : « est-ce que les résultats sont suffisants compte tenu des moyens mis en œuvre ? ». Une organisation gagne en efficience lorsqu'elle améliore ses résultats en utilisant des moyens identiques ou lorsqu'elle maintient ses résultats en consacrant moins de moyens.

1.2.1.3 Performance et pertinence

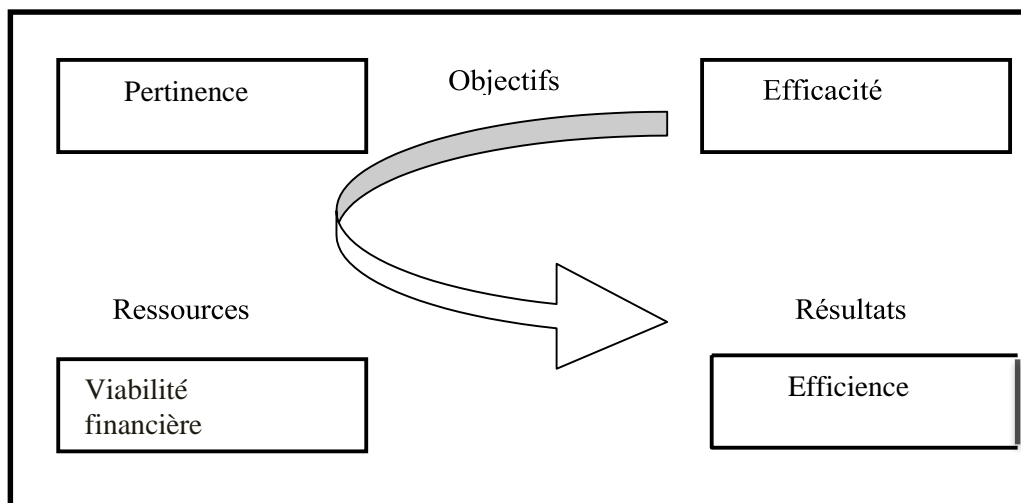
- ✓ Elle s'explique par la satisfaction des besoins des intervenants en matière de qualité/quantité des programmes et services. Aussi une organisation est pertinente quand :
- ✓ Elle innove et s'adapte en fonction des tendances, de compétition, des technologies et des autres forces nouvelles ;
- ✓ Elle peut créer et exploiter de nouveaux marchés ou sources de revenus ;
- ✓ Elle est capable de se renouveler.

1.2.1.4 Performance et viabilité financière

Une organisation est viable financièrement quand elle peut générer, diversifier et gérer d'une manière bien faite ses ressources dans le but de garantir sa survie et sa durabilité.

Afin de réaliser cet objectif, il faut avoir une réserve et une liquidité bien suffisante mais aussi une bonne surveillance et gestion des risques, et d'acquérir des nouvelles sources de financement.

Figure N°2.1 : Les composantes de la performance



Source : Déduite par nous-mêmes à partir des données précédentes.

Ce schéma explique qu'une organisation est performante si :

- ✓ Elle atteint ses objectifs efficacement et avec efficacité ;
- ✓ Elle est pertinente pour son contexte et ses interventions internes ;
- ✓ Elle utilise des moyens rigoureux et légitimes ;
- ✓ Elle a des capacités à concevoir des ressources nécessaires pour la continuité du travail.

1.2.2 Les trois approches fonctionnelles

Elles englobent l'approche de la performance commerciale, l'approche de la performance financière et l'approche de la performance sociale.

1.2.2.1 La performance commerciale

L'analyse des résultats commerciaux doit permettre de comprendre comment se construisent les affaires. Il s'agit de décomposer les chiffres principaux (chiffres d'affaires, marge et volume), suivant des différents facteurs (produit, segment clients, région, commercial...) afin de détecter des gisements de performance qui pourraient être masqués par les résultats moyens ou globaux. La qualité de mesure ou d'analyse réside dans le choix des indicateurs, les comparaisons et les recoupements d'informations.

Généralement, la performance commerciale est mesurée par trois indicateurs principaux ; un indicateur universel : le chiffre d'affaires (en valeur, en principe HT) ; deux indicateurs plus composites : la part de marché (en valeur, à défaut en volume) ce qui nécessite de connaître le marché global, la fidélité du client qui ne s'applique qu'aux cas où la relation client peut être récurrente. Il y a aussi d'autres indicateurs pour évaluer les résultats commerciaux qui sont illustrés comme suit :

Chapitre 2 : Les TIC et la performance des entreprises : Aperçu théorique

- **Portefeuille client** : nombre total des clients, nombre de clients actifs, nombre de clients gagnés et nombre de clients perdus ;
- **Chiffre d'affaires** : poids d'évolution par secteur d'activité ou bien par famille de produits, part de marché globale ou bien par famille de produits ;
- **Affaires** : évolution du nombre des affaires, montant moyen, taux de transformation ;
- **Activités** : nombres de visites des clients.

Ces indicateurs de performance commerciale devront être complétés par des critères pertinents pour le secteur d'activité de l'entreprise afin d'aboutir à des résultats convenables et fiables qui permettent la bonne maîtrise de la performance.

1.2.2.2 La performance financière : Elle est mesurée à partir des résultats d'une part et de la richesse produite d'autre part. Deux indicateurs sont proposés dans l'approche par les résultats :

- **La profitabilité (capacité à dégager un résultat positif)** ; elle se mesure directement à partir du résultat d'exploitation (ou économique) ou du résultat net : au-delà du signe positif, elle s'apprécie en comparant le montant du résultat par rapport aux années antérieures ou par rapport à des organisations comparables. Concernant le résultat d'exploitation, il s'agit d'analyser son importance pour apprécier la situation de l'organisation. Il est appréhendé à partir d'un compte de résultat.
- **La rentabilité** qui se mesure par le rapport entre le résultat et les capitaux mis en œuvre pour obtenir ce résultat. Les indicateurs de performance financière sont divers (car objet de nombreux retraitements) ; l'important est d'être cohérent dans la construction d'un ratio (il est préférable de rapprocher le résultat d'exploitation et l'actif économique d'une part, le résultat net et le total bilan d'autre part) et dans la comparaison (avec des ratios construits de la même façon).

1.2.2.3 La performance sociale et humaine

Afin d'appréhender la performance des entreprises d'un point de vue social, c'est-à-dire dans une optique prenant en compte les salariés de l'entreprise en tant que partenaires, il faut se référer à l'établissement d'un bilan social. Il ne s'agit pas de préciser les conditions et les modalités réglementaires d'établissement du bilan social mais d'utiliser cette référence pour en tirer les indicateurs essentiels qui peuvent alimenter la réflexion sur la performance sociale de tout type d'organisation. Il est de plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement si elle n'est pas performante humainement et socialement. Les questions liées aux compétences, à la capacité d'initiative, à l'autonomie, à l'adhésion des salariés, à l'absentéisme, à la réalisation des objectifs, voire au projet et donc à la culture de l'entreprise, constituent des éléments déterminants.

1-3 Relation entre performance et stratégie

La performance mesure d'abord la réalisation des objectifs stratégiques et des objectifs organisationnels qui en découlent. La stratégie est évaluée à partir de la comparaison entre les objectifs stratégiques et les résultats effectivement atteints. L'évaluation de la performance implique donc que les objectifs soient quantifiables et que les résultats soient chiffrés pour être comparés.

Ainsi, les résultats attendus sont en réalité les objectifs chiffrés de la stratégie. La performance est le critère d'évaluation de la stratégie de l'entreprise car elle prend en compte les ressources mobilisées pour atteindre les objectifs stratégiques.

Le management permet d'obtenir des résultats de manière efficace et performante en comparant en permanence les résultats atteints, les objectifs initiaux et les moyens utilisés. En effet, le management a pour fonction de mettre en évidence des écarts significatifs, de les évaluer et de déclencher des actions correctives afin d'assurer le fonctionnement de l'entreprise.

1-4 Les caractéristiques de la performance

Plusieurs caractéristiques de la performance ont été soulignées par la littérature managériale. Nous avons retenu trois jugées principales :

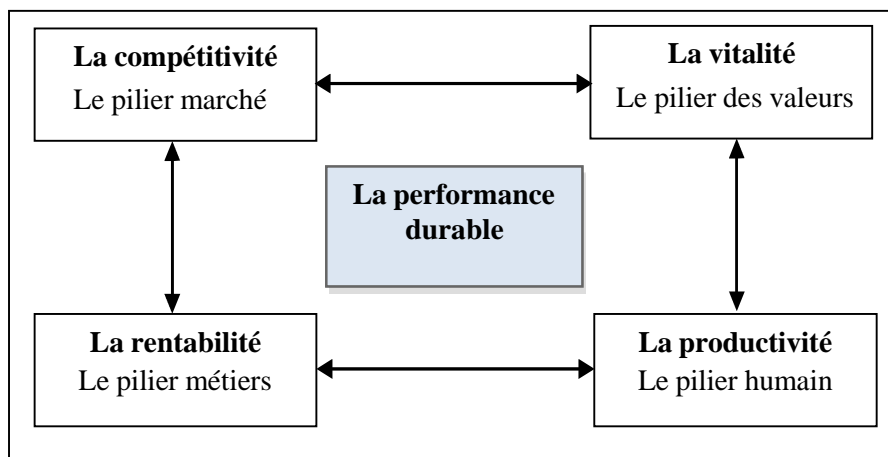
- Elle se mesure, d'où la nécessité de construire ou d'utiliser des indicateurs qualitatifs ou quantitatifs adaptés ;
- Elle s'apprécie, en s'appuyant sur des comparaisons dans le temps (évolution de la valeur des indicateurs de l'organisation sur plusieurs années) et/ou dans l'espace (à partir des valeurs des indicateurs d'organisations comparables lorsqu'ils sont disponibles) ;
- Elle s'explique par des facteurs internes (liés aux acteurs) ou externes (liés aux fluctuations de l'environnement).

1-5 Les quatre piliers de la performance

La performance durable repose sur quatre piliers qui entretiennent des relations synergiques très fortes : les valeurs, les marchés, les hommes et les métiers. Chacun de ses piliers représente un enjeu majeur de performance (**Figure n° 2.2**).

- ✓ La vitalité pour le pilier des valeurs ;
- ✓ La compétitivité pour le pilier marché ;
- ✓ La productivité pour le pilier humain ;
- ✓ La rentabilité pour les métiers.

Figure N°2.2 : Les quatre piliers de la performance



Source : Paul Pinto, « la performance durable », édition Dunod, paris, 2003, p11,

- **Les valeurs**

Elles occupent une position à part dans la mesure où c'est ce le territoire qui fait réellement la différence entre les entreprises excellentes et les autres, entre les dirigeants de tout premier plan et les autres. Il constitue le socle du système et non pas une dimension éthérée et intellectuelle à côté de la vraie « vie ». C'est sur lui en effet que repose la vitalité de l'entreprise.

- **Le marché**

Le lieu de confrontation entre produits et clients ; de cette confrontation naît un échange qui peut aller de la simple consommation à un investissement significatif et durable sur la marque en favorisant la fidélité des consommateurs et des clients. La compétitivité de l'entreprise repose sur la maîtrise de ce territoire par l'écoute des clients autant que le renouvellement permanent des produits et des services, et la qualité.

- **Les hommes**

Ils représentent la dimension la plus passionnante, mais également la plus rude à maîtriser, tant les mécanismes de motivation individuelle et d'émulation collective sont complexes et fragiles. Actuellement la productivité est basée de plus en plus sur ce territoire. La communication permanente avec les collaborateurs, le management de la connaissance, la gestion des talents et le leadership, sont autant de moyen pour une entreprise de faire un territoire humain, un territoire de performance.

• Les métiers

Ils désignent un des enjeux majeurs de la performance durable, celui de la rentabilité. C'est le territoire de l'excellence stratégique et opérationnelle dans lequel l'entreprise va puiser une grande partie de sa performance. La maîtrise de ses coûts, la réactivité et la fluidité de ses processus de fabrication, d'approvisionnement, aussi des processus administratifs et financiers, sont au cœur des métiers. Des stratégies métiers émergentes, telles que les externalisations ou les partenariats, figurent de plus en plus d'intérêt et de curiosité chez les dirigeants. Les systèmes sont révolutionnés par les nouvelles technologies qui sont entrées au cœur des métiers ; les structures ne sont plus des briques à assembler, mais des ensembles vivants qui peuvent accélérer la performance de l'entreprise sur son territoire métier.

Section 02 : La mesure de la performance

La performance financière ne suffit plus pour apprécier la performance d'une entreprise. Dès lors, les entreprises doivent mesurer leurs progrès à partir d'une performance plus globale incluant, en dehors de la dimension économique, des dimensions sociale et environnementale. A présent, comment mesurer cette performance globale ? Existe-il des outils de mesure globale de la performance ?

Afin de répondre à ces questions, nous mettrons le point d'abord sur la notion d'indicateurs de performance pour ensuite analyser les différents systèmes de pilotage qui traiteront la façon dont la performance est mesurée à l'aide des outils bien appropriés.

2.1 La notion d'indicateurs de performance

Philippe Lorino définit l'indicateur de performance comme « une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à savoir conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre un résultat »⁸.

Cette définition proposée distingue deux situations correspondantes à des fonctions distinctes de l'indicateur de performance :

- Soit il s'agit de conduire une action en cours, on parlera dans ce cas d'indicateurs de processus ou de pilotage (indicateurs de TB) ;
- Soit il s'agit d'évaluer le résultat de l'action achevée, on parlera alors d'indicateurs de résultat, souvent utilisé pour informer des agents extérieurs à l'action mesurée, par exemple, les supérieurs hiérarchiques ; l'indicateur de résultats constitue alors un indicateur de reporting.

⁸ Chantal Bonnefous, Alain Courtois, « Indicateurs de performance », édition Hermès, paris, 2001, p25-26

Chapitre 2 : Les TIC et la performance des entreprises : Aperçu théorique

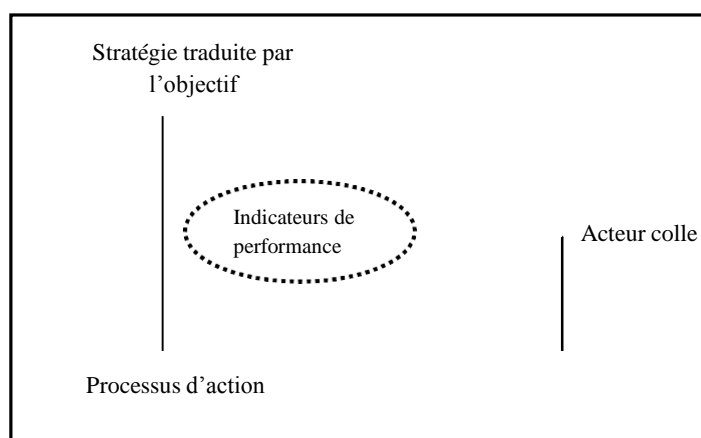
Les indicateurs clés de performance, la version internationale étant les KPI « Key Performance Indicator », sont des indicateurs d'aide à la décision dont le but est de générer des rapports détaillés sur l'évolution des facteurs clés de succès suite aux décisions des dirigeants.

La principale utilité des indicateurs clés de performance consiste à évaluer les performances des actions qui ont été mises en place en fonction des objectifs définis. Ils se présentent sous la forme de ratios ou de pourcentages appelés « drivers » (KPI opérationnel).

Le but est bien évidemment d'éviter aux dirigeants de naviguer à vue et de bénéficier d'un reporting, permettant d'ajuster les actions entreprises. D'une manière globale, les indicateurs de performances :

- N'ont pas d'utilité que relativement à une action (à lancer, à ajuster, à évaluer), donc ils sont étroitement liés à un processus d'action bien défini et exacte, par exemple, processus d'usinage, processus d'accueil des clients), dans ce cas l'IP a une pertinence opérationnelle.
- Doivent correspondre à un objectif, qu'ils mesurent l'atteinte de ces indicateurs de résultats ou qu'ils informent sur le bon déroulement d'une action visant à atteindre ce but (indicateurs de pilotage), donc, l'IP a une pertinence stratégique.
- Sont destinés à l'utilisation par acteurs précis, généralement collectifs (les équipes, y compris l'équipe de la direction) L'IP se trouve au centre d'un triangle stratégique qui se traduit en trois points (Figure N°2.3) :
 - En objectif ;
 - En processus d'action ;
 - En acteur collectif.

Figure n°03 : Le triangle stratégie/acteur/processus d'action



Source : Dédruit par nous même

2.2 Les problèmes soulevés par les indicateurs de performance

La qualité d'IP dépend essentiellement de la façon dont les conditions suivantes doivent être remplies :

→ L'IP est-il correctement associé à un objectif à atteindre ?

La condition de la pertinence stratégique de l'indicateur est loin d'être systématiquement assurée. Il y a 20 ans avant ça STEVAN KERR⁹ écrivit dans un article sur la folie de récompenser A, quand on désire B), à propos de la pratique des multiples firmes qui consistait à mesurer des performances diverses des objectifs qu'elles poursuivaient réellement. Et selon une enquête conduite par l'Academy of Management auprès de plus de cinquante dirigeants de grandes entreprises au niveau mondial sur l'état de cette question : (les environs de 90% de ceux qui ont répondu estimait que la folie de KERR est encore prégnante dans les entreprises américaines).

→ L'IP est-il correctement associé à une action à piloter ?

La « pertinence opérationnelle » de l'indicateur, est comme la précédente, loin d'être systématiquement assurée, elle soulève du vieux problème, délice des manuels de gestion depuis des décennies, de la contrôlabilité de la performance.

→ L'IP est-il correctement associé à un acteur ?

Cette condition, « l'efficacité cognitive » de l'indicateur, signifie que celui-ci doit pouvoir être lu, compris et interprété aisément par l'acteur auquel il est destiné.

La mise en place de ces indicateurs concerne toutes les entreprises de différentes échelles. Une petite entreprise ne nécessitera pas forcément un outil de suivi de sa production et de rendement de l'actif (tout se passe sur des logiciels de type Excel), alors que pour une PME ou pour une plus grande entreprise, il s'agit d'un véritable facteur clé de succès, qui nécessite l'utilisation de logiciels parfois complexes, et donc un investissement humain et financier en conséquence.

Il existe plusieurs indicateurs de performances, on trouvera les indicateurs financiers, les indicateurs de marché, les indicateurs organisationnels et sociaux.

⁹ BONNEFOUS Chantal, COURTOIS Alain, Op.cit. P 26.

2.2.1 Les indicateurs financiers

Il s'agit d'un ensemble de ratios utilisés pour connaître la santé financière de l'entreprise. Ils concernent la solvabilité ou encore la croissance de l'activité. Ces indicateurs financiers permettent ainsi de comparer les performances d'une entreprise par rapport à son secteur d'activité, et ainsi de déceler les opportunités d'investissements.

On trouvera notamment des indicateurs du type : Croissance des ventes, calcul des coûts, rendement de l'actif, besoins en fonds de roulement, gestion de trésorerie, la capacité d'autofinancement... etc.

2.2.2 Les indicateurs de marché

Ces indicateurs sont utilisés pour déterminer la provenance du chiffre d'affaires. Il peut s'agir du chiffre d'affaires généré par les clients fidèles ou les nouveaux. Ces indicateurs de marché permettent à l'analyste de déterminer les performances de ses actions commerciales et marketing par rapport à son secteur d'activité, et ainsi de déterminer sa part de marché sur le secteur ou le segment visé.

On trouvera notamment des indicateurs du type : Part des ventes des clients fidèles, part des ventes des clients nouveaux, étude de la concurrence, satisfaction clientèle, rentabilité des campagnes de fidélisation...etc.

2.2.3 Les indicateurs organisationnels

Il s'agit d'un ensemble de ratios utilisés pour l'étude de la qualité des processus internes et de l'évaluation des ressources humaines. On peut notamment citer l'étude de la production, le service après-vente (SAV), la recherche et développement, la gouvernance et les compétences des salariés.

Ces indicateurs permettront de déterminer les coûts de production et la marge d'économies, le niveau de la qualité (du bien ou du service), ou encore les mécanismes d'incitation aux résultats pour les salariés. On pourra trouver les indicateurs suivants : les coûts de production, l'évolution des dépenses dans l'innovation, le niveau de formation, la satisfaction des salariés.

2.3 Le pilotage de la performance

Pour piloter, évaluer et contrôler sa performance, au niveau global qu'à chaque niveau de son organisation, l'entreprise a besoin d'exploiter rapidement un ensemble d'informations synthétiques et pertinentes. Elle dispose à cet effet des méthodes essentielles et très utiles afin de bien réussir sa performance, indiquées comme suit :

- ❖ Le tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard)
- ❖ Le reporting (la remonté des informations)
- ❖ Le management à base des activités
- ❖ Le coût cible

2.3.1 Les axes de performance

Cette approche se fixe comme objet la mise en lumière d'une représentation opérationnelle de la performance permettant à la fois de guider et d'évaluer la stratégie. Pour R.S. KAPLAN et D.P. NORTAN, « ce qui ne se mesure pas, ne peut pas être géré. Les indicateurs financiers sont alors déconnectés de la stratégie, ils ne traduisent pas une grande partie de la valeur créée ou détruite par les actions des managers durant la dernière période comptable »¹⁰.

Selon ces auteurs, le système de mesure de la performance doit permettre de répondre à ses quatre questions :

- Qu'apporte l'entreprise aux actionnaires ?
- Qu'apporte l'entreprise aux clients ?
- Quels sont les processus essentiels à la satisfaction des actionnaires et des clients ?
- Comment piloter le changement et l'amélioration ?

La construction du tableau de bord prospectif (TBP), ou Balanced Scorecard, s'appuie sur quatre axes primordiaux permettant à la fois de réaliser le score¹¹ d'une entreprise, en vérifiant l'équilibre des dimensions de la performance.

Plus précisément, ces quatre axes de performance répondent aux questions précédentes, et s'articulent pour former un système de contrôle dynamique qui est représenté dans la Figure N°2.4.

- **Axe financier** : l'objectif financier permanent demeure le rendement le plus élevé possible des capitaux investis. Il est nécessaire de l'adapter en fonction du degré de développement des DAS de l'entreprise (croissance, rentabilité ou liquidité).
- **Axe clients** : il s'agit en premier lieu de mesurer la satisfaction et la fidélité des clients actuels ainsi que la rentabilité par catégorie. Il importe aussi d'estimer la croissance potentielle de la part de marché à travers une nouvelle segmentation possible.

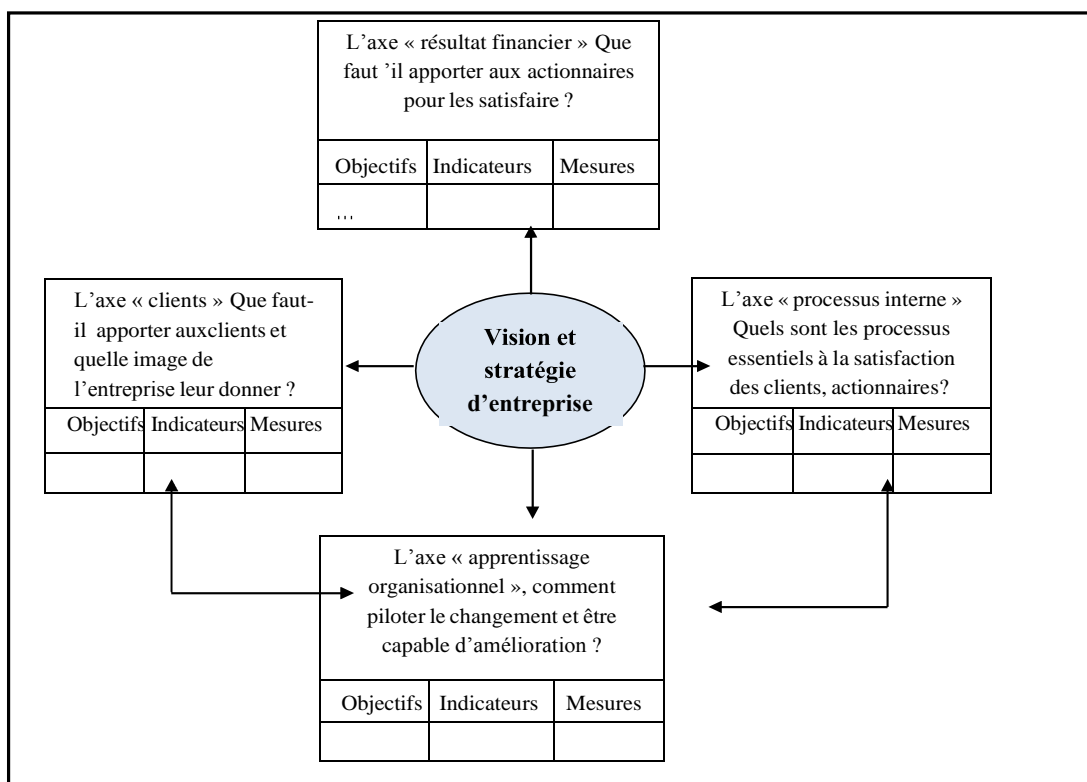
¹⁰ 3 MALO Jean-Louis , MATHE Jean-Charles , « l'essentiel du contrôle de gestion », 2ème édition d'organisation, 2002, p183.

¹¹ Le score est la valeur numérique de synthèse qui représente dans une unité cohérente la synthèse du degré de réussite.

Chapitre 2 : Les TIC et la performance des entreprises : Aperçu théorique

- **Axe processus interne** : il s'agit d'analyser les processus d'innovation, de production et de service maintenance. Ces processus ont des incidences directes sur la satisfaction des clients et les objectifs financiers de l'entreprise.
- **Axe apprentissage organisationnel** : il s'agit de mesurer l'écart entre les réalisations et les améliorations possible de performance. L'apprentissage organisationnel est un outil pour réduire l'écart et il impliquera les hommes, les systèmes et les procédures, encore le contrôle participe à l'apprentissage organisationnel.

Figure N°2.4 : Les axes de Balanced Scorecard



Source : Article, « Définition et évaluation de la performance », p 42.

Ce système de mesure de performance est construit dans le but de contrôler, de piloter et de communiquer la stratégie de l'entreprise. Le tableau de bord prospectif relie la performance à la stratégie en se fondant sur trois types d'analyse :

- **L'analyse des relations causales** : les éléments mesurés s'intègrent dans une chaîne de causalité définie par rapport aux orientations stratégiques ;
- **L'analyse des déterminant de la performance** : les indicateurs à retenir représentent des indicateurs financiers et génériques (rentabilité, satisfaction clients...) mais aussi des indicateurs spécifiques à la stratégie choisie par l'entreprise ;

Chapitre 2 : Les TIC et la performance des entreprises : Aperçu théorique

- **L'analyse des relations financières** : les relations causales et les déterminants de la performance sont à expliciter finalement en résultats tangibles exprimés en terme financiers. Ils permettent à ce stade une communication et une vision claire et objective des efforts accomplis dans le cadre de la stratégie.

2.3.2 Le reporting

Le reporting (remonté des informations) « permet de fournir à la hiérarchie un compte rendu périodique des actions accomplies et des résultats obtenus par une unité de gestion (centre de responsabilités, filiale, usine...) ; c'est un outil de contrôle a posteriori, primordial pour les entreprises dont la gestion est décentralisée »¹².

Le reporting permet au supérieur hiérarchique direct ou à la direction générale d'effectuer un suivi soutenu du pilotage de la performance confié au responsable de chacune des unités de gestion :

- ✓ En vérifiant la réalisation des objectifs ;
- ✓ En mesurant le poids des écarts ;
- ✓ En appréciant la pertinence des actions correctives et leurs résultats.

Le reporting ne doit comporter que des données synthétiques pertinentes afin de faciliter leur interprétation, leur comparaison et les prises de décisions.

On distingue deux volets de reporting :

- **Reporting financier** : Remontées des comptes, des états financiers, des indicateurs financiers principaux. Par exemple, une filiale fournit périodiquement un reporting financier à la société-mère du groupe. Fournir des documents rapprochant réalisation et prévision et faisait ressortir les écarts ; ces derniers donnent lieu à une analyse.
- **Reporting de gestion** : A partir de l'analyse précédente, la recherche des causes des écarts et la définition des actions correctives, ce volet est remonté des principaux indicateurs de gestion, des données essentielles des tableaux de bord. Par exemple, une usine implantée à l'étranger fournit périodiquement au siège, situé en France, un reporting de gestion.

¹² GRANDGUILLOT Francis, Bératrice , « L'essentiel du contrôle de gestion », 4ème édition Gualino, paris, 2009, p 124.

Le reporting repose sur trois principes :

- **Principe d'exception** : Un seuil de tolérance est fixé, sur les actions ou sur les résultats de façon à réduire la charge de vérification de la direction générale (direction financière et contrôle de gestion). Ce seuil de tolérance est plus faible pour les postes dont le dérapage aurait des conséquences importantes pour l'entreprise, trésorerie par exemple, ou pour lesquels le degré d'incertitude est faible.
- **Principe de contrôlabilité** : Seront principalement suivies les rubriques dépendant du chef de centre de responsabilité (qui dispose alors de moyens pour mener des actions correctives, sans même avoir besoin d'en référer à son supérieur hiérarchique).
- **Principe de correction** : Si toutefois un écart apparaissait, l'opportunité d'une action corrective devrait être immédiatement étudiée (mécanisme cybernétique) : proposition par le chef du centre de responsabilité lors de la réunion mensuelle de présentation du reporting à la direction générale.

2.3.3 Le management à base d'activité (ABM)

Le management à base d'activité est une méthode récente de management de la performance qui répond aux évolutions du marché, de la concurrence et aux préoccupations des décideurs concentrées sur la satisfaction des clients et le positionnement de l'entreprise face à la concurrence. Cette méthode de management est souvent associée à la méthode de calcul des coûts à base d'activité (ABC).

Le management par activité est basé sur l'analyse transversale des multiples processus et activités de l'entreprise qui contribuent à la création de valeur en consommant des ressources.

Son objectif est d'optimiser la relation « Valeur-Coût » des processus et des activités en recherchant une amélioration permanente de ces derniers.

L'analyse transversale de l'entreprise se fait par l'analyse des processus et des activités, et l'analyse des coûts des activités.

2.3.3.1 Le processus et les activités :

L'entreprise est organisée en plusieurs processus et activités.

- **Gestion et contrôle par processus** : Selon LORINO « Le processus est un ensemble des activités reliées entre elles par des flux d'information (ou de matière porteuse d'information : le flux des produits dans l'usine est un flux de matière, mais cette matière est porteuse

Chapitre 2 : Les TIC et la performance des entreprises : Aperçu théorique

d'information) significatifs, et qui combinent pour fournir un produit matériel ou immatériel important et bien défini ». ¹³

Donc un processus est composé d'un ensemble d'activités liées entre elles autour d'un objectif commun. Les processus sont transversaux puisqu'ils comprennent des activités réalisées au sein de plusieurs fonctions de l'entreprise.

Il souligne trois caractéristiques :

- ✓ Le processus est constitué d'activité ;
- ✓ Le processus est un flux matériel ou informationnel mais non une chaîne causale ;
- ✓ Le processus organise les activités selon une certaine finalité.

L'analyse des processus est à l'origine de plusieurs actes de gestion :

- Le processus peut servir à des opérations de reconfiguration à travers des opérations de budget base Zéro ou des opérations de reengineering ;
- Le processus peut servir de base de mise en place d'outils de pilotage (TB par exemple) ;
- Le processus peut servir enfin à la gestion des relations « clients-fournisseurs » dans une optique de recherche de la qualité totale.

Le processus permet un véritable pilotage de performance, car il combine des activités multiples, qui se traduiront en termes de valeur et donc finalement de performance. Il est en accord avec la nature de l'action stratégique qui doit assurer à la fois la continuité et la stabilité de l'exploitation mais aussi créer les conditions nécessaires à l'adaptation et au changement.

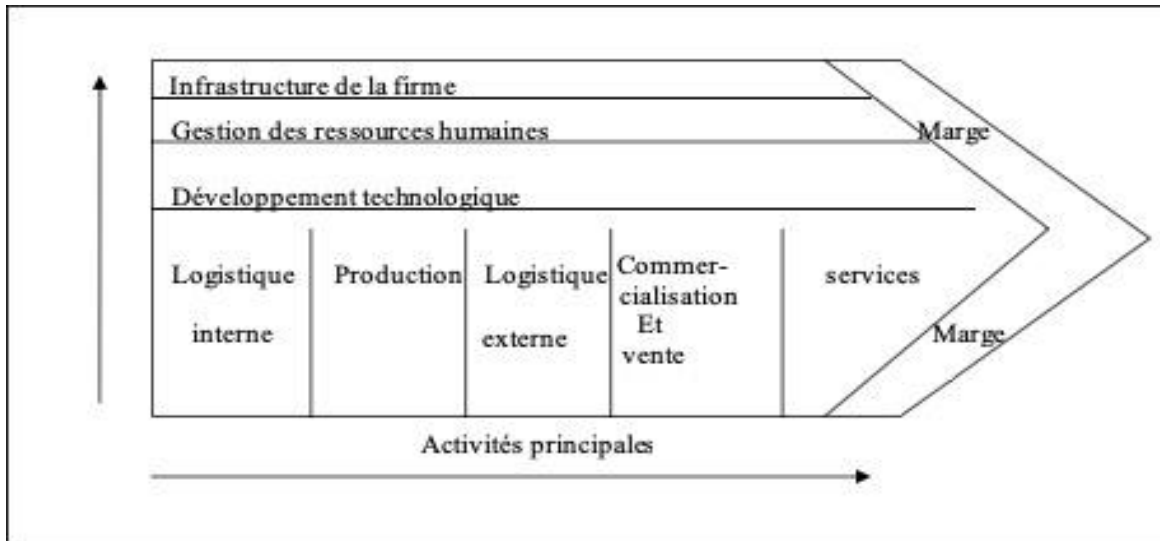
- **Gestion et contrôle par les activités** : Une activité est un ensemble de tâche de même nature, accomplies par plusieurs personnes à partir d'un savoir-faire et contribuant à ajouter de la valeur au produit. Par exemple un ensemble des tâches de l'activité « contrôle de la qualité » dans le processus du lancement d'un nouveau produit.

Du point de vue stratégique, M. PORTER ¹⁴, avance l'idée selon laquelle la fonction principale de l'entreprise, sa légitimité économique réside dans la valeur qu'elle apporte aux consommateurs. La formation de cette valeur découle d'une succession d'activités, et la mise en œuvre de chacune de ses activités est à l'origine d'un coût. La formation générale de la valeur est présentée à travers le modèle de la chaîne de valeur qui est représentée dans la **Figure N°2.5**.

¹³ MALO Jean-Louis, MATHE Jean-Charles, op.cit , p192.

¹⁴ MALO Jean-Louis, MATHE Jean-Charles, op.cit, p190-191.

Figure N°2.5 : Chaîne de valeur



Source : PORTER Michael, « L'avantage concurrentiel », édition Dunod, Paris, 1999, P81.

Il s'agit pour une entreprise de combiner d'une façon suffisante et rationnelle ses activités d'une manière à ce que la valeur perçue soit supérieure à la valeur créée, dans l'objectif de créer une marge.

Si on dépasse cette représentation des activités, le découpage sera guidé par différents critères :

- ✓ Le recours à des technologies et des savoir-faire ;
- ✓ L'existence des lois différentes d'évolution des coûts ;
- ✓ L'impact de l'activité sur la différenciation du produit ou de service ;
- ✓ Le poids de l'activité dans le coût total du produit.

2.3.3.2 Le coût des activités :

Chaque activité consomme des ressources qui constituent le coût de l'activité ; pour imputer ce coût, il faut d'abord déterminer un inducteur de coût par activité.

➔ **Inducteur de coût** est un facteur qui permet d'expliquer la variation du coût de l'activité, il doit exister un lien de causalité entre l'inducteur et l'activité, par exemple, la variation du coût de l'activité « gestion des commandes » s'explique par l'inducteur de coût qui égale aux nombres de commandes.

2.3.3.3 La démarche de la méthode ABM

Le pilotage de la performance dans le cadre de la méthode ABM est d'améliorer en continu la gestion des processus et des activités en réduisant les coûts et en créant de la valeur.

Chapitre 2 : Les TIC et la performance des entreprises : Aperçu théorique

Le degré de performance dépend à la fois du coût des activités et de leur contribution à la création de valeur du produit ou du service apprécié par rapport à la satisfaction du client.

Pour mener une démarche de la méthode ABM, il faut suivre les étapes suivantes :

D'abord, **analyser les activités** : Repérer les activités créatrices de valeur et celles non créatrice de valeur et éliminer ces dernières après avoir bien précisé et identifié les causes de leurs existences ;

Ensuite, **créer les activités créatrices de valeur** : Chercher à réduire les coûts des activités créatrices de valeur avec l'étude de leurs interactions tout en améliorant le degré de satisfaction de la clientèle et l'avantage concurrentiel ;

Enfin, **évaluer la performance des activités** : mesurer la contribution de chaque activité à la réalisation des objectifs fixés.

2.3.4 Le coût cible

La méthode des coûts cible est « une méthode d'origine japonaise, consiste à déterminer le coût prévisionnel d'un produit. Le coût cible d'un produit résulte de la différence entre le prix de vente et la marge souhaitée par l'entreprise »¹⁵.

Le coût cible est défini comme un coût constituant un objectif déterminé, calculé à base d'un prix de vente visé qui représente le coût cible, dont on déduit la marge souhaitée. Il est évalué par l'entreprise compte tenu de ses compétences et du marché clé le début de la conception du produit. Cette méthode renvoie au principe que 80% des coûts d'un produit sont engagés dès sa conception. Néanmoins, le coût cible d'un produit doit être réévalué tout au long du processus de conception, jusqu'à sa mise en vente et sur l'ensemble de son cycle de vie.

Le but de cette méthode c'est de réduire minutieusement les coûts dès la conception afin d'augmenter les marges sans nuire à la qualité du produit, donc à la valeur qu'il apporte au client.

2.3.4.1 La détermination du coût cible

La méthode du coût cible suppose des multiples étapes :

- ✓ **Analyser le marché**, en identifiant les besoins de la clientèle et en étudiant la concurrence ;
- ✓ **Définir le prix de vente** imposé par le marché : prix de vente ;

¹⁵ GRANDGUILLOT Francis, Béatrice, op.cit. p129.

Chapitre 2 : Les TIC et la performance des entreprises : Aperçu théorique

- ✓ **Fixer la marge bénéficiaire** attendue par l'entreprise pour le produit concerné. Elle s'exprime le plus souvent par un taux de marge proportionnel au prix de vente ;
- ✓ **Déterminer le coût cible**, dont le coût cible = prix de vente imposé par le marché - marge attendue par l'entreprise.
- ✓ **Calculer coût estimé du produit** d'après les compétences professionnelles de l'entreprise ;
- ✓ **Comparer le coût estimé du produit** avec le coût cible en ayant comme objectif de réduire l'écart entre les deux. Plusieurs procédés sont utilisés pour réduire les coûts : standardisation des composants, politique de stockage juste à temps, amélioration continue des performances de production.

La mise en œuvre de la méthode du coût cible nécessite l'utilisation de techniques de gestion telles que :

- ✓ Le Benchmarking pour mesurer les capacités de progression par rapport aux concurrents les plus performants.
- ✓ L'analyse de la relation coût-valeur pour optimiser la performance du produit ;
- ✓ La méthode ABC, pour calculer des coûts, fondée sur l'analyse transversale des divers processus de l'entreprise.

2.3.4.2 La démarche de la méthode coût cible

La démarche de cette méthode suit plusieurs étapes à savoir :

- ✓ Recenser les multiples fonctions du produit ;
- ✓ Estimer l'importance que chaque composant ou sous-ensemble représente pour la clientèle ;
- ✓ Évaluer la contribution de chaque composant ou sous-ensemble à la réalisation des fonctions du produit ;
- ✓ Déterminer, en conséquence, la part du coût cible du composant ou du sous-ensemble dans le coût cible global du produit.

La méthode coût cible s'avère efficace lorsqu'il existe une forte concurrence, lorsque les coûts de conception des produits sont élevés et lorsque la durée de vie des produits est courte.

Section 03 : La relation entre les interactions TIC et la performance de l'entreprise : revue de la littérature

Dans cette section nous procéderons à une analyse critique de la littérature portant sur la performance des TIC. Ensuite, nous présenterons une lecture critique des travaux de recherche portant sur la relation TIC-performance.

3.1. Les recherches portant sur la performance des TIC

Depuis le début des années quatre-vingt, l'effet des TIC sur la performance a fait l'objet d'innombrables travaux scientifiques. A travers le temps, ces recherches mobilisèrent divers conceptions et indicateurs de la performance : productivité, performance financière, performance organisationnelle, performance des systèmes d'information...etc.

3.1.1. TIC et productivité des entreprises

Une grande partie des travaux portant sur la performance des TIC s'est focalisé sur la productivité. Ces recherches sont passées par deux phases principales :

➔ La première phase est celle des années quatre-vingt. A l'époque, les études effectuées aux niveaux des entreprises, des secteurs et des pays, affichèrent des résultats contradictoires et mitigées. Ces recherches s'avérèrent incapables de détecter une relation significative, claire et positive entre l'investissement en TIC et la productivité des entreprises¹⁶.

Dans le secteur des services, plusieurs études portèrent à l'époque sur les investissements technologiques des banques et des assurances. Notoirement, ces études se sont heurtées à de grandes difficultés lors de l'évaluation des outputs ; leurs résultats dévoilèrent des relations faibles voire nulles entre l'investissement en TIC et la productivité¹⁷.

¹⁶ GAUZENTE C., Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs, Finance Contrôle Stratégie, 2000, Vol. 3, N° 2, pp. 145 - 165.

¹⁷ GOMBAULT A., « La nouvelle identité organisationnelle des musées. Le cas du Louvre », Revue française de gestion, 2003, N° 142, p.p.189-203.

Chapitre 2 : Les TIC et la performance des entreprises : Aperçu théorique

Dans le secteur industriel, la tendance était similaire. Une partie conséquente des études réalisées a relevé un impact nul ou négatif des TIC sur la productivité¹⁸.

Quel qu'en soit les causes, les résultats des travaux effectués dans les années quatre-vingt, ont donné lieu à un paradoxe scientifique ; celui de la productivité. Connue aussi sous l'appellation du paradoxe de Solow, ce paradoxe a motivé une multitude de chercheurs appartenant à différents domaines (économie, management, systèmes d'information, etc.)¹⁹.

➔ Dans les années quatre-vingt-dix(80) et deux-mille(2000). Que ce soit au niveau des entreprises, sectoriel ou macroéconomique, des recherches plus rigoureuses furent entreprises durant cette période afin d'étudier les diverses dimensions de la relation TIC-productivité. Exploitant des assiettes de données plus fiables et plus larges, et utilisant des méthodes plus raffinées ; ces recherches détectèrent une relation positive et significative entre l'investissement en TIC et la productivité²⁰.

3.1.2. TIC et performance financière de l'entreprise

Dans une recherche, WU²¹, a démontré à travers une étude transe-sectorielle portant sur 184 entreprises que l'utilisation des TIC peut avoir un effet positif sur la performance financière (profitabilité, de retours sur investissement, et de cash-flow des opérations) et marketing (la croissance des ventes, la part de marché, le développement des produits et le développement des marchés) des entreprises. Ils démontrent aussi que plusieurs variables exercent un rôle d'intermédiation dans cette relation, il s'agit d'une part du niveau d'alignement et d'avancement des TIC, et d'autre part, des capacités de la chaîne d'approvisionnement.

Ces dernières sont liées à l'échange de l'information, la coordination, l'intégration des activités et la réactivité de la chaîne d'approvisionnement.

Au-delà des recherches réalisées, attestant de l'effet potentiel que peut exercer l'investissement en TIC sur la performance financière des entreprises. Il est marqué cependant que cet effet reste conditionné par différents facteurs organisationnels et environnementaux.

¹⁸ GAUZENTE, op.cit.

¹⁹ GOMBAULT A., op.cit

²⁰ LIM J.H., Gérer l'acceptation des utilisateurs vis-à-vis des systèmes ERP - comprendre la dissonance entre les attentes des utilisateurs et les politiques de gestion » Journal Européen des Systèmes d'Information, 2004, Vol.14, pp.135-149.

²¹ WUF.L'impact de la technologie de l'information sur les capacités de la chaîne d'approvisionnement et de la performance de l'entreprise : une vue basée sur les ressources, gestion du marketing industriel, 2006, vol.35, p.p.493-504.

3.1.3. TIC et performance globale des entreprises

Jusqu'ici, la plupart des travaux présentés se sont inscrits dans une approche économique. Une approche estimant la performance économique sur la base d'agrégats évalués au niveau macroéconomique ou industriel. Pourtant, la décision d'investir en TIC est prise par des managers ciblant des objectifs organisationnels divers, au niveau organisationnel, les critères utilisés pour évaluer les performances des TIC sont aussi nombreux que les objectifs ayant motivé leur implantation. Si la productivité de la main d'œuvre et la rentabilité des capitaux sont certainement utilisées, les managers utilisent aussi d'autres mesures telles que la part de marché, la variété de la production et la qualité des produits pour justifier leurs investissements en TIC²².

Au niveau scientifique, cette constatation a motivé le passage d'une conceptualisation étroite de la performance vers une conception plus large et plus globale. Ainsi, au-delà des indicateurs de productivité et de rentabilité, une dernière série de travaux mobilise plusieurs indicateurs de la performance globale de l'entreprise : croissance des ventes, part de marché résultats opérationnels, retour sur investissement, développement de nouveaux produits, développement de nouveaux marchés, recherche et développement, réduction des coûts, développement du personnel, etc.

Sur le plan méthodologique, les travaux portant sur la performance organisationnelle se sont imprégnés d'une démarche managériale. Les résultats obtenus dans le temps marquent l'impact des TIC sur différentes dimensions de cette performance²³.

3.2. La relation TIC-performance :

Les principaux facteurs modérateurs identifiés Si l'impact global des TIC sur la performance s'avère positif aujourd'hui, l'intensité et le sens de cet impact varie sensiblement d'une entreprise à l'autre. Très souvent, cet impact s'avère inférieur aux attentes et aux objectifs fixés.

Dans ce qui suit, nous proposons une synthèse des différents facteurs cités dans la littérature. Ces derniers peuvent être divisés en deux catégories : d'une part les facteurs organisationnels et managériaux, et d'autre part, les facteurs contextuels.

3.2.1. Facteurs organisationnels et managériaux

A travers la littérature, différents travaux ont souligné l'influence exercée par la structure organisationnelle et les pratiques de management sur la performance des TIC.

²² BELLAHCENE Mohammed, Technologies de L'information et de la Communication et Performance dans L'entreprise, La Dimension Culturelle, thèse du doctorat en science de gestion, université de Tlemcen, 2014, p.97.

²³ BELLAHCENE Mohammed, op.cit. p98.

3.2.2. L'alignement stratégique

Un premier facteur managérial présenté ici est l'alignement stratégique. Si les TIC présentent diverses opportunités pour le renforcement de la performance, certaines de ces opportunités peuvent, toutefois, ne pas concorder aux objectifs stratégiques des entreprises. Dans cette perspective, les TIC doivent extensivement soutenir les activités stratégiques de l'entreprise. [La décision de leur implantation doit s'intégrer à la stratégie existante]. Très souvent, le manque de performance enregistré par les TIC se trouve liée à cette exigence stratégique. En effet, les organisations trouvent souvent des difficultés pour intégrer les TIC à leurs objectifs et à leur stratégie concurrentielle²⁴,

Selon des recherches²⁵, les résultats aboutissent à des conclusions dans lesquelles ils relèvent que l'alignement des TIC sur la stratégie globale de l'entreprise augmentait l'impact des TIC sur la performance.

3.2.3. La structure de l'entreprise

Au-delà de l'alignement stratégique, le succès et la performance des TIC est aussi conditionné par la structure organisationnelle de l'entreprise. Pour cet axe, la littérature identifie trois facteurs modérateurs principaux : la décentralisation, le degré d'intégration verticale et le reengineering.

Selon les résultats de recherches²⁶, les entreprises possédant un système de prise de décision décentralisé, des pratiques de management participatif et ayant en même temps de hauts niveaux d'investissement en TIC réalisent de meilleures performances que les autres. Plus de détail sur la relation performance des TIC / niveau d'intégration vertical. Selon BOUHANNA²⁷, la réalisation des bénéfices que présentent les systèmes d'information inter organisationnels (telles que l'EDI).

3.2.4. Le management technique des projets de Systèmes d'information

D'autres facteurs susceptibles d'influencer la performance des TIC sont propres au management des projets de systèmes d'information. C'est le cas par exemple du contrôle des risques techniques. Permettant d'identifier, d'analyser et de contrôler les facteurs de risque, le contrôle des risques techniques peut en effet soutenir le succès technique, et améliorer la qualité et la performance des projets²⁸.

²⁴ MERCIER S., « L'instrumentalisation des valeurs, une ressource stratégique pour l'entreprise ? La démarche du groupe Fournier », *Revue de gestion*, 2005, Vol.26, p.p.12-18.

²⁵ BELLAHCENE Mohammed, *op.cit.*

²⁶ BOURGUIGNON A., 1995, « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, N° 269, juillet-août, p. 61-66.

²⁷ BOUHANNA A. « Les enjeux des NTIC dans l'entreprise », *Revue de l'économie et management*, N°3, Mars 2004.

²⁸ WALLACE G., Comment le risque du projet logiciel affecte les performances du projet : une enquête sur les dimensions du risque et un modèle exploratoire, 2004, Vol.35, p.p. 289-321.

Chapitre 2 : Les TIC et la performance des entreprises : Aperçu théorique

C'est le cas aussi du contrôle des changements techniques et du contrôle managérial. Le contrôle des changements techniques implique l'analyse des nouveaux besoins exprimés au cours d'un projet, il permet par conséquent l'élimination des demandes impertinentes, la réduction des besoins de flexibilité et la minimisation des risques de dérive du projet.²⁹

3.2.5. Le capital humain et immatériel

Le capital humain et immatériel peut aussi conditionner la performance des TIC. Si les technologies d'information sont faciles à utiliser, leur exploitation nécessite néanmoins un minimum de compétences techniques. De plus, le développement de ces technologies s'accompagne très souvent de changements organisationnels profonds, imposant ainsi de nouvelles façons de travailler et exigeant de nouvelles compétences. Au sein des entreprises, ces compétences manquent souvent aux utilisateurs des TIC. Ces compétences subissent également des changements rapides et accélérés. Dans l'absence d'approche structurée de la formation, les changements et les pénuries de compétences peuvent influencer significativement l'utilisation et la performance des TIC. Très souvent, la négligence de cette dimension immatérielle cause l'échec des nouveaux projets³⁰.

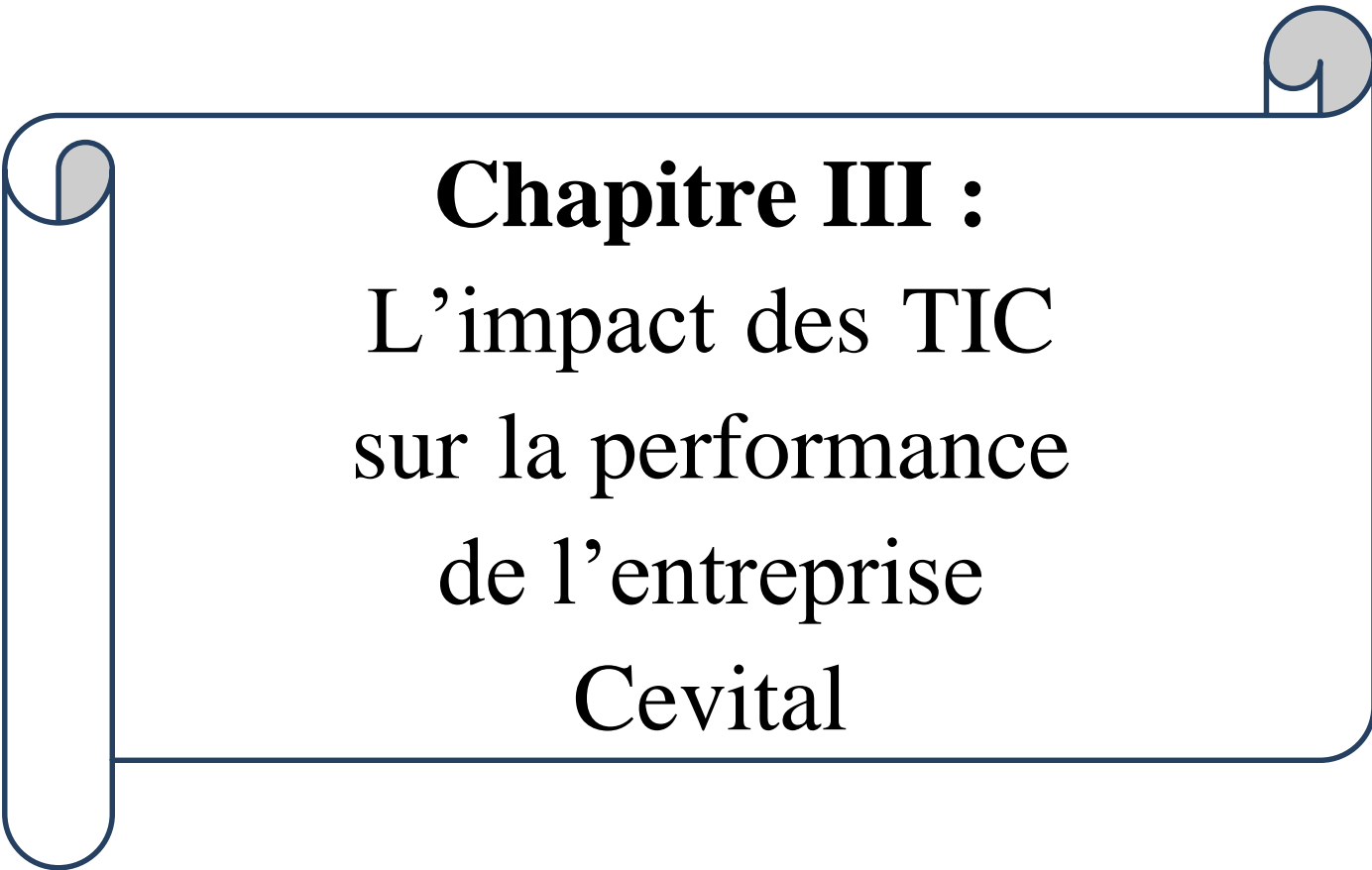
²⁹ WANG E. Les effets du contrôle des changements et de la gestion sur la flexibilité du logiciel et la performance du projet, *Gestion de l'information*, Vol.45, p.p.438–443.

³⁰ MEISSONIER R., 2000, « Organisation virtuelle ; conceptualisation, ingénierie et pratiques : Enquête auprès des PME de la région des pays de la Loire », Thèse de doctorat en science de gestion, Université de droit, d'économie et des sciences d'AIX-MARSEILLE III.

Dans ce chapitre, nous avons analysé l'impact des TIC sur la performance des entreprises en mettant en avant le concept de performance, les changements organisationnels induits par les TIC ainsi que les différentes interactions TIC/performance.

Nous concluons que Les TIC offrent aux entreprises de nouvelles opportunités de croissance qui peuvent avoir des répercussions en termes de développement local et d'emploi, du fait de l'adoption de nouveaux modes de répartition des activités (changement de localisation, sous-traitance), de changements dans l'organisation du travail (exemple : télétravail), de la création de nouvelles activités (télé conseil ou télégestion d'équipement par exemple) ou du recours à de nouveaux services externes (exemple: télé secrétariats).

Les technologies de l'information et de la communication représentent un outil interactif qui permet de communiquer en temps réel. Certains délais se trouvent ainsi réduits. Le tissu entrepreneurial se dynamise grâce à ces nouveaux outils technologiques, notamment avec l'aide d'Internet.



Chapitre III :
L'impact des TIC
sur la performance
de l'entreprise
Cevital

Chapitre III : L'impact des TIC sur la performance de l'entreprise Cevital

Après avoir abordé l'aspect théorique des TIC, ainsi que celui de la performance de l'entreprise, il convient de vérifier sur le terrain les hypothèses formulées.

Dans ce présent chapitre, nous allons procéder à une analyse d'informations recueillies sur le terrain, afin de répondre à notre problématique de recherche et vérifier ses hypothèses, en vue d'interpréter les résultats de l'enquête et de déterminer l'impact des TIC sur la performance de l'entreprise CEVITAL.

Pour cela, ce chapitre est reparti en trois sections, la première portera sur la présentation de l'organisme d'accueil CEVITAL (historique, activités et présentation des technologies utilisées), la seconde portera sur la méthodologie de recherche et le contexte de l'étude, et la troisième est consacrée à l'analyse et l'interprétera les données.

Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil

Le groupe CEVITAL est connu par sa mise en place des outils de management moderne et des investissements significatifs dans le développement des ressources humaines, un management clairvoyant et une structure financière saine sont les facteurs clés du succès de cette entreprise.

Il a appris à développer une politique de communication et d'information qui permet de motiver les salariés. C'est l'une des premières entreprises industrielles en Algérie, qui a réussi l'intégration des technologies de l'information et de la communication dans l'ensemble de ses fonctions, notamment dans les fonctions stratégiques et essentielles de l'entreprise.

SPA CEVITAL Bejaia est une entreprise privée en la forme légale d'une société par action. Elle est créée en 1998 avec des fonds privés. Elle a pour actionnaires principaux, Mr ISSAD REBRAB et ses fils avec un capital de 970 000 000 00 DA. Ce dernier a subi plusieurs extensions en 2000, il passe de 1200 000 000 DA, en 2001 il s'élève à 3 900 000 000 DA. Cependant, en 2004, il a évalué à 2 100 000 000 DA et aujourd'hui, il atteint le 68 760 000 000 DA. (document

Le siège social de CEVITAL est fixé au nouveau quai, arrière-port de Bejaia. Elle est régie par le code de commerce et l'ensemble des textes à caractère législatif et réglementaire ultérieur. Spécialisée dans l'industrie agroalimentaire.

1.1 Historique et présentation du groupe CEVITAL

1.1.1 Historique du groupe CEVITAL

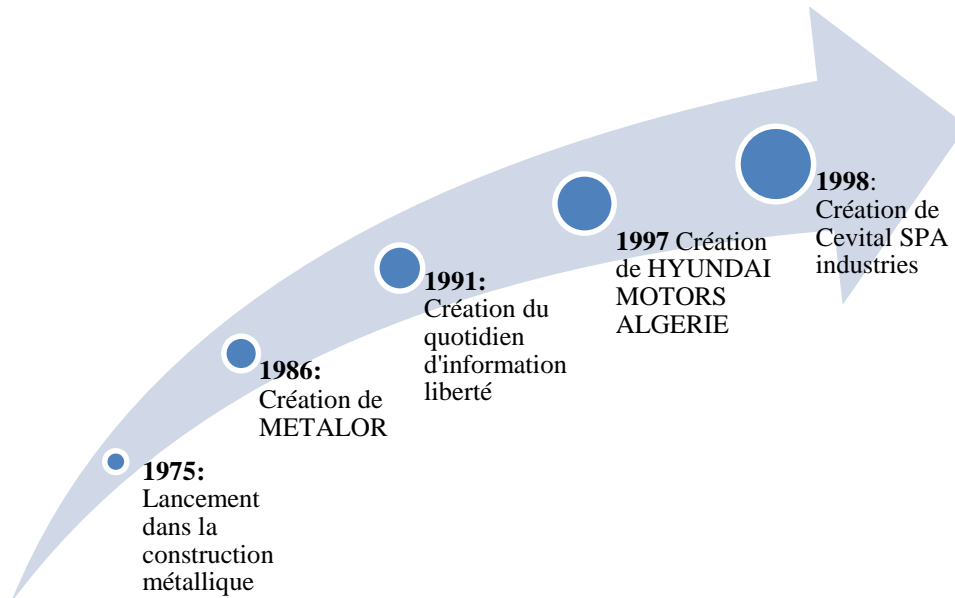
CEVITAL est considérée comme la première société privée dans l'industrie de raffinage d'huiles brutes sur le marché algérien. Elle englobe 26 filiales sur 3 continents aux activités diversifiées. Elle est la première et le plus grand complexe privé en Algérie.

Cevital négocie avec de grandes sociétés commerciales en France, en Suisse et d'autres sociétés spécialisées dans l'import-export. Ses produits se vendent aujourd'hui dans plusieurs villes africaines.

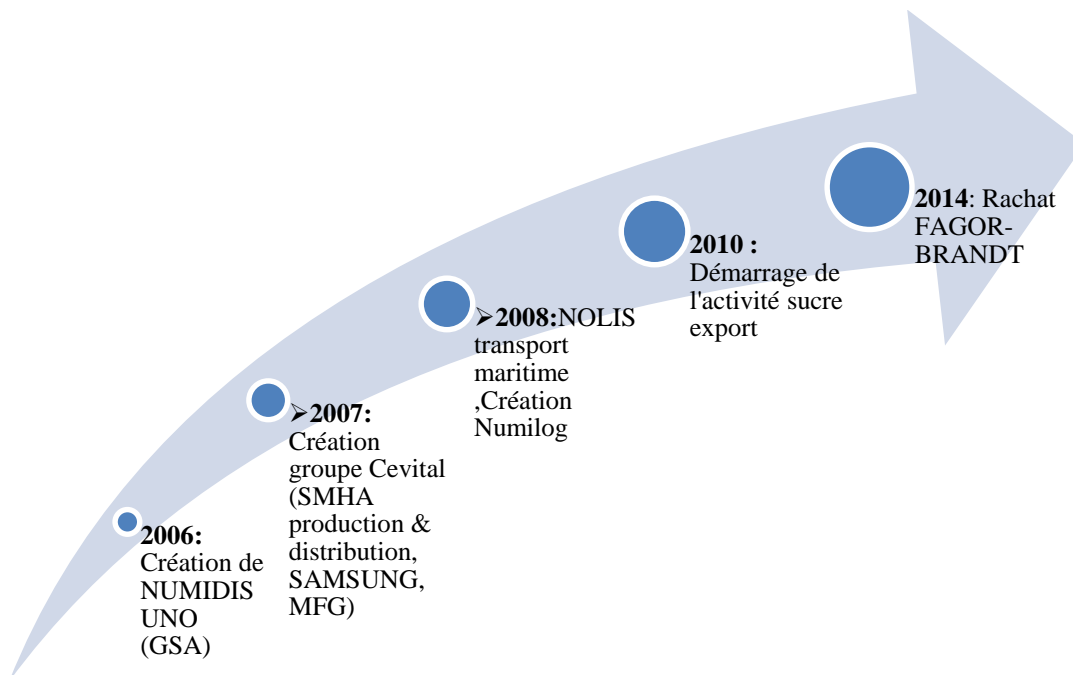
Cette entreprise a traversé d'importantes étapes durant son histoire au fil du temps pour arriver à être ce qu'elle est aujourd'hui.

Figure 3.1 : Dates clés du succès de l'entreprise CEVITAL

- Entre 1975 et 1998



- Entre 2006 et 2014



Source : www.cevital-agro-industrie.com

En 2014 Cevital reprend une partie de l'activité de FAGOR-BRANDT leader de l'électroménager en France, l'objectif de Cevital est de donner à FAGOR-BRANDT France renommé Groupe Brandt les moyens de se développer à l'international et de devenir un acteur majeur en Europe et dans le monde. Pour y parvenir, le groupe Brandt entend d'abord relancer l'innovation en misant sur ces quatre marque (Sauter, Vedette, De Dietrich, Brandt) En France elles produisent notamment de l'électroménager haut de gamme, des appareils de cuisson, des lave-linges et des fours connectés.

En 2016, Cevital a ouvert une deuxième usine à Sétif, Le complexe de Sétif d'une superficie de 95000 m² qui a nécessité un investissement de 250 millions d'euro. Dès le premier trimestre de 2017 il a pu produire huit millions d'appareils dont le taux d'intégration qui varie entre 70 et 80 %. Il a engagé dans un premier temps pas moins de quatre mille travailleurs.

1.1.2 Activités de Cevital

Lancé en mai 1998, le complexe Cevital a débuté son activité par le conditionnement de l'huile en décembre 1998. En février 1999, les travaux de génie civil de la raffinerie ont débuté : cette dernière est devenue fonctionnelle en Août 1999. L'ensemble des activités de Cevital est concentré sur la production et la commercialisation des huiles végétales, de margarine et de sucre. Elles se présentent comme suit :

- ✓ Raffinage des huiles (1800tonnes/jours) ;
- ✓ Conditionnement d'huiles finies (1400 tonnes/heures) ;
- ✓ Production de margarine (600tonnes/jour) ;
- ✓ Fabrication d'emballage PET (Poly Éthylène Téréphtalate) (9600unités/heure) ;
- ✓ Raffinage de sucre roux (1600 tonnes/jours) ;
- ✓ Stockage céréales (120 000tonnes) ;
- ✓ Minoterie et savonnerie en cours d'étude.

1.1.3 Gamme de produits du complexe

L'entreprise Cevital fournis à ses clients un ensemble de produits qui sont :

- **Margarine** : On retrouve deux types de margarine :

Margarine de table (MARTINA, FLEURIAL, RANIA)

Margarine de feuilletage ; Graisse végétal, Smen (MEDINA)

- **Huiles** : FRIDOR : 100% mélange Tournesol Colza et Palme, ELIO : Huile végétale (soja, palme), FLEURIAL 100% tournesol depuis août 1999, OLEOL : 100% tournesol commercialisé depuis avril 2000
- **Beurre** : LE GOURMAND.
- **Sucre** : En big bag 1000Kg, sac 50Kg, Sac 10Kg (pour l'exportation)
- **Boissons** : Plusieurs formats de bouteilles sont disponibles (0.33L, 0.5L, 1L, 1.5L, 2L)

1.1.4 Organisation de l'entreprise

L'organisation mise en place consiste en la mobilisation des Ressources humaines matérielles et financières pour atteindre les objectifs demandés par le groupe.

La Direction générale est composée d'un secrétariat et de 19 directions. (Voir annexe 2).

➤ La direction du service Marketing

Pour atteindre les objectifs de l'entreprise, la direction marketing CEVITAL pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence.

Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation publi-promotionnelle sur les marques et métiers CEVITAL. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (développement, industriel, approvisionnement, commercial, finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

➤ La direction des Ventes & Commerciale

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du Fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies. En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

➤ La direction Système d'informations

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise.

Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité.

Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

➤ La direction des Finances et Comptabilité

- Préparer et mettre à jour les budgets
- Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes
- Pratiquer le contrôle de gestion
- Faire le reporting périodique

➤ La direction Industrielle

- Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site.
- Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche de solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail.
- Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...).
- Est responsable de la politique environnement et sécurité. Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

➤ La direction des Ressources Humaines

Définit et propose à la direction générale les principes de gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe.

- Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de CEVITAL.
- Pilote les activités du social.
- Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures.
- Assure le recrutement.
- Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité.

- Gestion de la performance et des rémunérations.
- Formation du personnel
- Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires
- Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation

➤ **La direction Approvisionnements**

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement). Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

➤ **la direction Logistique**

Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale, ...), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts logistique. Assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (NUMILOG), ou moyens de transport des clients. Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (MFG, SAMHA, Direction Projets, NUMIDIS, ...). Gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et Régionaux (Alger, Oran, Sétif, ...).

➤ **La direction des Silos**

Elle décharge les matières premières, en vrac, arrivées par navire ou camions vers les points de stockage. Elle stocke dans les conditions optimales les matières premières ; Elle expédie et transfère vers les différents utilisateurs de ces produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration. Elle entretient et maintient en état de service les installations des unités silos.

➤ **La direction des Boissons**

Le pôle boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Bejaïa :

- ⇒ Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à Agouni-Gueghrane (Wilaya de TIZI OUZOU) a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de

la célèbre source de LLK.

- ⇒ Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de margarine et les huiles et à terme des palettes, des étiquettes etc.
- ⇒ Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El Kseur, Cojek est une SPA filiale de CEVITAL et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en jus, nectars et conserves. Le groupe ambitionne d'être leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement

➤ la direction Corps Gras

Le pôle corps gras est constitué des unités de production suivantes : une raffinerie d'huile de 1800 T/J, un conditionnement d'huile de 2200T/J, une margarinerie de 600T/J qui sont toutes opérationnelles et une unité inter estérification – Hydrogénation –pate chocolatière – utilités actuellement en chantier à El kseur.

Sa mission principale est de raffiner et de conditionner différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarines et beurre. Tous nos produits sont destinés à la consommation d'où notre préoccupation est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

➤ la direction Pôle Sucre

Le pôle sucre est constitué de 04 unités de production :

- une raffinerie de sucre solide 2000T/J,
- une raffinerie de sucre solide 3000T/J,
- une unité de sucre liquide 600T/J,
- et une unité de conditionnement de sucre 2000 T/J qui sera mise en service en mars 2010.

Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes.

➤ La direction QHSE :

Met en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux, veille au respect des exigences réglementaires produits, environnement et sécurité garantit la sécurité de notre personnel et la pérennité de nos installations contrôle, assure la qualité de tous les produits de CEVITAL et réponse aux exigences clients.

➤ La direction Énergie et Utilités

C'est la production et la distribution pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque processus : D'environ 450 m³/h d'eau (brute, osmosée, adoucie et ultra pure); de la vapeur ultra haute pression 300T/H et basse pression 500T/H. De l'électricité haute tension, moyenne tension et Basse tension, avec une capacité de 50MW.

➤ La direction Maintenance et travaux neufs

Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés Planifie et assure la maintenance pour l'ensemble des installations. Gère et déploie avec le directeur industriel et les directeurs de pôles les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie/utilité (depuis la définition du processus jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier) rédige les cahiers des charges en interne. Négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

• La position de l'entreprise CEVITAL

- 1er groupe privé algérien
- 1er groupe agro-industriel en Afrique ;
- 1er groupe employeur privé en Algérie ;
- 1 er groupe exportateur hors hydrocarbure ;
- 1er groupe contributeur privé au budget de l'État ;
- Plus de 10 métiers ;
- 30% de croissance annuelle moyenne ;
- 18 000 employés ;

1.1.5 Les valeurs de CEVITAL

- L'adhésion aux valeurs du groupe : Un référentiel de valeurs a été mis en œuvre. Leurs applications doivent être le reflet d'un comportement exemplaire. Ce sont des valeurs qui doivent inciter les collaborateurs à créer la confiance et la solidarité entre eux, basées sur le respect mutuel.
- Écoute et respect : Ils demandent aux collaborateurs d'avoir de l'écoute et du respect mutuel. Les relations saines sont la base de toute communication entre les personnes. Ils prennent également en compte leurs clients et fournisseurs, leurs partenaires commerciaux et institutionnels, leurs concurrents et l'ensemble de la communauté. Leurs collaborateurs sont porteurs de l'image de l'entreprise, ils attendent d'eux un respect à tout instant de l'environnement.
- Intégrité et transparence : Ils attendent de leurs collaborateurs un haut niveau éthique professionnel et une intégrité accompagnée d'une grande transparence dans tous les actes de gestion et de management.
- Solidarité et esprit d'équipe : Encourager et agir dans le sens du partage permanent et du savoir et de l'expérience. Valoriser les collaborateurs et contribuer à l'esprit d'équipe : favoriser l'implication et l'entraide entre les salariés et les équipes / business unité, etc.
- Initiative et persévérance : Ils attendent également de leurs collaborateurs d'aller plus loin que les actions planifiées pour imaginer d'autres solutions immédiates aux problèmes posés, d'anticiper sur des problèmes potentiels ; et des salariés la ténacité nécessaire pour contourner les obstacles qui se présentent à eux à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

Courage et engagement de performance : Chacun est jugé sur ses actes et sur le niveau de respect de ses engagements. Ils suggèrent un engagement et une implication dans ce que les collaborateurs réalisent pour mieux relever des défis de l'entreprise.

1.2 Présentation des technologies utilisées par CEVITAL

Le groupe CEVITAL dispose d'un parc applicatif composé de plusieurs logiciels qui couvrent des périmètres de gestion spécifiques qui se présente comme suit :

1.2.1 Logiciel de gestion administratif des salariés (CEVRH)

Elle permet une gestion efficace des RH, constitue le socle du SIRH au sein de l'entreprise CEVITAL, elle couvre tous les processus RH, dont l'objectif principal est de résoudre les problèmes liés à la gestion quotidienne en matière de RH, créer et développer par les informaticiens au service informatique de l'entreprise CEVITAL pour répondre aux attentes et besoins des professionnels de la FRH. Le CEVRH permis :

- De centraliser les données et également une meilleure communication interne et externe.
- Le traitement des données et leur analyse sont plus efficaces, les tableaux de bord sont plus pertinents.
- La qualité et la rapidité des décisions s'en trouvent améliorées.
- Il permet de partager la gestion des tâches telle que la saisie des données, avec les collaborateurs concernés dans l'entreprise, sans perdre le contrôle du dispositif.
- Offert à la fonction des ressources humaines toute une palette d'outils et de modèles personnalisables qui facilitent la présentation et la compréhension des rapports.

Le CEVRH est une solution complète pour la gestion et le développement de la fonction RH.

1.2.2 Logiciel des moyens généraux COSWIN

C'est un logiciel intégré de gestion des actifs, chaque utilisateur (personnel, sous-traitant ou prestataire) peut avoir accès en toute sécurité à l'information requise via le réseau interne de l'entreprise, ce qui réduit les temps de réponse et supprime tout problème de communication.

Il améliore la gestion des sous-traitants et des services internes, fait émerger les bonnes pratiques et optimiser les circuits d'information. Il assure la centralisation des données et aussi la gestion des entrées et sorties de stocks, des articles réparables, les réservations des demandes d'achat manuelles et automatiques, et des inventaires afin d'assurer la disponibilité des pièces au bon moment et de réduire les immobilisations stockées.

1.2.3 Logiciel de contrôle d'accès (KELIO)

C'est un logiciel qui permet d'avoir un service précis et instantané des mouvements du personnels, via un appareil qui se fixe à l'entrée, afin d'assurer le contrôle d'accès ainsi que le pointage des salariés, mis en application par l'entreprise en 2010. Il permet le calcul des heures de travail effectuées par chaque employé, réparties selon plusieurs rubriques. Il possède des fonctionnalités très étendues en matière de gestion de temps et de présence, possède un aspect entièrement paramétrable et ouvert qui permet, entre autres de :

- Gérer le planning des collaborateurs, leur absence, leur présence et leur système de travail...etc.
- Gérer différentes catégories horaires obligatoires, flexibles, cycliques, conditionnels...etc.
- Gérer un nombre illimité d'absences (maladie, maternité, jour férié, congé ...)

- Disposé d'un self-service (demande de congé, d'absence...etc.)

Le logiciel résout tous les problèmes ayant trait à la gestion des temps et de présence et d'absences du personnel et s'intègre dans le système global de l'entreprise, par exemple, le système de paie du personnel.

1.2.4 Sage paie i7

Développé par l'éditeur sage, ce logiciel permet de gérer l'ensemble des informations relatives aux salariés et assure la gestion courante de la paie et la gestion administrative du personnel (état civil, congé, salaires, donnée sociale et fiscale, bilan social, attestation...etc.). Il s'adapte à la structure de l'entreprise, pour répondre aux problématiques de gestion interne et aux multiples exigences administratives. Le plan de paie sage met à disposition les évolutions sociales et légales en vigueur, par mise à jour automatique du paramétrage de paie. Ce dernier est lié avec le logiciel de sage FER de comptabilité via une interface applicative, sage permis :

- Une gestion intégrée des règlements et du rapprochement bancaire (paramétrer les différentes étapes clients fournisseurs, automatiser le lettrage des comptes... etc.)
- Réaliser un traitement quotidien de la paie : saisie rapide des variables de la paie, édition et contrôle des bulletins, virement des salaires, clôture...etc.
- Gérer la comptabilité paie, passation comptable, suivie analytique...etc.

1.2.5 Interface simplifiée GLPI

GLPI gestion libre de parc informatique est une application open source qui donne la possibilité de visualiser et gérer son système d'information de manière complet : inventaire de toute le ressource de l'entreprise et de gestion des tâches administratives et financières ses services de gestion d'assistance permettent aux utilisateurs de signaler des incidents qui des demandes résolution de problèmes, ou encore de créer des demandes, ceci via la création d'un ticket d'assistance.

Le ticket remonte au service de gestion de maintenance qui peut faire avec un historique des modifications pour chaque ticket. Cette interface représente une réelle valeur ajoutée à CEVITAL qui possède un grand nombre de machine (serveurs, ordinateur fixe ou portable, imprimante, logiciel.etc.).

1.2.6 I Manager

Application par laquelle se font les demandes de règlement. Tous les renseignements des dossiers sous format papier vont être déplacés vers un format électronique, ce qui facilite la perception de ces dossiers. On y trouve 5 opérations :

→ La réception, la transmission, la comptabilisation, la trésorerie et le paiement

En effet, l'employé n'a pas besoin de demander après les dossiers papiers, les informations qui concernent ces opérations, il se connecte sur cette application où il trouve les renseignements nécessaires sur la réception du dossier par exemple, ou sa transmission.

1.2.7 Plateforme workflow

Développé également en interne, pour la gestion et dématérialisation des différents demandes des RH : demande de congé ou de formation, entretien annuel, mise à jour des compétences, demande d'absences et demande d'ordre de mission...etc.

1.2.8 Technologies de communication

- **Téléphone** : c'est l'application de télécommunication la plus utilisée dans le monde des entreprises, elle permet de relier les différents postes entre eux par le moyen d'un PABX qui permet aussi l'accès au réseau téléphonique externe. CEVITAL possède ce qu'on appelle téléphonie IP, le téléphone se branche dans un routeur/modem plutôt que dans une prise téléphonique. Cette technologie offre plusieurs avantages dont : l'économie financière et d'énergie, la facilité et la rapidité d'installation et la relève rapide...etc.

- **Messagerie électronique** : Elle figure parmi les solutions de communication la plus populaire en entreprise, c'est un service de transmission de messages écrit et documents envoyés électroniquement via le réseau internet. On trouve (Outlook) qui occupe une place de choix dans l'entreprise de CEVITAL, il permet un service de calendrier synchronisé, archivage automatique, protection contre la perte de données...etc.

1.2.9 Quelques autres technologies existantes au sein de CEVITAL

- **La gestion comptable et financière, gestion commerciale** : le groupe dispose d'un logiciel dédié à la gestion de l'ensemble de ces fonctions dénommé sage FER 1000 qui est venu remplacer le précédent appelé sage 500.

- **La gestion de la production** : pour les phases de processus de fabrication CEVITAL utilise Excel et la gestion de la traçabilité des produits finis est assurée par le système skeepers de silo logistique.
- **La gestion de maintenance** : pour maintenir et assurer la continuité de ces appareils productifs, CEVITAL a opté pour la gestion de maintenance assistée par ordinateur (GMAO).
- **Communication unifiée** : un service unifié sur toutes les plateformes, pour téléphonie IP, partage de documents, messagerie instantanée, réunions en ligne, visioconférence...etc. elle consiste à fournir une interface commune à tous ces outils quel que soit le terminal et le contexte de travail.

CEVITAL a comme projet de migrer sur des logiciels version cloud/SaaS, ces derniers sont des logiciels dans lesquels ils se sont installés sur des serveurs distants plutôt que sur la machine d'utilisation. Comme :

- Pour le service gestion de paie avec un logiciel sage paie 100 cloud.
- Pour le service GPEC avec le logiciel de gestion des emplois et des performances de l'éditeur SAP

Elle a aussi l'intention de développer d'avantage ses pratiques de E-Learning et de knowledge management prochainement.

Le grand projet de CEVITAL est l'acquisition du progiciel EPR/SAP, intégration informationnelle de l'ensemble des processus de chaque filiale et du groupe à l'aide de ce progiciel de gestion intégré « SAP business All-in-one », qui est la version la plus avancée dans le monde, en matière des progiciels intégrés édités par l'éditeur allemand SAP GA.

Nous pouvons conclure que les dirigeants de cette entreprise veillent sur l'élargissement du champ de l'intégration des TIC ainsi que l'informatisation de l'ensemble des fonctions et qu'elle suit constamment les développements faits en matière de technologies, et elle procède elle-même au développement et à l'adaptation de solution informatique destinée ses différents services.

Section 2 : Démarche méthodologique et contexte de l'étude empirique

Dans la présente section, nous allons traiter la démarche méthodologique où nous allons présenter la méthode de recherche, choix de l'étude qualitative et quantitative, notre échantillon d'étude, les obstacles rencontrés. Enfin, nous allons présenter les résultats de notre enquête pour leur apporter l'interprétation nécessaire.

2.1 Méthodologie de recherche

Tout travail scientifique doit recourir à un certain nombre de méthodes et techniques relatives à la collecte de données. Dans ce cadre, pour collecter des informations auprès de l'organisme d'accueil et pour mieux mener notre travail, nous avons fait appel aux trois outils suivants : l'enquête par entretien, enquête par questionnaire et l'observation visuelle.

Guidés tout au long de la période de notre stage par un cadre du service formation, pour une période d'un mois, nous avons pu constater en quoi consiste réellement l'utilisation de ces technologies par les employés.

Toute recherche a un caractère scientifique et doit comporter l'utilisation de procédures opératoires rigoureuses susceptibles d'être appliquées dans la réalité que l'on appelle technique de collecte devant adopter la méthode utilisée. D'après notre recherche on a utilisé :

2.1.1 Choix de l'observation

Nous avons retenu une technique d'observation qui nous a permis de nous adapter sur le terrain et d'approfondir nos connaissances sur l'utilisation des TIC au sein de la DRH de CEVITAL. Elle nous a également permis de mieux interpréter les réponses données par les interviewés.

2.1.2 Choix du questionnaire

Le questionnaire a représenté, pour nous, un outil de travail important. Après avoir procédé à la distribution des questionnaires sur notre échantillon d'étude, à la récupération puis au dépouillement. Le travail du terrain, que nous avons réalisé, a donné naissance à un corpus de 40 répondants sur 50 questionnaires distribués soit un taux de réponses de 80 %.

Grâce à la revue de la littérature concernant les technologies de l'information et la communication et leur impact sur la performance, nous avons constitué un questionnaire réparti en 3 axes (voir l'annexe 1) :

- Le premier axe concerne les informations préliminaires dont l'objectif est de ressortir les caractéristiques de notre échantillon.
- Le deuxième axe concerne l'utilisation des TIC dans l'entreprise CEVITAL. L'objectif de cet axe est de déterminer les différentes technologies de l'information et de la communication existant au sein de CEVITAL et le niveau de leur utilisation.
- Le troisième axe concerne l'appréciation des apports des TIC : l'objectif de cet axe est de ressortir la contribution et l'impact des TIC sur la performance de CEVITAL.

Notre questionnaire est constitué de questions fermées, semi-fermées et à choix multiples. Nous l'avons déposé au niveau des services de la DRH et DSI de CEVITAL Bejaia où ils se sont chargés de les distribuer auprès des employés des deux directions, ainsi pour le traitement des données, nous avons utilisé le logiciel EXCEL, pour en extraire des tableaux de données et surtout pour réaliser les figures.

2.1.3 Le choix de l'entretien

Le choix de l'entretien dans notre recherche est considéré comme un outil d'investigation complémentaire à l'enquête par questionnaire et principalement lié à la souplesse qui favorise l'expression libre de l'interviewé, cela nous permet ainsi une vue plus précise et plus claire sur l'impact des TIC sur la performance de la SPA CEVITAL Bejaia.

Nous avons donc effectué un entretien avec le directeur des ressources humaines qui nous a éclairé sur le rôle des TIC dans sa direction et l'emplacement qu'elles procurent à la (DRH) au sein de l'entreprise, et la deuxième partie de l'entretien a été effectuée au niveau de la direction des systèmes d'information auprès de son directeur et de deux cadres de cette même direction. Ils nous ont présenté les TIC existant au sein de CEVITAL, expliqué leurs fonctionnalités, leur importance, et enfin leur projet à venir.

Nos entretiens ont été basés sur des interviews semi dirigées, où nous avons posé quelques questions en guise de points de repère et puis les deux directeurs ont eu un champ libre pour y répondre.

2.2 Échantillon d'étude

La population visée est un échantillon aléatoire de la direction des ressources humaines et de la direction des systèmes d'information, au sein de l'entreprise CEVITAL Bejaia, toutes

catégories socioprofessionnelles confondues, tiré d'une manière aléatoire. L'échantillon compte 40 sur 152 employés des deux directions.

Section 3 : Analyse et interprétation des données

Nous allons présenter dans cette dernière section une analyse et une interprétation des données collectées auprès des employés et responsables de l'organisme SPA CEVITAL Bejaia.

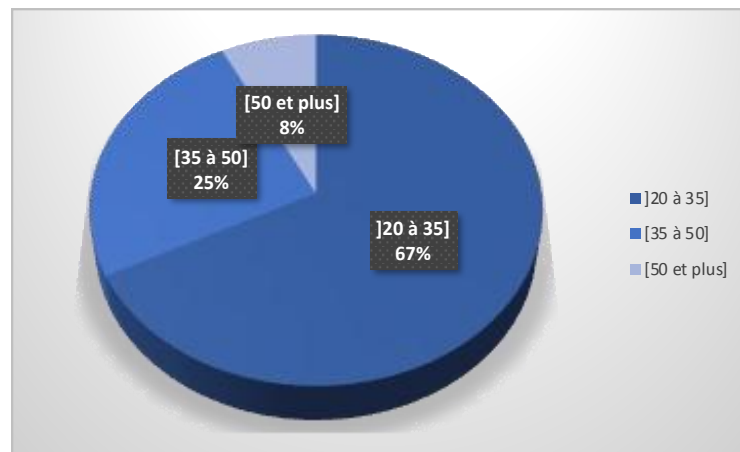
3.1.1 Analyses des résultats des données par tranche d'âge des répondants

Tableau N°3.1 : Répartition de l'échantillon selon la tranche d'âge

Âge	Effectif	Fréquence
]20 à 35]	27	67%
[35 à 50]	10	25%
[50 et plus]	3	8%
Total	40	100%

Source : Établi par nous même à partir des données collectées

Figure N°3.2 : Répartition de l'échantillon selon la tranche d'âge



Source : Établi par nous même à partir des données collectées

Selon les données collectées et représentées ci-dessus en tableau 3.1, on remarque uniquement 7.5% qui ont l'âge de plus de 50 ans, et plus de deux tiers des répondants affichent un âge appartenant à la catégorie de 20 à 35 ans avec un taux de 67%, par ailleurs la catégorie de

35 à 50 ans affiche un taux qui est de 12.5%.

De ces données, on peut dire que l'effectif dans les deux directions de la SPA CEVITAL Bejaia est relativement jeune. Et cela s'explique éventuellement par le besoin de l'entreprise de recruter du personnel appartenant à la génération actuelle, c'est-à-dire maîtrisant l'outil informatique.

3.1.2 Analyses des résultats des données des niveaux d'instruction

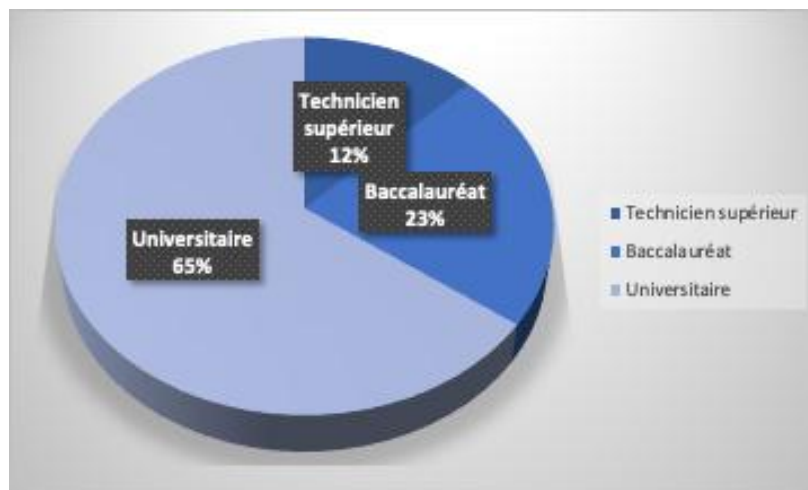
La répartition de l'échantillon par niveau d'instruction est indiquée dans le tableau 3.2 ci-dessous ;

Tableau N°3.2 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

Niveau d'istruzione	Effectif	Fréquence
Technicien supérieur	5	12%
Baccalauréat	9	23%
Universitaire	26	65%
Total	40	100%

Source : Établi par nous même à partir des données collectées

Figure N°3.3 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction



Source : Établi par nous même à partir des données collectées

Selon les données collectées et représentées ci-dessus en tableau 3.2, on remarque un taux important de 65 % de notre échantillon d'étude qui a un niveau universitaire, et en ce qui concerne les deux autres catégories, baccalauréat et technicien supérieur, elles sont représentées par des taux de 22.5% et 12.5% respectivement.

Ainsi, nous constatons que le plus grand nombre de salariés dans les deux directions de CEVITAL Bejaia sont des universitaires, ce qui reflète l'importance qu'accorde cette entreprise au recrutement d'un personnel qualifié avec un haut niveau intellectuel, nécessaire, dans le contexte de notre étude, pour une bonne connaissance et maîtrise de l'outil informatique.

3.1.3 Analyse des résultats des données socioprofessionnelles et expériences professionnelles

Dans cette partie, nous allons essayer d'illustrer les données socioprofessionnelles et l'expérience des interrogés pour connaître la catégorie socioprofessionnelle ainsi que l'expérience professionnelle des répondants auxquels nous ne sommes adressés

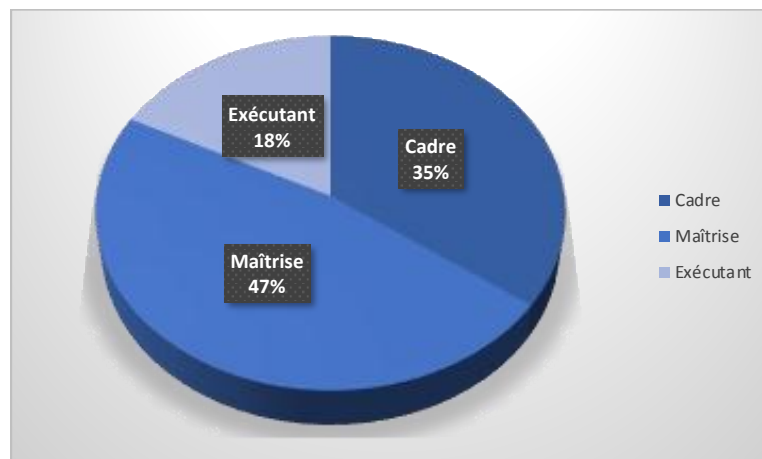
La répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle et par expérience professionnelle est indiquée respectivement dans les Tableaux 3.3 et 3.4.

Tableau N° 3.3 : Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle

Catégorie professionnelle	Effectif	Fréquence
Cadre	14	35%
Maîtrise	19	47%
Exécutant	7	18%
Total	40	100%

Source : Établi par nous même à partir des données collectées

Figure N°3.4 : Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle



Source : Établi par nous même à partir des données collectées

Selon les données collectées et représentées ci-dessus en tableau 3.3, de notre population d'étude selon la catégorie socioprofessionnelle. Nous constatons que la catégorie de maîtrise constitue le plus grand nombre des répondants avec un pourcentage de 47%, suivi d'un taux de 35 % pour les cadres, et agents d'exécution avec 18 %.

Chapitre 3 : L'impact des TIC sur la performance de l'entreprise CEVITAL

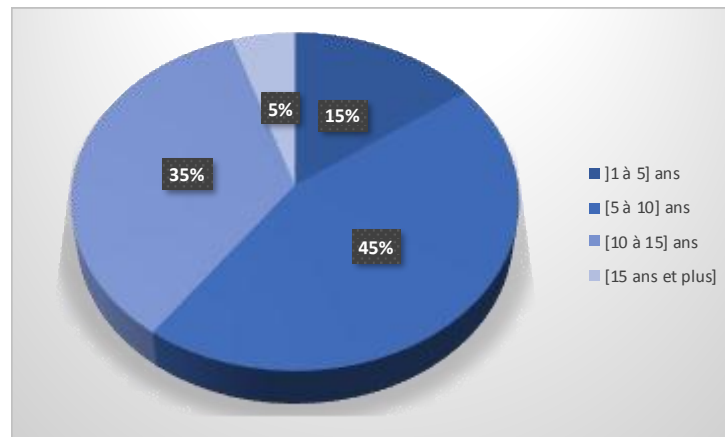
Ceci montre que notre échantillon touche à chacune des catégories professionnelles des deux directions. Notre objectif est de savoir si les TIC sont utilisées à tous les niveaux et d'analyser leur impact sur cette dernière, en même temps donner une certaine crédibilité à notre étude.

Tableau N°3.4 : Répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle

Expérience professionnelle	Effectif	Fréquence
]1 à 5] Ans	6	15%
[5 à 10] Ans	18	45%
[10 à 15] Ans	14	35%
[15 Ans et plus]	2	5%
Total	40	100%

Source : Établi par nous même à partir des données collectées

Figure N°3.5: Répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle



Source : Établi par nous même à partir des données collectées

Le tableau ci-dessus 3.4 indique la répartition de notre échantillon d'étude selon l'expérience professionnelle au sein de CEVITAL Bejaia.

On voit que la plupart des répondants affichent une expérience professionnelle de 5 à 10 ans, avec un pourcentage de 45 %, suivi par 10 à 15 ans dont le pourcentage s'élève à 35% et pour 15 ans ou plus, on a un taux de 5 % et 15 % pour 1 à 5ans.

Une ancienneté relativement moyenne pour l'effectif se situe dans un intervalle de 5 à 10 ans d'expérience. Cela permet à l'entreprise de s'adapter facilement à l'intégration des TIC car des

études¹ disent que l'ancienneté est un des handicaps à l'idée du changement.

3.2 L'usage des TIC dans l'entreprise

Dans cette partie, nous allons essayer d'avoir un état des lieux des différentes technologies d'information et de communication mises en œuvre par la direction de CEVITAL, et utilisées par ces employés.

3.2.1 La signification des TIC

Dans cette phase de recherche, on cherche à savoir comment les employés perçoivent-ils le concept des technologies de l'information et de communication. Les résultats obtenus sont présentés dans le tableau 3.5.

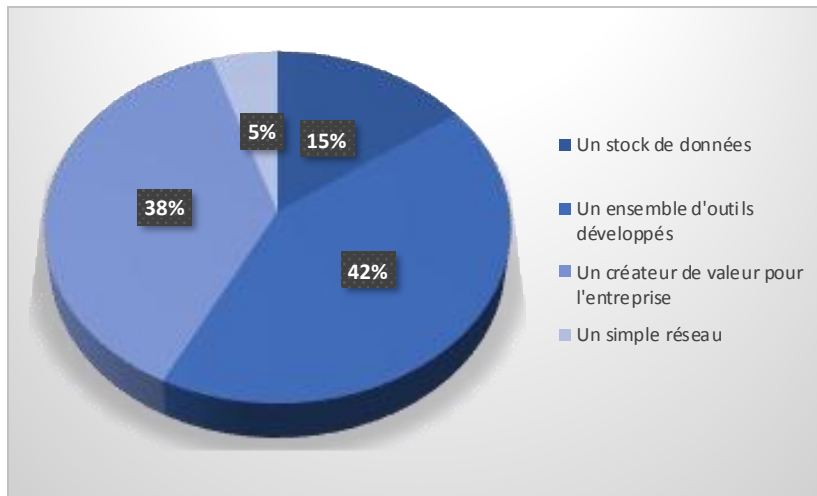
Tableau N°3.5 : Signification des TIC pour 40 employés de la SPA CEVITAL Bejaia

Signification des TIC	Effectif	Fréquence
Un stock de données	6	15%
Un ensemble d'outils développés	17	42%
Un créateur de valeur pour l'entreprise	15	38%
Un simple réseau	2	5%
Total	40	100%

Source : Établi par nous même à partir des données collectées

¹ L'étude BVA pour la Fondation Jean Jaurès et la MACIF « Les jeunes et l'entreprise »

Figure N°3.6 : Signification des TIC pour 40 employés de la SPA CEVITAL Bejaia



Source : Établi par nous même à partir des données collectées

Le tableau ci-dessus 3.5 indique la signification des TIC pour 40 employés de la SPA CEVITAL Bejaia.

On remarque que pour la plupart des employés, les TIC signifient un ensemble d'outils développés a 42% et suivi d'un créateur de valeur pour l'entreprise a 38% et un stock de données a 15%, finalement un simple réseau a 5%.

On constate que même si les avis sont différents pour ce qui est de la signification des TIC mais la majorité des employés ont une idée à ce propos, ce terme ne leur semble pas inconnu, bien que pour certains cas il reste vague.

On conclura que la direction de CEVITAL met l'accent sur la sensibilisation de ces employés pour ce qui est des technologies de l'information et de la communication.

3.2.2 Les différents réseaux utilisés au sein de la SPA CEVTITAL Bejaia

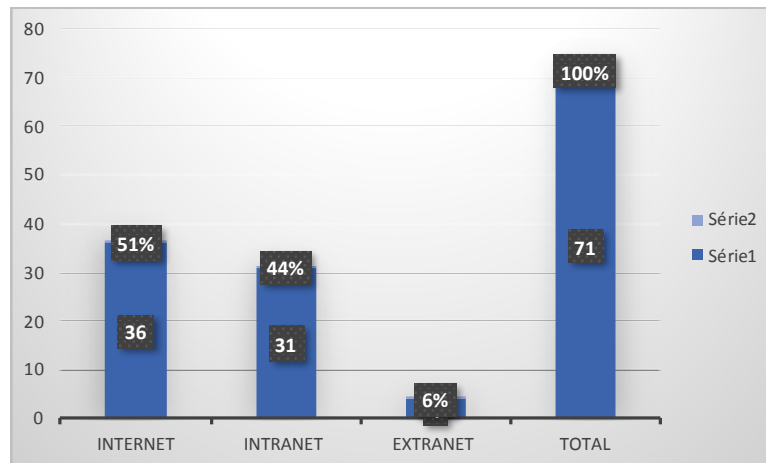
Après l'investigation avec les différents employés sur les différents réseaux utilisés au sein de la SPA CEVITAL Bejaia, nous constatons ce qui suit ;

Tableau N°3.6 : Les réseaux informatiques utilisés au sein de la SPA CEVITAL Bejaia

Les réseaux informatiques utilisés		
utilisés	Effectif	Fréquence
Internet	36	51%
Intranet	31	44%
Extranet	4	6%
Total	71	100%

Source : Établi par nous même à partir des données collectées

Figure N°3.7 : Les réseaux informatiques utilisés au sein de la SPA CEVITAL Bejaia



Source : Établi par nous même à partir des données collectées

Le tableau 3.6 nous montre l'importance des employés qui utilisent les deux réseaux, internet avec un taux de 51% et intranet avec un taux de 44%. Par ailleurs, on constate que l'extranet n'est pas vraiment utilisé, voire à peine 6 % qui l'utilisent.

Il est à remarquer que l'utilisation de l'intranet est généralement associée à l'internet. L'utilisation de l'internet, plus que l'intranet, par les interrogés s'explique par le fait que ce dernier (intranet) est un outil utilisé à l'interne de l'entreprise entre les employés seulement. Il permet de centraliser les données pour offrir la même information. Le DRH, nous explique que grâce à l'intranet les salariés peuvent accéder à de nombreuses informations relatives à la GRH ((politique RH, les référentielles compétences, le bilan social, les tableaux de bord sociaux, le règlement intérieur, le livret d'accueil), ce qui explique le taux considérable de son utilisation.

Chapitre 3 : L'impact des TIC sur la performance de l'entreprise CEVITAL

Cependant, internet est un outil d'ouverture à l'extérieur, il permet donc de consolider l'avantage concurrentiel, par exemple, pour le recrutement externe, d'ailleurs il est à remarquer que CEVITAL utilise l'intranet en complément de l'internet, ce qui peut justifier ces résultats. Et l'utilisation minimale de l'extranet peut s'expliquer par le fait que cet outil est utilisé à l'externe de l'entreprise ou pour l'extérieur (fournisseur, clients...), l'entreprise à travers cet outil, elle partage des informations et documentations privées à leurs clients, fournisseurs ou prestataires d'où le fait que ces salariés ne sont pas forcément concernés par cette action.

3.2.3 L'informatisation des services au sein de la SPA CEVITAL Bejaia

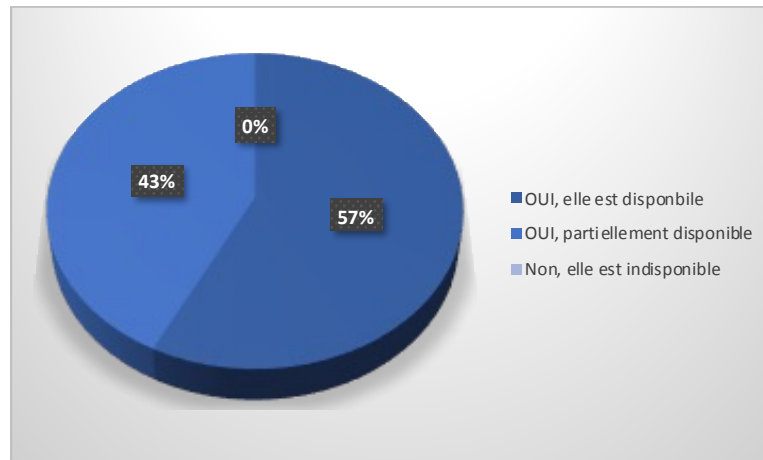
Pour déterminer le degré d'informatisation des services au sein de la SPA CEVITAL Bejaia, nous avons demandé aux personnes interrogées d'indiquer si les services de cette entreprise sont totalement informatisés, les réponses obtenues sont indiquées dans le Tableau 3.7.

Tableau N°3.7 : La disponibilité de l'informatisation des services dans la SPA CEVITAL

La disponibilité de l'informatisation des services dans l'entreprise	Effectif	Fréquence
OUI, elle est disponible	23	57%
OUI, partiellement disponible	17	43%
Non, elle est indisponible	0	0%
Total	40	100%

Source : Établi par nous même à partir des données collectées

Figure N°3.8 : La disponibilité de l'informatisation des services dans la SPA CEVITAL



Source : Établi par nous même à partir des données collectées

Le tableau ci-dessus 3.7 nous dévoile l'avis des employés pour ce qui concerne la disponibilité de l'informatisation des services dans la SPA CEVITAL.

On constate que la totalité des avis sont pour affirmer leur disponibilité avec 57% de oui, elle est disponible, et 43% oui, elle est partiellement disponible et aucun cas pour affirmer le contraire.

Au regard de ces résultats, on peut dire qu'il y a un taux d'implantation fort des TIC. Ainsi, le taux général de son informatisation nous permet de dire que l'entreprise CEVITAL occupe une place importante parmi les entreprises qui ont réussi l'intégration des TIC. De plus l'entreprise se dote d'un service informatique propre à elle, piloté par des ingénieurs informaticiens qui assure la pérennité de son matériel informatique et assurent la conception et le développement de logiciels destinés à ses différents services.

3.2.4 Les moyens de communication utilisés à l'intérieur et à l'extérieur de la SPA CEVTITAL Bejaia

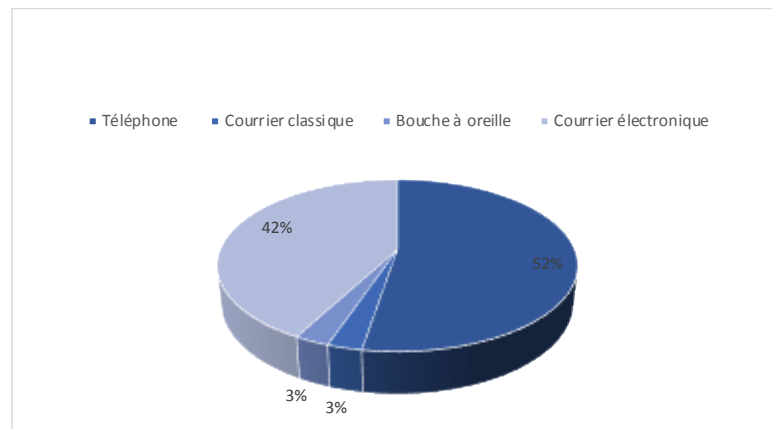
Pour déterminer les moyens de communication les plus utilisés à l'intérieur et à l'extérieur de La SPA CEVITAL Bejaia, nous avons demandé aux personnes enquêtées d'indiquer quel est le moyen de communication le plus utilisé au sein de cette entreprise. Les réponses obtenues sont données respectivement dans les tableaux 3.8 et 3.9.

Tableau N°3.8 : Les moyens de communication utilisés à l'intérieur de la SPA CEVITAL Bejaia

Les moyens de communication utilisés à l'intérieur de l'entreprise	Effectif	Fréquence
Téléphone	40	52%
Courrier classique	2	3%
Bouche à oreille	2	3%
Courrier électronique	32	42%
Total	76	100%

Source : Établi par nous même à partir des données collectées

Figure N°3.9 : Les moyens de communication utilisés à l'intérieur de la SPA CEVITAL Bejaia



Source : Établi par nous même à partir des données collectées

D'après les résultats obtenus dans le tableau 3.8 ci-dessus, nous observons que la majorité utilise le téléphone avec un taux de 52 % et le courrier électronique a 42% dans leur communication interne, en revanche seulement 3 % utilisent le bouche-à-oreille et 3% aussi utilisent le courrier électronique.

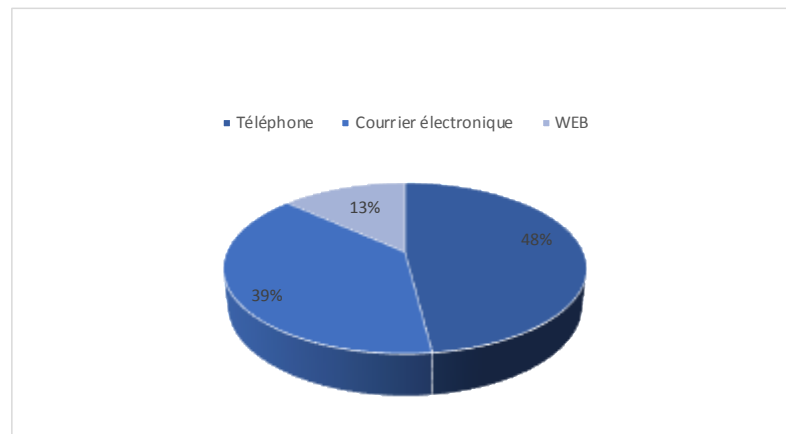
Le taux important d'utilisation du téléphone peut s'expliquer par le fait que la communication interne au sein des deux directions se substitue de plus en plus aux méthodes traditionnelles de communication interne, cela reflète l'avancement technologique dans lequel évolue l'entreprise, et par le fait qu'elle favorise des déploiements internes plus simples en offrant différents outils de communication avancés, d'où le fait de se passer des courrier classique et bouche-à-oreille au profit du téléphone nous semble logique.

Tableau N°3.9 : Les moyens de communication utilisés à l'extérieur de la SPA CEVITAL Bejaia

Les moyens de communication utilisés à l'extérieur de l'entreprise	Effectif	Fréquence
Téléphone	36	48%
Courrier électronique	29	39%
WEB	10	13%
Total	75	100%

Source : Établi par nous même à partir des données collectées

Figure N°3.10 : Les moyens de communication utilisés à l'extérieur de la SPA CEVITAL Bejaia



Source : Établi par nous même à partir des données collectées

D'après les résultats obtenus dans le tableau 3.9 ci-dessus, nous observons que la majorité utilise, pour la communication externe, le téléphone avec un taux de 48 %, le courrier électronique à 39% dans leur communication externe, et seulement 13 % utilisent le WEB.

On expliquera l'utilisation importante du téléphone par son usage au quotidien des employés de l'entreprise, facile à utiliser, accessible à tous et indispensable dans la vie quotidienne, aussi dans l'optique de gagner des clients, promouvoir la marque de l'entreprise ou collecter des informations sur les clients.

3.2.5 Les différents outils TIC utilisés au sein de la SPA CEVITAL Bejaia

Pour déterminer les différents outils utilisés au sein de cette entreprise, nous avons demandé aux répondants quels progiciels utilisent-ils ? et est ce qu'ils utilisent le groupware ainsi que la vidéoconférence ?

3.2.5.1 Les progiciels utilisés au sein de la SPA CEVITAL Bejaia

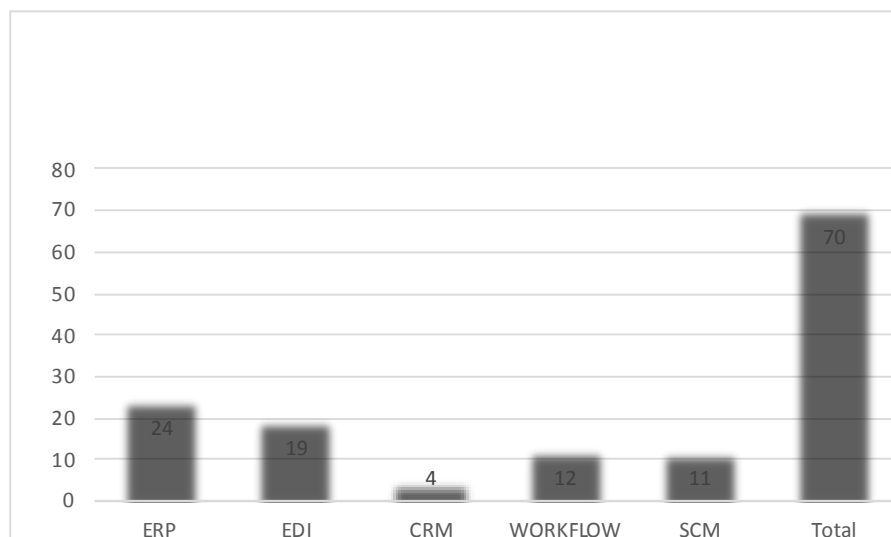
Les réponses obtenues sur les progiciels sont données dans le tableau 3.10.

Tableau N°3.10 : Les progiciels utilisés au sein de la SPA CEVITAL Bejaia

Les progiciels utilisés	Effectif	Fréquence
ERP	24	34%
EDI	19	27%
CRM	4	6%
WORKFLOW	12	17%
SCM	11	16%
Total	70	100%

Source : Établi par nous même à partir des données collectées

Figure N°3.11 : Les progiciels utilisés au sein de la SPA CEVITAL Bejaia



Source : Établi par nous même à partir des données collectées

Selon les données collectées et représentées ci-dessus en tableau 3.10 qui indique les progiciels utilisés par les enquêtés, nous avons obtenu un taux de 34% d'utilisation de l'ERP, 24%

d'utilisation de EDI, 17 % de WORKFLOW et 16 % d'utilisation de l'SCM et finalement 6% CRM.

D'après ces résultats, le taux le plus élevé représente l'utilisateur d'ERP, cela se justifie par la capacité de ce progiciel à couvrir un large périmètre de gestion, trouvant qu'il apporte un avantage dans la mesure où ce dernier touche quasiment toutes les activités de l'entreprise. Il offre une plus grande efficacité opérationnelle.

3.2.5.2 L'utilisation du groupware et de la vidéoconférence au sein de la SPA CEVITAL Bejaia.

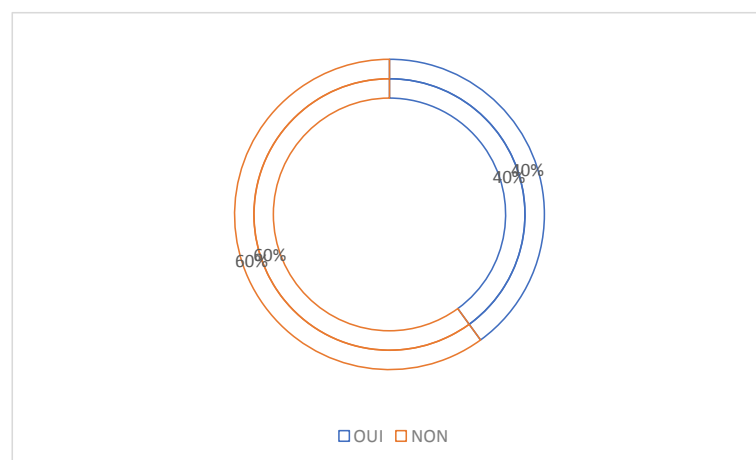
Afin de savoir si le groupware et la vidéoconférence sont utilisés au sein de la SPA CEVITAL Bejaia, nous avons demandé aux répondants s'ils utilisent le groupware et la vidéoconférence. Les réponses obtenues sont indiquées respectivement dans les tableaux 3.11 et 3.12.

Tableau N°3.11 : L'effectif qui utilise le Groupware au sein de l'entreprise CEVITAL

Utilisation du Groupware	Effectif	Fréquence
OUI	16	40%
NON	24	60%
Total	40	100%

Source : Établi par nous même à partir des données collectées

Figure N°3.12 : L'effectif qui utilise le Groupware au sein de l'entreprise CEVITAL



Source : Établi par nous même à partir des données collectées

Chapitre 3 : L'impact des TIC sur la performance de l'entreprise CEVITAL

D'après le tableau ci-dessus 3.11, on remarque que la majorité, soit 60% de l'effectif n'utilise pas le Groupware contre 40% qui l'utilise.

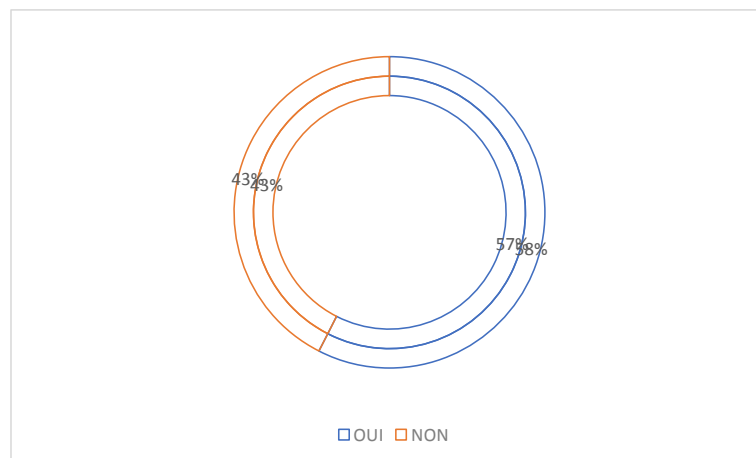
Le Groupware est utilisé seulement pour la première brique et premier champ d'application de ce progiciel c'est-à-dire la communication, diffusion et partage par messagerie, agenda partagé, le DSI nous a déclaré qu'il fait partie des projets à développer prochainement.

Tableau N°3.12 : L'effectif qui utilise la vidéoconférence au sein de l'entreprise CEVITAL

Utilisation de la vidéoconférence	Effectif	Fréquence
OUI	23	58%
NON	17	42%
Total	40	100%

Source : Établi par nous même à partir des données collectées

Figure N°3.13 : L'effectif qui utilise la vidéoconférence au sein de l'entreprise CEVITAL



Source : Établi par nous même à partir des données collectées

D'après le tableau ci-dessus, on remarque que 58% de l'effectif utilise la vidéoconférence face à 42% qui ne l'utilise pas.

Ceci peut se justifier par le fait que la vidéoconférence permet de réunir différents interlocuteurs à un même moment mais dans des lieux différents. A l'aide d'internet, d'ordinateur, de webcams et de micros, les participants à la vidéoconférence peuvent se voir et échanger sur un ou plusieurs sujets ce qui fait que la collaboration s'en retrouve boostée, d'après les dires du DSI son utilisation s'est vu

accroître suite à la crise du COVID-19.

3.2.6 La Formation du personnel lors de l'appropriation des TIC

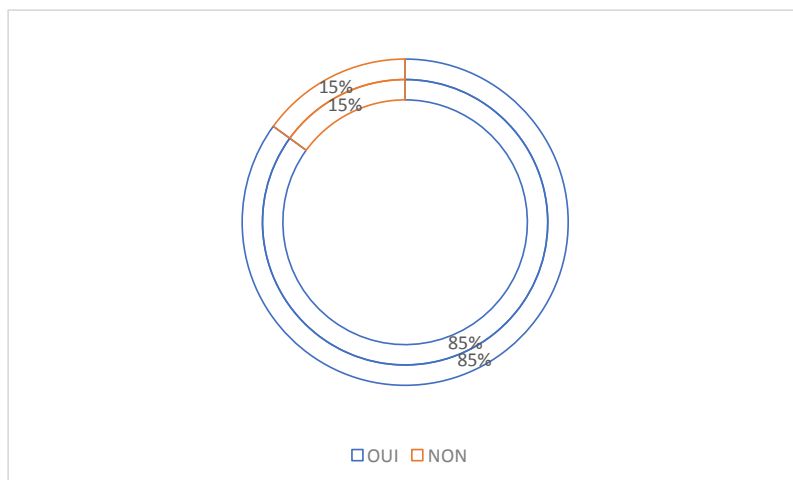
Vue l'importance de la formation dans l'appropriation des TIC, nous avons demandé aux interrogés d'indiquer si leur entreprise forme son personnel lors de l'intégration d'une nouvelle technologie d'information et de communication, les réponses obtenues sont données dans le tableau 3.13.

Tableau N°3.13 : L'effectif qui a effectué une formation lors de l'appropriation des TIC

Formation du personnel lors de l'appropriation des TIC	Effectif	Fréquence
OUI	34	85%
NON	6	15%
Total	40	100%

Source : Établi par nous même à partir des données collectées

Figure N°3.14 : L'effectif qui a effectué une formation lors de l'appropriation des TIC



Source : Établi par nous même à partir des données collectées

Chapitre 3 : L'impact des TIC sur la performance de l'entreprise CEVITAL

On trouve que 85% de l'effectif ont suivi une formation en TIC, contre 15% qui n'en ont pas suivi.

La plupart du personnel a suivi une formation, le taux minimal de ceux qui n'en ont pas suivi peut-être expliqué par le fait que cela fait partie de la stratégie de l'entreprise et qu'ils ne sont pas concernés par les TIC.

3-3 Appréciation des apports des TIC sur la performance de l'entreprise

3.3.1 La circulation de l'information via les TIC au sein de la SPA CEVITAL Bejaia

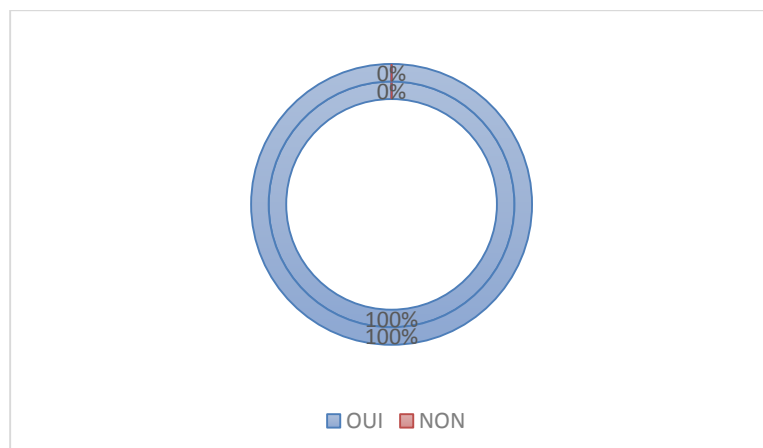
La question posée aux personnes interrogées est « la circulation de l'information circule –elle plus rapidement depuis que votre entreprise utilise les TIC ? Les réponses sont présentées dans le tableau 3.14.

Tableau N°3.14 : Efficacité de la circulation de l'information via les TIC au sein de la SPA CEVITAL Bejaia

La circulation de l'information via les TIC	Effectif	Fréquence
OUI	40	100%
NON	0	0%
Total	40	100%

Source : Établi par nous même à partir des données collectées

Tableau N°3.15 : L'efficacité de la circulation de l'information via les TIC au sein de la SPA CEVITAL Bejaia



Source : Établi par nous même à partir des données collectées

Nous constatons que les réponses à l'efficacité de la circulation de l'information et celle de la communication grâce aux TIC est totalement positives d'un taux de 100 %.

Comme on l'a constaté, précédemment, CEVITAL dispose et accorde une grande importance aux TIC.

En effet, disposer d'une technologie telle qu'intranet qui permet de mettre en contact tous les services pour un partage et une communication plus simple et fluide ou encore de progiciels tels que l'ERP et le groupeware, pour un travail collaboratif et un meilleur circuit d'information et communication entre les services.

Les outils informatiques permettent la centralisation de l'information, et fluidifient la recherche d'information, la communication. Cela a des effets positifs sur la transparence de la communication et l'efficacité au sein des directions.

3.3.2 L'effet des TIC sur la réduction des délais de la SPA CEVITAL Bejaia

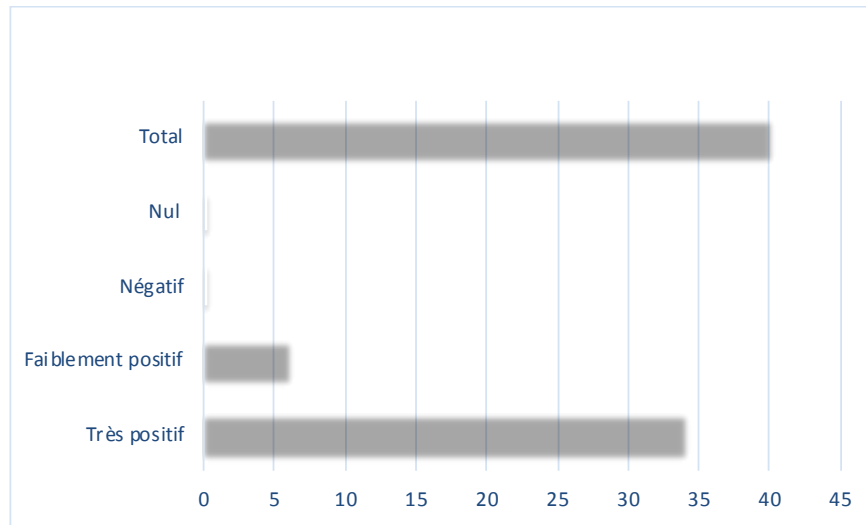
Afin de vérifier si l'usage des TIC permet de réduire les délais, nous avons demandé aux interrogés d'indiquer si les TIC contribuent à la réduction des délais. Les réponses eu sont indiquées dans le tableau 3.15.

Tableau N°3.15 : L'impact des TIC sur la réduction des délais au sein de la SPA CEVITAL

L'impact des TIC sur la réduction des délais	Effectif	Fréquence
Très positif	34	85%
Faiblement positif	6	15%
Négatif	0	0%
Nul	0	0%
Total	40	100%

Source : Établi par nous même à partir des données collectées

Figure N°3.16 : L'impact des TIC sur la réduction des délais au sein de la SPA CEVITAL



Source : Établi par nous même à partir des données collectées

D'après le tableau ci-dessus, on remarque que la majorité des effectifs jugent que les TIC ont un impact très positif sur la réduction des délais à 85% et les 15 % restants jugent qu'ils ont un impact faiblement positif.

Comme ces moyens technologiques permettent des informations beaucoup plus fluides, plus pertinentes, et une communication qui se fait plus librement, sont devenus moins hiérarchiques et plus informelles. De ce fait, les délais sont largement diminués.

3.3.3 L'impact des TIC sur l'augmentation des parts de marché de la SPA CEVITAL Bejaia

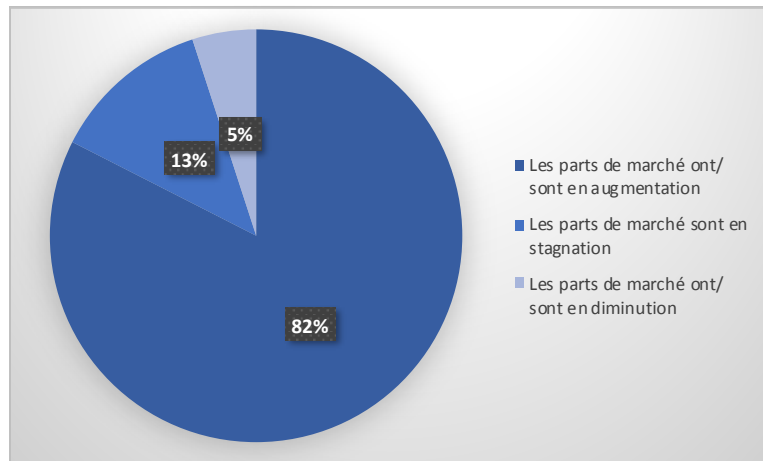
Pour apprécier la relation entre l'usage des TIC et la part des marchés, nous avons demandé aux répondants d'indiquer si les TIC participent réellement à l'augmentation des parts de marchés de la SPA CEVITAL Bejaia. Les réponses sont données dans le tableau 3.16.

Tableau N°3.16 : L'impact des TIC sur l'évolution des parts de marché de la SPA CEVITAL

L'impact des TIC sur l'évolution des parts de marché	Effectif	Fréquence
Les parts de marché ont/ sont en augmentation	33	82%
Les parts de marché sont en stagnation	5	13%
Les parts de marché ont/ sont en diminution	2	5%
Total	40	100%

Source : Établi par nous même à partir des données collectées

Figure N°3.17 : L'impact des TIC sur l'évolution des parts de marché de la SPA CEVITAL



Source : Établi par nous même à partir des données collectées

D'après le tableau ci-dessus, on constate que 82% de l'effectif pensent que les parts de marché sont en augmentation grâce au TIC alors que 13% pensent que les parts de marché sont en stagnation contre 5% qui disent qu'ils sont en diminution.

Ces résultats montrent la forte implication des TIC dans cette amélioration, qui peut s'expliquer par le fait qu'une grande entreprise comme CEVITAL dispose d'outils technologiques lui permettant d'automatiser les procédures, d'accélérer les délais, de faciliter la diffusion de l'information et de structurer et coordonner les pratiques. Ainsi les TIC apparaissent comme source potentielle d'avantages compétitifs ce qui lui permet d'augmenter ces parts de marché.

3.3.4 L'impact des TIC sur l'évolution du chiffre d'affaires de la SPA CEVITAL Bejaia

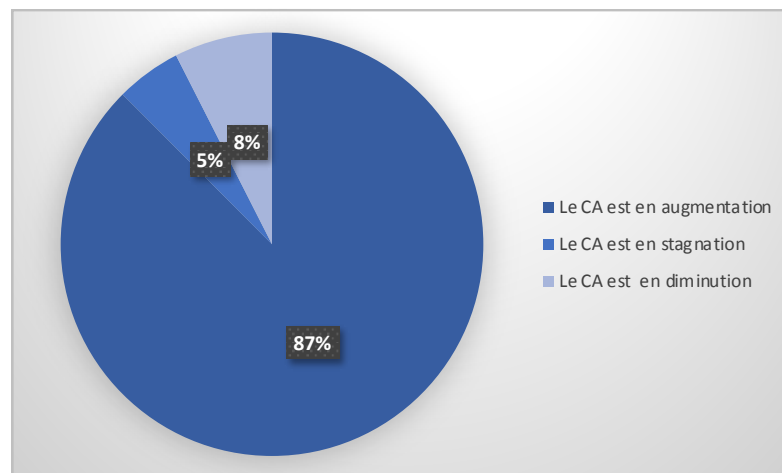
Pour apprécier la relation entre l'usage des TIC et le chiffre d'affaires, nous avons demandé aux responsables enquêtés d'indiquer si les TIC participent réellement à l'augmentation du chiffre d'affaires de cette entreprise. Les réponses sont données dans le tableau 3.17.

Tableau N°3.17 : L'impact des TIC sur l'évolution du chiffre d'affaires selon les employés de CEVITAL

L'impact des TIC sur l'évolution du chiffre d'affaires	Effectif	Fréquence
Le CA est en augmentation	35	87%
Le CA est en stagnation	2	5%
Le CA est en diminution	3	8%
Total	40	100%

Source : Établi par nous même à partir des données collectées

Figure N°3.18 : L'impact des TIC sur l'évolution du chiffre d'affaires selon les employés de CEVITAL



Source : Établi par nous même à partir des données collectées

D'après le tableau ci-dessus, on constate que 87% de l'effectif pensent que le CA est en augmentation grâce au TIC alors que 5% prétendent que le CA est en stagnation, face à 8% qui disent qu'ils sont en diminution.

Cette population considère les TIC comme des véritables instruments de travail, puisqu'ils leur facilitent le travail, et l'atteinte des objectifs de leur poste. En effet l'automatisant des tâches répétitives permet d'être plus efficace et plus performant ont se concentrant sur les actions à meilleure valeur ajoutée, grâce à la centralisation des informations et des tâches, l'employée est à disposition de toutes les informations lui permettant une rapidité dans la réalisation de son travail, un gain de temps considérable, et moins d'erreurs. Ce qui impacte positivement le chiffre d'affaires (augmentation).

3.3.5 L'évolution de La rentabilité de l'entreprise après L'utilisation des TIC

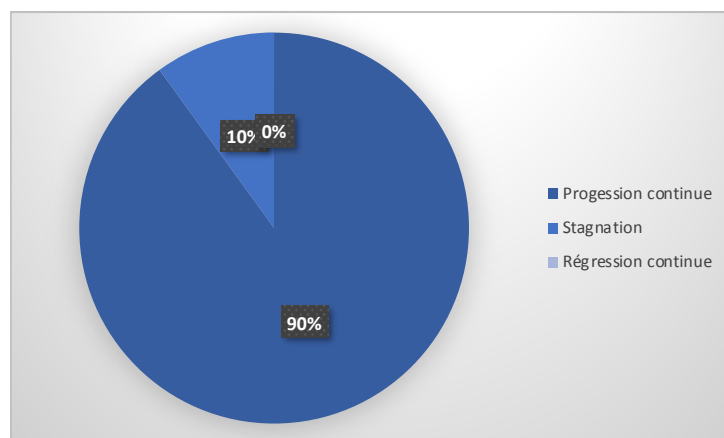
Pour mesurer l'impact des TIC sur la rentabilité de l'entreprise, nous avons demandé aux répondants d'exprimer leurs avis concernant cette question. Les réponses sont données dans le tableau 3.18 ci-dessous ;

Tableau N°3.18 : L'impact des TIC sur la productivité de la SPA CEVITAL

L'impact des TIC sur la productivité	Effectif	Fréquence
Progression continue	36	90%
Stagnation	4	10%
Régression continue	0	0%
Total	40	100%

Source : Établi par nous même à partir des données collectées

Figure N°3.19 : L'impact des TIC sur la productivité de la SPA CEVITAL



Source : Établi par nous même à partir des données collectées

D'après le tableau ci-dessus, on remarque que 90% de l'effectif affirment que l'impact des TIC sur la productivité est une progression continue, tandis que 10% prétendent que la production est en stagnation.

Ceci, s'explique par le fait que l'informatisation permet de fournir des données pertinentes sûres de nombreuses questions touchant la productivité grâce aux possibilités d'interrogations nouvelles et spontanées avec des réponses très rapides. Cela aide les deux directions à atteindre ses objectifs fixés (de court ou de long terme) ce qui améliore son efficacité et permet son efficience, et par conséquent d'avoir un service de qualité et une meilleure productivité.

3.3.6 L'influence des TIC sur le rendement des employés de la SPA CEVITAL

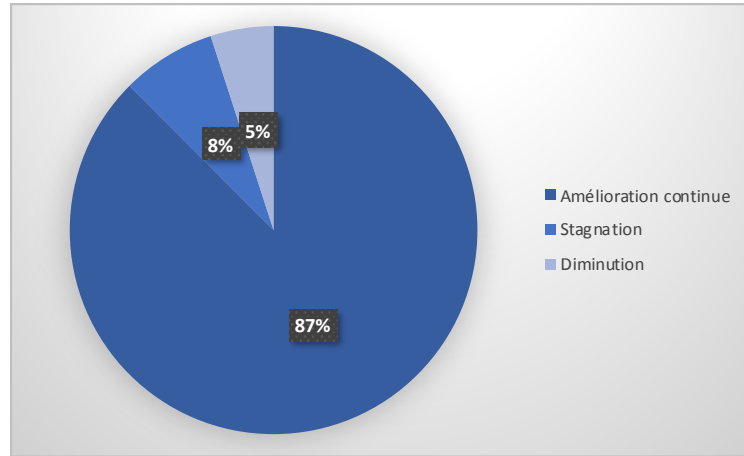
Pour mesurer l'impact des TIC sur le rendement des employés au sein de cette entreprise, nous avons demandé aux répondants d'exprimer leurs avis concernant cette question. Les réponses sont données dans le tableau 3.19.

Tableau N°3.19 : L'impact des TIC sur le rendement des employés de la SPA CEVITAL

L'impact des TIC sur le rendement des employés	Effectif	Fréquence
Amélioration continue	35	87%
Stagnation	3	8%
Diminution	2	5%
Total	40	100%

Source : Établi par nous même à partir des données collectées

Figure N°3.20 : L'impact des TIC sur le rendement des employés de la SPA CEVITAL



Source : Établi par nous même à partir des données collectées

Selon le tableau 3.19, nous remarquons que 87% des répondants affirment que l'usage des TIC améliore le rendement des employés, et seulement 8% d'entre eux jugent que les TIC n'ont aucun rôle dans l'amélioration du rendement des employés.

On peut dire que l'usage des TIC joue un rôle très important dans l'amélioration du rendement des employés.

3.3.7 L'influence des TIC sur la rentabilité de la SPA CEVITAL

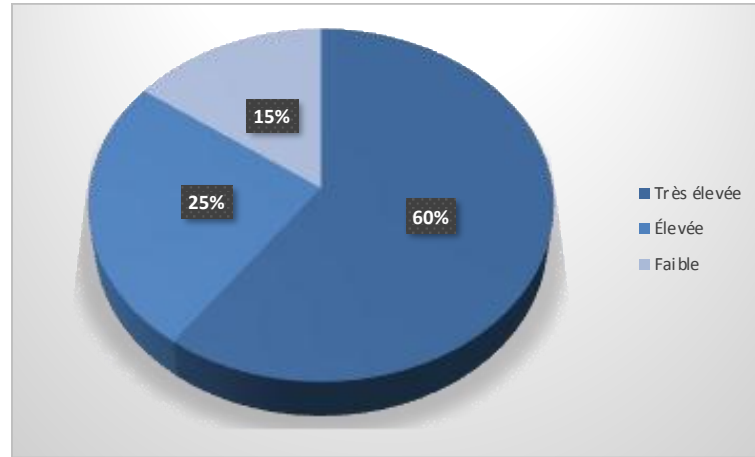
Pour mesurer l'impact des TIC sur la rentabilité de cette entreprise, nous avons demandé aux répondants d'exprimer leurs avis concernant cette question. Les réponses sont données dans le tableau 3.20.

Tableau N°3.20 : L'influence des TIC sur la rentabilité de la SPA CEVITAL

L'influence des TIC sur la rentabilité de l'entreprise	Effectif	Fréquence
Très élevée	24	60%
Élevée	10	25%
Faible	6	15%
Total	40	100%

Source : Établi par nous même à partir des données collectées

Figure N°3.21 : L'influence des TIC sur la rentabilité de la SPA CEVITAL



Source : Établi par nous même à partir des données collectées

D'après le tableau (20), nous remarquons que plus de la moitié des répondants, soit 60% déclarent qu'avec l'utilisation des TIC, la rentabilité de leur entreprise s'est élevée, et 25% d'entre eux ont déclaré que cette dernière est devenue très élevée, contre seulement 15% des employés qui ont indiqué que la rentabilité de leur entreprise s'est affaiblie après même l'usage des TIC, à cause d'une mauvaise utilisation de ces technologies d'information et de la communication.

3.3.8 L'influence des TIC sur la satisfaction des clients de la SPA CEVITAL

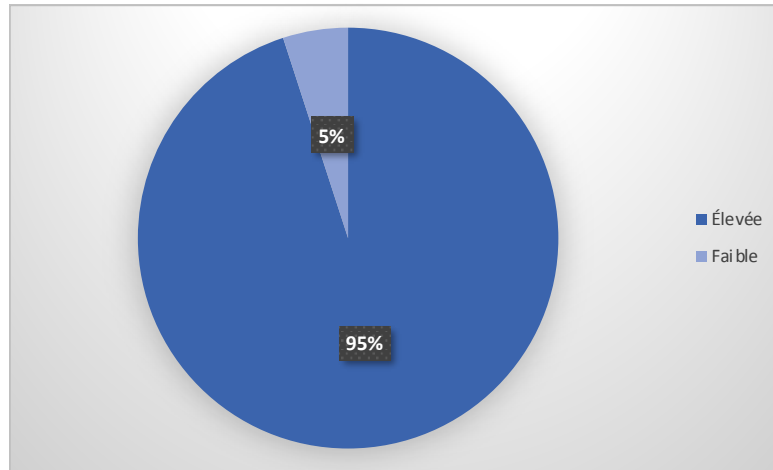
Pour mesurer l'impact des TIC sur la rentabilité de cette entreprise, nous avons demandé aux répondants d'exprimer leurs avis concernant cette question. Les réponses sont données dans le tableau 3.21.

Tableau N°3.21 : L'influence des TIC sur la satisfaction des clients de la SPA CEVITAL

L'influence des TIC sur la satisfaction des clients de CEVITAL	Effectif	Fréquence
Élevée	38	95%
Faible	2	5%
Total	40	100%

Source : Établi par nous même à partir des données collectées

Figure N°3.22 : L'influence des TIC sur la satisfaction des clients de la SPA CEVITAL



Source : Établi par nous même à partir des données collectées

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que pour la majorité des employés, soit 95% ont déclaré que les TIC exercent une influence très élevée sur la satisfaction des clients de la SPAC CEVITAL Bejaia, et pour une minorité de ces employés, soit 5% ont déclaré que l'usage des TIC a eu une influence négative sur la satisfaction des clients de la SPA CEVITAL Bejaia.

La plupart des répondants disent qu'avec l'utilisation des TIC, la SPA CEVITAL Bejaia réussit à satisfaire les besoins de ces clients. Les 2 employés qui ont jugé que les TIC exercent une faible influence sur la satisfaction des clients de cette entreprise peut être expliquée par une mauvaise utilisation de ces technologies d'information et de communication.

3.3.9 L'impact des TIC sur le développement de la SPA CEVITAL

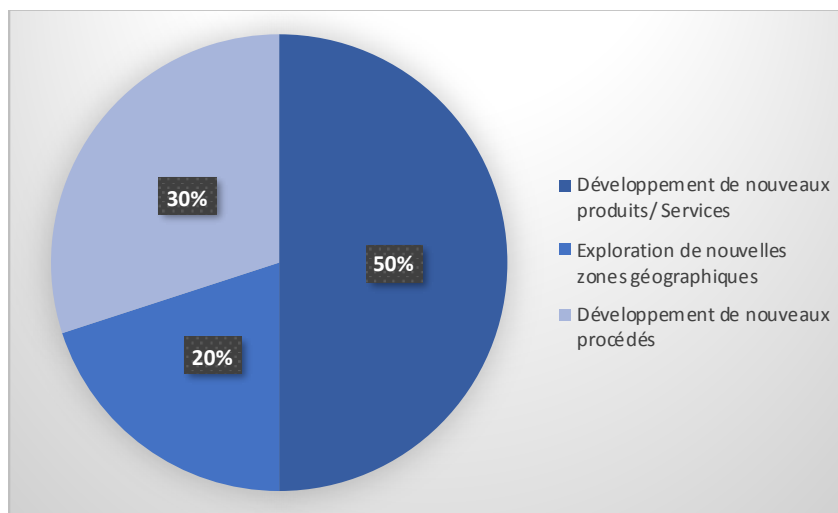
Pour mesurer l'impact des TIC sur le développement de cette entreprise, nous avons demandé aux répondants d'exprimer leurs avis concernant cette question. Les réponses sont données dans le tableau 3.22.

Tableau N°3.22 : L'impact des TIC sur le développement de la SPA CEVITAL

L'impact des TIC sur le développement de CEVITAL	Effectif	Fréquence
Développement de nouveaux produits/ Services	40	50%
Exploration de nouvelles zones géographiques	16	20%
Développement de nouveaux procédés	24	30%
Total	80	100%

Source : Établi par nous même à partir des données collectées

Figure N°3.22 : L'impact des TIC sur le développement de la SPA CEVITAL



Source : Établi par nous même à partir des données collectées

Dans le tableau ci-dessus, on remarque que la grande majorité des réponses collectées, soit 50% indiquent que l'usage des TIC contribue au développement de nouveaux produits et services pour l'entreprise. 60% des répondants ont déclaré que l'usage des TIC contribue également au développement de nouveaux procédés, et 40% d'entre eux ont déclaré que les TIC ont permis à la SPA CEVITAL Bejaia d'explorer de nouvelles zones géographiques.

On déduit que le développement en matière des TIC ont permis à l'entreprise de se doter de nouveaux moyens et supports permettant une meilleure production de biens et services, ce qui permet à l'entreprise de développer de nouveaux produits et services. Le développement de ces nouveaux

Chapitre 3 : L'impact des TIC sur la performance de l'entreprise CEVITAL

moyens et supports fournies par les TIC, permet de réduire les contraintes de temps et d'espace, ce qui permet également à l'entreprise de développer de nouveaux procédés et de découvrir de nouvelles zones géographiques.

3.3.10 L'impact des TIC sur la prise de décision de la SPA CEVITAL

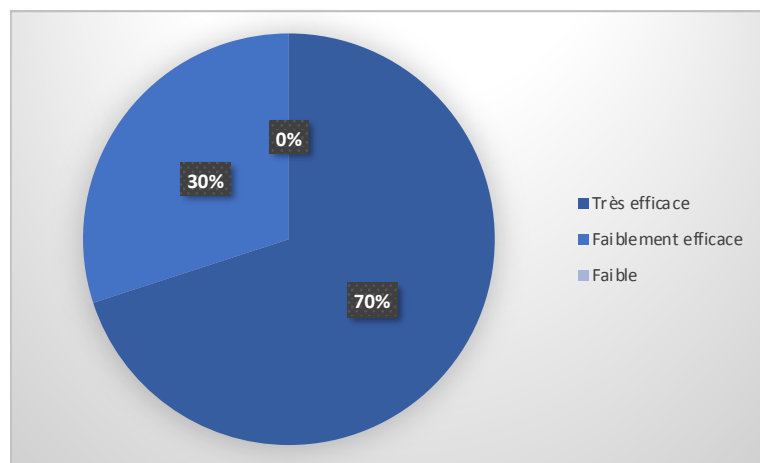
Pour mesurer l'impact des TIC sur les décisions prises au sein de cette entreprise, nous avons demandé aux répondants d'exprimer leurs avis concernant cette question. Les réponses sont données dans le tableau 3.23 ci-dessous

Tableau N°3.23 : L'impact des TIC sur la prise de décision de la SPA CEVITAL

L'impact des TIC sur la prise de décision de CEVITAL	Effectif	Fréquence
Très efficace	28	70%
Faiblement efficace	12	30%
Faible	0	0%
Total	40	100%

Source : Établi par nous même à partir des données collectées

Figure N°3.24 : L'impact des TIC sur la prise de décision de la SPA CEVITAL



Source : Établi par nous même à partir des données collectées

Le tableau ci-dessus montre que la majorité des répondants, soit 70% constatent que les TIC ont un impact très efficace sur la prise de décision, et le reste d'entre eux, soit 30%, déclarent que les TIC

influencent d'une manière moyenne les décisions au sein de l'entreprise.

Les informations constituent la matière première des décisions. Ces décisions ont besoin des outils d'aide pour les prendre. Les TIC constituent de ce fait, l'ensemble des outils permettant de prendre la bonne décision, au moment opportun, et cela, à l'aide de l'ensemble des moyens et supports qu'elles offrent. Ces derniers permettent une meilleure diffusion de l'information, ce qui facilitera la prise de décision.

3.3.11 L'impact des TIC sur la coopération entre les services et les employés de la SPA CEVITAL Bejaia

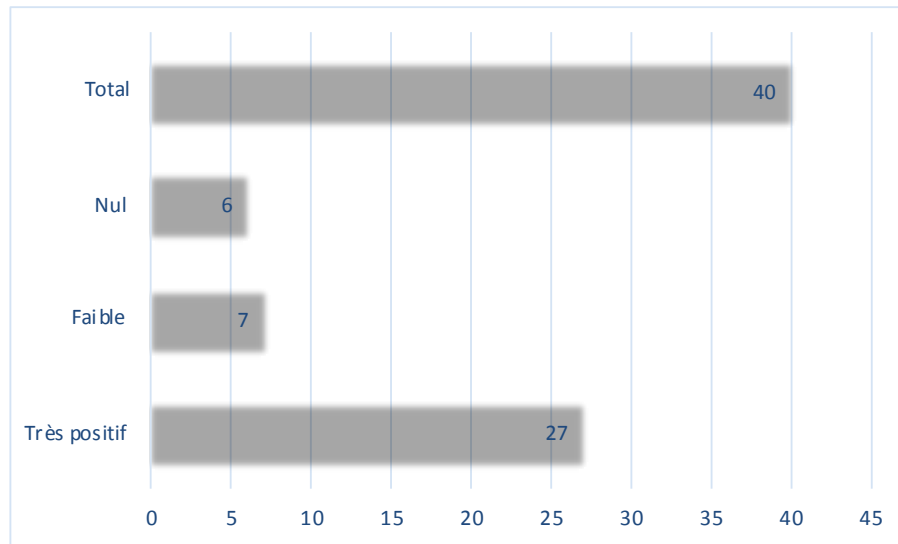
Il est généralement admis que l'usage des TIC dans l'entreprise génère des effets sur les relations entre les services et les employés. Nous avons demandé aux répondants d'exprimer leurs avis concernant cette question, les réponses sont données dans le tableau 3.24.

Tableau N°3.24 : L'impact des TIC sur la coopération entre les services et les employés de la SPA CEVITAL Bejaia

L'impact des TIC sur la coopération entre les services et les employés	Effectif	Fréquence
Très positif	27	68%
Faible	7	18%
Nul	6	15%
Total	40	100%

Source : Établi par nous même à partir des données collectées

Figure N°3.25: L'impact des TIC sur la coopération entre les services et les employés de la SPA CEVITAL Bejaia.



Source : Établi par nous même à partir des données collectées

D'après le tableau (24), nous remarquons que la grande majorité, soit près de 68% des répondants déclarent qu'avec l'utilisation des TIC, la coopération entre les services et les employés s'est amélioré, et 32% jugent que cet impact est faible ou nul.

La réponse de la majorité des employés qui ont déclaré que les TIC ont un grand impact sur la coopération entre les services et les employés, peut être expliquée par le fait que, ces TIC offrent une meilleure circulation de l'information et permettent à l'entreprise de réduire l'asymétrie d'information, ce qui permettra une meilleure coopération entre les services et les employés au sein de cette entreprise. Quant à la minorité des employés qui disent que les TIC ont un impact faible ou nul sur la coopération entre les services et les employés, cela peut être expliqué par une mauvaise utilisation de ces TIC.

Dans ce chapitre, nous avons réalisé dans le cadre de notre étude de travail, une enquête auprès de l'entreprise CEVITAL Bejaia. En effet, celle-ci réalise actuellement de nombreuses diversifications avec des ambitions internationales. Or, pour une meilleure coordination et intégration informationnelles, le recours à des solutions technologiques au sein de l'ensemble de ses fonctions

devient plus que nécessaire. Le choix de l'entreprise correspond parfaitement à notre problématique qui est de voir l'impact des TIC sur la performance de cette entreprise.

Notre étude, basée sur des questionnaires et entretiens, et même sur l'observation, nous a amené à des résultats qui montrent que l'impact des TIC sur la performance de CEVITAL Bejaia, se caractérise par :

- ✓ Le partage de l'information.
- ✓ La circulation et la fiabilité de l'information.
- ✓ L'augmentation des gains de productivité.
- ✓ L'augmentation du chiffre d'affaires et de la rentabilité.
- ✓ L'augmentation des parts de marché
- ✓ L'amélioration du rendement des employés.
- ✓ L'amélioration de la coopération entre les services et les employés.
- ✓ La libération de diverses fonctions des contraintes de temps et de lieu.
- ✓ La contribution à l'efficacité dans les prestations.
- ✓ La contribution à la réalisation de la stratégie globale de l'entreprise.

Enfin, l'étude empirique que nous avons mise en exergue, nous a permis de confirmer les deux premières hypothèses (H1 et H2) posées au départ, qui stipulent que l'entreprise CEVITAL Bejaia a assimilé les TIC et les a intégrées dans son système managérial, et que ces dernières ont un impact positif sur la performance de cette entreprise, et elle nous a permis de mettre en évidence la troisième hypothèse (H3) qui dit que les TIC et le facteur humain sont complémentaires pour l'amélioration de la performance.



Conclusion générale

Conclusion générale

La création, la gestion et le partage d'informations, s'inscrivent désormais comme valeurs stratégiques dans la réalité de l'entreprise et ne doivent plus être réduits à une diversification, voire une simple mise en place des TIC, mais de faire l'objet d'un programme, à long ou moyen terme, d'un changement de vision culturelle qui part d'une volonté, qui passe par une bonne lecture des faits et une analyse de la nature même du savoir et du savoir-faire, et qui aboutit à la mise en œuvre d'outils (méthodologiques, informatiques ou organisationnels) adaptés, dont la complexité est inhérente.

Les technologies d'information et de la communication (TIC) offrent la meilleure opportunité pour l'entreprise, ces technologies ont permis de changer l'organisation et la structure de l'entreprise. L'organisation rigide est devenue aujourd'hui une organisation souple et changeante.

L'information et la communication sont à la base du progrès, de l'esprit d'entreprise et du bien être humain. Par ailleurs, les TIC ont une incidence immense sur presque tous les aspects de notre vie. L'évolution rapide de ces technologies crée des occasions complètement nouvelles permettant de parvenir à des niveaux de développement plus élevés. Elles ont une grande capacité à réduire bon nombre d'obstacles classiques, notamment le temps et la distance et surtout l'opportunité d'améliorer la performance de l'entreprise.

Dans notre travail de recherche, nous avons entamé une étude sur les TIC et leurs impacts sur la performance, au niveau de l'entreprise CEVITAL Bejaia. De ce fait, pour répondre aux objectifs que nous avons fixés, il a fallu suivre une démarche méthodologique. A ce titre, nous avons opté pour une étude théorique, dans laquelle on a présenté à travers deux chapitres, en se référant à la littérature académique et les différents travaux des auteurs, sur ce sujet, en utilisant des ouvrages, thèses, revues...des généralités sur les TIC, leurs types ainsi que leurs rôles et missions, et la mise en place d'un projet TIC dans l'entreprise. Aussi, nous avons essayé de présenter la performance à l'ère des TIC, avec des généralités sur la performance de l'entreprise, la mesure de la performance et la relation entre les interactions des TIC et la performance des entreprises. Et enfin, nous réalisons une enquête empirique, par questionnaire, auprès d'un échantillon du personnel de la DRH et de la DSI, ainsi que quatre entretiens menés auprès du DRH et DSI.

Conclusion générale

Ainsi, les résultats dégagés, nous ont permis de constater que le personnel des deux directions de la SPA CEVITAL Bejaia utilise fortement les technologies d'information et de communication (logiciels, progiciels, internet, intranet, extranet...), ce qui a permis de faire évoluer et développer cette fonction avec une forte flexibilité, autonomie et facilitation des tâches des salariés. Nous avons réalisé, aussi, une étude sur la contribution des TIC à l'amélioration des différentes fonctions de la SPA CEVITAL Bejaia. Les différentes TIC introduites au sein de cette dernière, ont un impact vraiment positif. Elles ont apporté de réelles solutions, dans le fonctionnement, et ont servi à des conséquences considérables, en rendant l'entreprise plus performante, avec un service de meilleurs « qualité, prix, temps » (en favorisant l'entreprise transversale, l'apprentissage organisationnel, la suppression des barrières temporelles et géographiques) et elles ont également augmenté les compétences et les capacités du travail des salariés en termes de partage de connaissances et d'orientation vers des tâches à plus forte valeur ajoutée.

Les TIC induisent des changements au niveau de l'organisation du travail. En effet, la transformation et la circulation de l'information modifient les processus de décision (on passe d'une structure pyramidale où le savoir est détenu par le dirigeant, à des structures matricielles où tous les individus participent aux décisions grâce à la mise en commun des savoirs), et chaque employé devient alors un centre de décision, ce qui donne plus de réactivité à l'entreprise, et permet une harmonisation et cohérence des pratiques, ce qui lui confère également, un rôle pertinent et stratégique pour cette dernière. Donc, ces résultats nous ont permis de vérifier et de confirmer nos hypothèses posées au départ.

Au terme de cette recherche, il serait nécessaire de résumer l'essentiel des résultats auxquels nous sommes parvenus.

- Les technologies de l'information et de la communication sont l'un des éléments qui influencent fortement la performance du CEVITAL. En effet, les TIC constituent l'un des facteurs sur lequel CEVITAL se base pour évaluer sa performance et contribue de façon efficace à son amélioration.
- L'intégration des logiciels tels que CEVRH et COSWIN, qui ont un effet positif sur cette entreprise, permet entre autres, l'accès rapide aux informations, la rapidité d'exécution des tâches, le gain de temps et d'espace, et permet à cette entreprise de fidéliser ses clients.
- Le système d'information de CEVITAL a pour objet d'extraire un flux d'informations

Conclusion générale

pertinentes, provenant des sources internes de l'entreprise, et destinées à servir les différentes structures de l'entreprise en question. Il constitue l'interface entre les différents services pour assurer une liaison entre eux, en transmettant toute information en temps réel.

Cependant, comme chaque recherche, la présente investigation n'échappe pas aux limites. Premièrement, des limites qui sont en rapport aux difficultés rencontrées au début, qui étaient de trouver un organisme d'accueil lié à notre thème à cause du retard accumulé par les entreprises algériennes dans le domaine des TIC,

Deuxièmement, à la taille de notre échantillon qui a pris en considération une seule entreprise, et également, à la non-disponibilité de certains responsables, ainsi qu'à la durée de stage réduite, qui est de seulement un mois.

Enfin, cette recherche ouvre de nouvelles perspectives à d'autres investigations. Ainsi, nous leur proposons de mener la recherche sur un plus grand nombre d'entreprises.



Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

- BONNEFOUS C., COURTOIS A., « indicateurs de performance », édition Hermès, paris, 2001.
- BOULOC P., et all, les NTIC : comment tirez profit ? Exemples dans l'organisation, édition RIA, paris, Mars 2003.
- BOULC Stephan, Donnée information communication tentative de définition, COTA édition, 2005.
- BRUNO H., et MAURICE I., DRH, tirez parti des technologies, édition D'organisation, Paris, 2002.
- CHARPENTIER P., « organisation et gestion de l'entreprise », édition Nathan, paris, 1997.
- COURBON J-C et TAJAN S., « groupware et intranet », vers le partage des connaissances, DUNOD, paris, 2emeédition, 1999.
- FERNANDEZ A., « les nouveaux tableaux de bord des managers », 5ème édition EYROLLES, 2011.
- GOUARNE J.M., « le projet décisionnel, édition Eyrolles, paris, 1998.
- GOVARE V, « l'évolution des du travail avec les nouvelles technologies d'informations et de la communication (NTIC) », paris, 2002.
- LEQUEUX J-L ., « Manager avec les ERP », éditions d'organisation, 3ème édition, 2008.
- LORINO Ph., « méthode et pratique de la performance », Edition d'organisation 1998.
- MEKHNACHI K., « e-économie », édition d'organisation, paris, 2000.
- Martine BOUTARY, « TIC et PME : des usages aux stratégies », édition l'Harmattan, paris 2003
- O'Brien et al. «Les systèmes d'information de gestion», 1995.
- PINTO P., « la performance durable », édition Dunod, France, 2003.
- PUJOLLE Guy, « les réseaux », Edition Eyrolles, 3èmeEdition, paris, 2000.
- PATEYRON E., SALAMON R., « les nouvelles technologies d'information de l'entreprise », Economica, paris, 1996
- QUELENNEC C., « ERP », levier de transformation de l'entreprise, édition Lavoisier, 2007.
- REIX Robert, « système d'information et management des organisations », édition Vuibert, paris, 2000.
- SAADOUN M., Technologies de l'information et de la communication et management, Hermès, Mars, 2000.
- SAADOUN Melissa, « Avec le temps », édition d'organisation, paris, 1998.
- SAUVIAT Chantal, « L'entreprise et la nouvelle économie », Ellipses Edition Marketing S.A, paris, 2002.

- SERVIN C., réseaux et télécoms, édition Dunod, Paris, 1997,

Revue et articles

- ANGLEBERT J., et all, TCP Internet/extranet, institut de la gestion publique et de développement économique, 2001.
- AUBERT B. et all, « l'innovation et les technologies d'information et des communications », HEC Montréal, octobre 2010.
- BARET P., « L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management sociétale ment responsable. », 2ème journée de recherche du CEROS, 2006.
- BOUTAYEB, S. - Dictionnaire des termes de base de l'informatique. - Paris, 1997
- BOUHANNA A. « Les enjeux des NTIC dans l'entreprise », Revue de l'économie et management, N°3, Mars 2004.
- BOURGUIGNON A., « peut-on définir la performance ? », Revue Française de comptabilité, n°269, juillet-aout 1995.
- BOYATIZIS, IN PAYETTE A, « efficacité des gestionnaires et des organisations », P U Q, Montréal, 2000.
- GAUZENTE C. Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs, Finance Contrôle Stratégie, 2000, Vol. 3, N° 2.
- GOMBAULT A., « La nouvelle identité organisationnelle des musées. Le cas du Louvre », Revue française de gestion, 2003, N° 142.
- HENRIENT B., et IMBERT M., DRH tirez partie des technologies. Edition d'organisation, paris, 2002.
- LAHLOU C., « gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances », la revue de l'économie & de management, N°7, avril 2008.
- LEBAS M., « performance : mesure et management .Faire face à un paradoxe », Groupe HEC, Paris, 1998.
- LIM J.H, Gérer l'acceptation des utilisateurs vis-à-vis des systèmes ERP - comprendre la dissonance entre les attentes des utilisateurs et les politiques de gestion » Journal Européen des Systèmes d'Information, 2004, Vol.14.
- LAMIZET Bernard, SJLEM Ahmed, dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication, paris, 1997
- LANDREA, Marie-France. - présentation d'internet : Internet et le Word Wide Web, Paris, 1998.
- MERCIER S., « L'instrumentalisation des valeurs, une ressource stratégique pour l'entreprise ? La démarche du groupe Fournier », Revue de gestion, 2005, Vol.26.
- MORAND Marie Caroline, « la performance globale et ses déterminants », article en ligne, centre de

ressource économie gestion.

- OCDE, in COUTINET N., « définir les TIC pour mieux comprendre leur impact sur l'économie », CEPN université de paris Nord.
- POUILLARD, Valérie. - Les nouvelles technologies de l'information et de la communication : des outils au service des performances de l'entreprise, 2000
- Peyrat O ; Systèmes d'information et systèmes de management de la qualité ; Management et systèmes AFAQ. N°28, janv. 2001
- Robert Reix, Bernard Fallery, Michel Kalika, Frantz Rowe Dans Systèmes d'information et management (2016)
- TEZENAS DU MONCEL, in BAYED Mohamed, « performance sociale et performance économique dans les PME industrielles », Annales du management, 1992.
- TOMAS J-L., « ERP et PGI », sélection, méthodologie de déploiement et gestion du changement, édition DUNOD, 2006.
- WALLACE G .Comment le risque du projet logiciel affecte les performances du projet: une enquête sur les dimensions du risque et un modèle exploratoire, 2004, Vol.35.
- WANG, E. Les effets du contrôle des changements et de la gestion sur la flexibilité du logiciel et la performance du projet, Gestion de l'information, Vol.45.
- WU F., L'impact de la technologie de l'information sur les capacités de la chaîne d'approvisionnement et de la performance de l'entreprise : une vue basée sur les ressources, gestion du marketing industriel 2006, vol.35.



Thèses et mémoires

- BELLAHCENE Mohammed, Technologies de L'information et de la Communication et Performance dans L'entreprise ; La Dimension Culturelle, thèse du doctorat en science de gestion, université de Tlemcen, 2014.
- BOUDJBOUR.M.S, « Les projets TIC : source de performance pour l'entreprise », CERIST, Alger,
- BOUHENNA Ali, Les enjeux des NTIC dans l'entreprise, Université de Tlemcen, p 2. Rachedi A, L'impact des TIC sur l'entreprise, Mémoire de magistère en science de gestion, Université de Saida, 2006.
- KOSSAI M., « les technologies de l'information et des communications, le capitale humain, les changements organisationnelle et la performance », thèse de doctorat en science économiques, paris, 2013.
- MEISSONIER, R., 2000, « Organisation virtuelle ; conceptualisation, ingénierie et pratiques : Enquête auprès des PME de la région des pays de la Loire », Thèse de doctorat en science de gestion, Université de droit, d'économie et des sciences d'AIX-MARSEILLE III.
- Poulet.L, mémoire de DEA apport des nouvelles technologies dans les systèmes d'information et de

communication: orientations et perspectives, Université Jean Moulin Lyon 3, SEPTEMBRE 1997,

- Rachedi A, L'impact des TIC sur l'entreprise, Mémoire de magistère en science de gestion, Université de Saida, 2006

Sites -web

- www.appizer.fr
- www.cevital-agro-industrie.com
- www.petite-entreprise.net
- www.actulligence.com
- www.larousse.fr/dictionnaires/francais/TIC
- www.toupie.org/Dictionnaire/Performance.htm
- www.cevital.com/
- www.memoireonline.com/10/17/10113/m_L-impact-des-technologies-de-l-information-et-de-la-communication-sur-l-entreprise0.html#toc0



Annexes

Annexe 1

Annexes

Annexe 01 : questionnaire de l'enquête

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA

-Bejaia-

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES COMMERCIALES ET DES SCIENCES
DE GESTION

Questionnaire destiné aux employés de la DRH et de la DSI de l'entreprise SPA CEVITAL Bejaia

Thème de recherche : Impact des TIC sur la performance de l'entreprise

Ce questionnaire a été conçu dans le cadre d'un travail de recherche pour l'obtention du diplôme de Master en science de gestion option Management (académique).

Notre enquête a pour objet d'analyser l'intégration des technologies de l'information et de la communication et son impact sur la performance. Elle concerne un échantillon d'employés appartenant à la direction des ressources humaines et la direction des Systèmes d'informations de l'entreprise SPA CEVITAL. L'objectif de notre travail de recherche est de :

- Connaitre la réalité d'usage des TIC au sein de SPA CEVITAL Bejaia.
- Savoir quel est le rôle joué par le système d'information dans les directions RH et SI.
- Voir l'intégration des TIC au sein de l'entreprise SPA CEVITAL Bejaia et sa contribution à améliorer sa performance.

Le questionnaire est anonyme, nous vous assurons une totale confidentialité de vos réponses. Les données récoltées, feront l'objet d'un traitement anonyme, statistique. Et les résultats feront par la suite l'objet d'un usage strictement scientifique et non publiable.

Merci pour votre précieuse participation

ZEMBRI LYES DAHMNE
SLIMANI BILLAL

Annexe 1

Informations préliminaires

1. La tranche d'âge :

20 ans – 35 ans

35 ans – 50 ans

Plus de 50 ans

2. Le niveau d'études :

Diplôme universitaire

Baccalauréat

Technicien supérieur

Autre

3. Les différentes catégories socioprofessionnelles.

Catégorie exécution

Catégorie de maîtrise

Catégorie Cadre

4. L'expérience professionnelle

0 à 5 ans

5 à 15 ans

15 à 20 ans

Plus de 20 ans

Annexe 1

I. L'usage des TIC (Technologies d'Information et de Communication) dans l'entreprise

5. Connaissez-vous la signification des TIC ?

Oui

Non

6. Selon vous, les TIC sont :

Un stock de données Un ensemble d'outils développés Un créateur de valeur pour l'entreprise

Un simple réseau

7. Votre entreprise utilise-t-elle les TIC ?

Oui

Non

Si oui, depuis combien d'années ?

Moins d'un an

de 1 à 3 ans

de 3 à 5 ans

de 5 à 10 ans

Plus de 10 ans

Si non pourquoi ?

Non utilité

Pas de moyens

8. Selon vous, votre entreprise investie-t-elle suffisamment dans les TIC ?

Oui

Non

9. avez-vous recours à un réseau internet ?

Oui

Non

Si non pourquoi ?

Non utilité

Pas de moyens

10. Votre entreprise dispose-t-elle d'un réseau intranet ?

Oui

Non

Annexe 1

Si c'est non pourquoi ?

- Non utilité Pas de moyens

11. avez-vous recours à un réseau extranet ?

- Oui Non

Si non pourquoi ?

- Non utilité Pas de moyens

12. votre entreprise dispose-t-elle d'un site web ?

- Oui Non

Si non pourquoi ?

- Non utilité Pas de moyens

13. Selon vous, les services de la SPA Cevital Bejaia sont-ils entièrement informatisés ?

- ¹ Oui ² Oui, partiellement Non

Si 1 ou 2, quels sont les moyens que vous utilisez pour communiquer à l'intérieur de l'entreprise ?

- Courrier classique Téléphone Bouche à oreille Courrier électronique
 Intranet Autres : précisez

(Veuillez les classer selon le degré de votre utilisation).....

14. Quels progiciels utilisez-vous ?

- ERP (Entreprise Ressources
 Planing) EDI (Echange de Données
 Informatisées)SCM (Supply Chain
management)
 CRM (Consumer Relationship management)
 Workflow
 Logiciels (veuillez les citer SVP).....
 Autres : précisez

Annexe 1

15. avez-vous recours au groupware ?

Oui

Non

Si non pourquoi ?

Non utilité

Pas de moyens

16. Avez-vous recours à la vidéoconférence ?

Oui

Non

Si non pourquoi ?

Non utilité

pas de moyens

17. Comment communiquez-vous avec vos partenaires?

¹ Courrier classique (postal) Téléphone E-mail ⁴ web

(Veuillez les classer selon votre degré d'utilisation).....

18. Bénéficiez-vous d'une formation lors de l'intégration d'une nouvelle TIC ?

Oui

Non

19. Avez-vous recours au E-Learning ?

Oui

Non

Annexe 1

II. Appréciation des apports des TIC

20. Selon vous, l'information circule-t-elle plus rapidement depuis que votre entreprise utilise les TIC?

- Oui Non

21. Selon vous, l'utilisation des TIC a eu un impact sur la réduction des délais :

- Très positif Faiblement positif Négatif Pas d'impact

22. Avec l'utilisation des TIC, les parts de marché de votre entreprise sont en :

- Augmentation Stagnation Diminution

23. Avec l'utilisation des TIC, le chiffre d'affaires de votre entreprise est en :

- Augmentation Stagnation Diminution

24. Avec l'utilisation des TIC, la productivité de votre entreprise est en :

- Progression continue stagnation régression

continue

25. Avec l'utilisation des TIC, le rendement des employés de votre entreprise est en :

- Amélioration continue Stagnation Diminution

26. Selon vous, avec l'utilisation des TIC, la rentabilité de votre entreprise est :

- Très élevée Elevée Faible

27. Vos clients ont-t-ils affiché une plus grande satisfaction depuis que vous utilisez les TIC?

- Oui Non

28. Votre entreprise a-t-elle reçu des commandes de produits ou de services passés sur le site internet ?

- Oui Non

29. Avec l'utilisation des TIC, Avez-vous

- Développé de nouveaux p
 Produits/services Développé de

Annexe 1

nouveaux procédés

Exploré de nouvelles zones géographiques

30. Utilisez-vous les TIC pour la prise de décision ?

Oui

Non

31. La Direction de votre entreprise intègre-t-elle régulièrement dans ses choix stratégiques les besoins en TIC ?

Oui

Non

32. Selon vous, l'information se partage-t-elle plus facilement depuis l'utilisation des TIC au sein de votre entreprise ?

Oui

Non

33. L'utilisation des TIC a eu un impact sur la coopération entre les services et les employés :

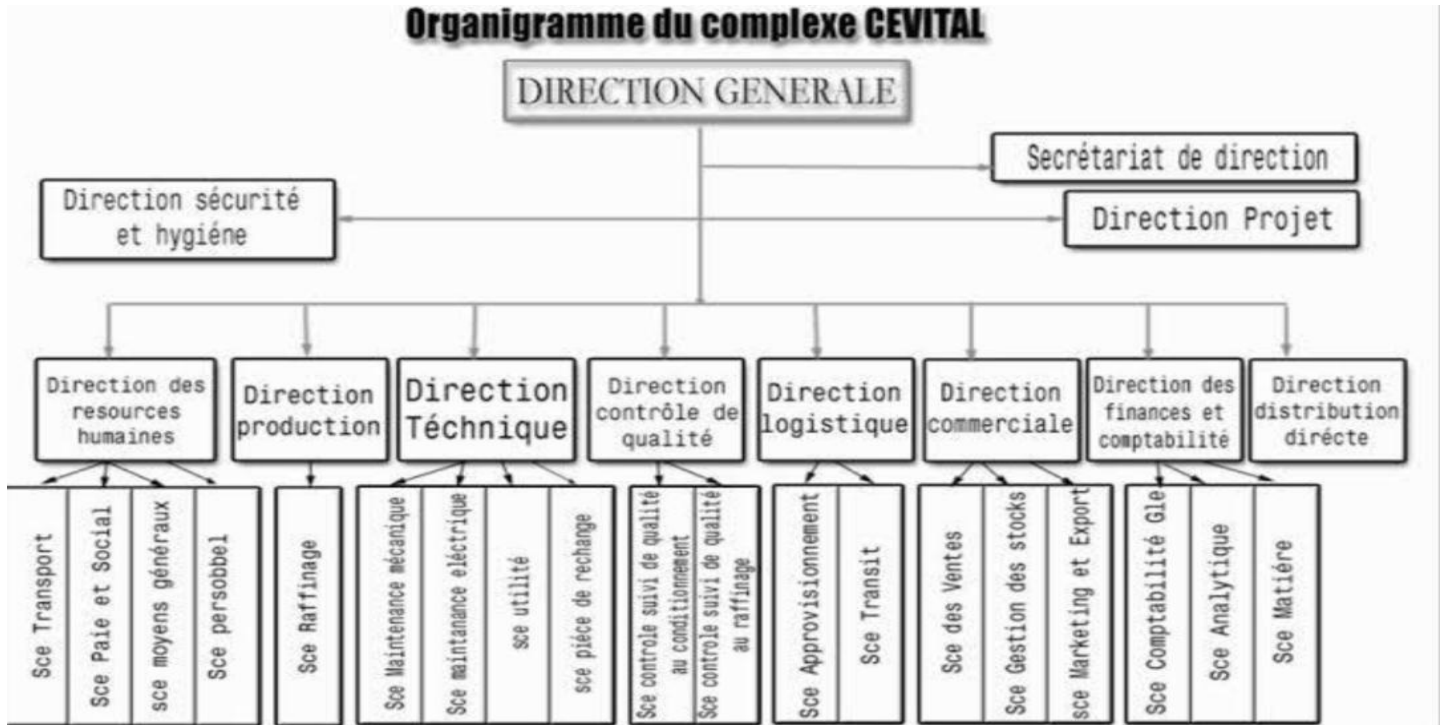
Très positif

Faiblement positif

Négatif

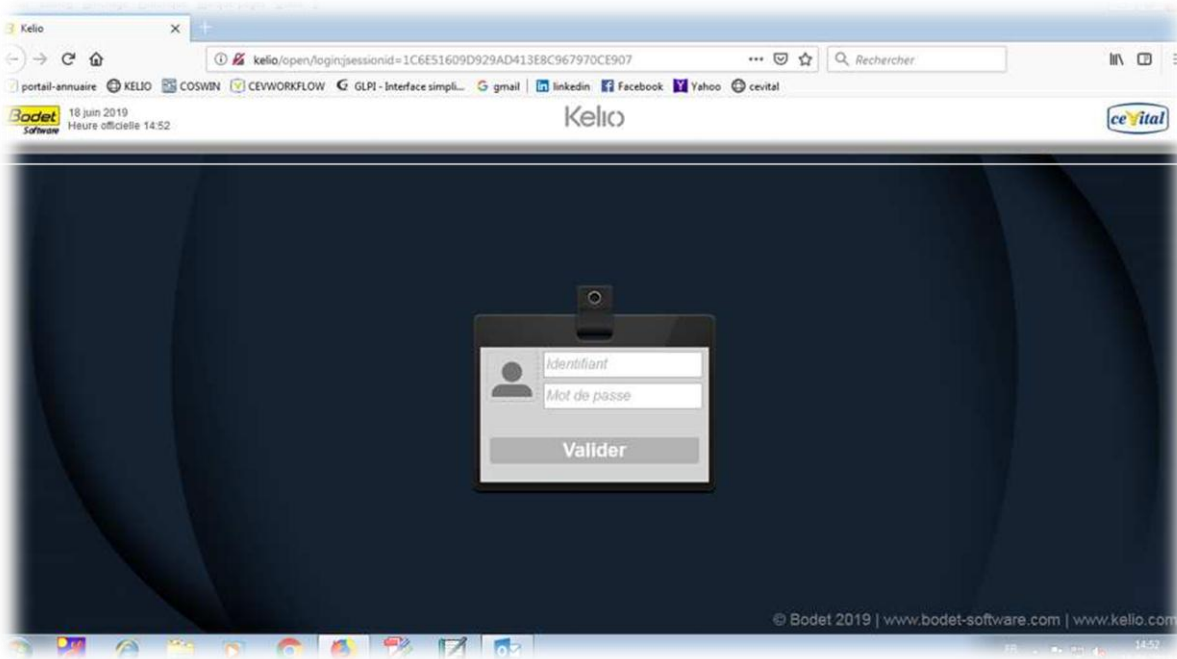
Pas d'impact

Annexe 2

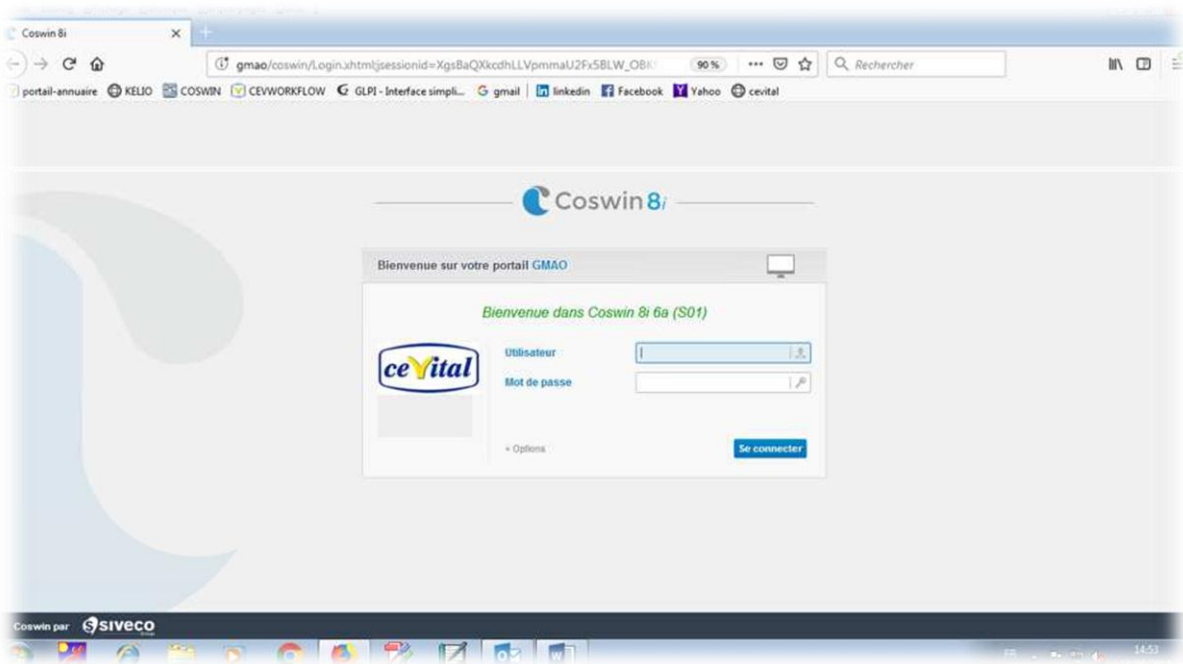


Source : www.memoireonline.com

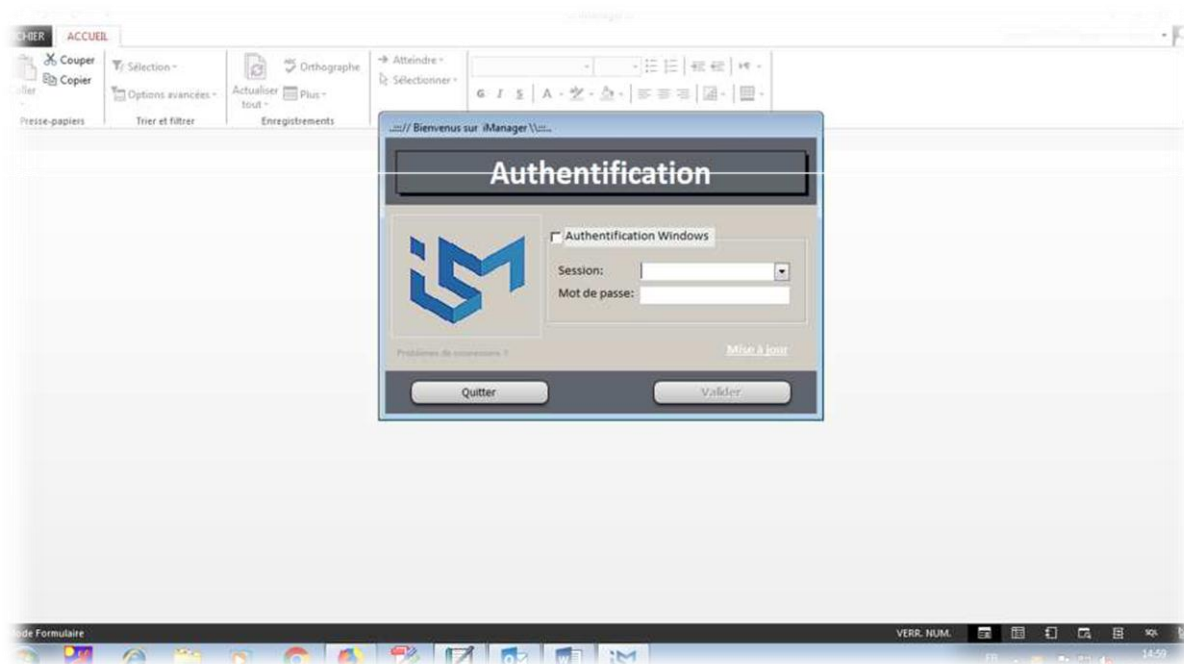
Annexe 3 : KELIO



Annexe 4: COSWIN



Annexe 5 : MANAGER



Annexe 6 :CVRH

The screenshot displays a web application interface for CVRH. On the left, there is a navigation menu with three main sections: **Recrutement** (Recruitment), **Administration du P.I.** (Administration of the P.I.), and **Formation** (Training). The **Recrutement** section includes options like 'Dossier Candidat', 'Plan de recrutement', and 'Moteur de Requetes'. The **Administration du P.I.** section includes 'Dossier Salarié', 'Suivi de cambie', and 'Demandes de Missions'. The **Formation** section includes 'Plan de Formation', 'Suivi Individuel de Formation', and 'Catalogue Des Organismes de Formation'. The main content area features a large advertisement for **Medina SMEN GASTRONOMIQUE**. The ad shows a tub of Medina ghee and a plate of food, with text in French: 'Le ghee Medina est un produit de la recherche et développement des laboratoires de cevital, il a été spécialement conçu dans le respect de la tradition pour votre plaisir et bien être.' Below the ad, it says 'Bienvenus à l'application Cevital Resso'. The bottom status bar indicates 'Application CEVRH Version 1.4.46', 'Dernière mise à jour: Jeudi 14 Mars 2013 à 10h:00', and 'Utilisateur : nabil.hatmi/ Serveur:CEVSRV1010'.

Annexe 7 :GLPS

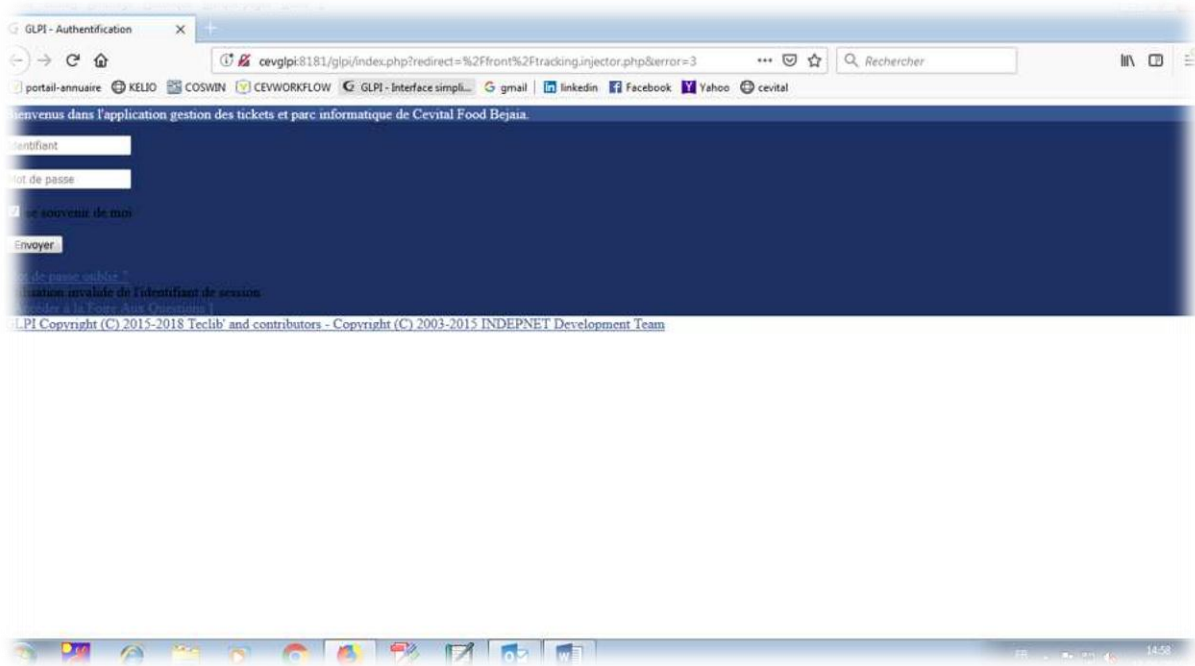


Table des matières

Remerciements	
Table des abréviations	
Table des figures	
Table des tableaux	

Introduction générale.....	01
----------------------------	----

CHAPITRE I : LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION (TIC) : APERÇU THEORIQUE	4
---	----------

SECTION 01 : GENERALITES SUR LES TIC	5
--	---

1.1 Historique Des TIC.....	5
-----------------------------	---

1.2. Définition des nouvelles technologies de l'information et de la communication	7
--	---

1.2.1 Technologie.....	7
------------------------	---

1.2.2. Information.....	8
-------------------------	---

1.2.3. La communication.....	8
------------------------------	---

1.3 La nature des TIC	8
-----------------------------	---

1.4. Les caractéristiques des TIC.....	9
--	---

SECTION 02 : TYPOLOGIE ET ROLES DES TIC.....	10
--	----

2.1 Typologie des TIC.....	10
----------------------------	----

2.1.1 Le GroupWare.....	10
-------------------------	----

2.1.1.1 Base de connaissance partagée	11
---	----

2.1.1.2 Gestion du temps Individu-Groupe.....	11
---	----

2.1.1.3 Messagerie et conférence électronique	11
---	----

2.1.2 Le Workflow	11
-------------------------	----

2.1.3 L'internet.....	12
-----------------------	----

2.1.3.1 Le Web ou World Wide Web	13
--	----

2.1.3.2 Le courrier électronique ou l'E-mail.....	13
---	----

2.1.3.3 Le transfert de fichiers (FTP).....	13
---	----

2.1.3.4 Les forums de discussion ou les News Groups.....	13
--	----

2.1.4 L'intranet.....	14
-----------------------	----

2.1.5 L'extranet	15
------------------------	----

2.1.6 L'ordinateur.....	16
-------------------------	----

2.1.7 Multimédias.....	16
------------------------	----

2.1.8 Tablettes	16
-----------------------	----

2.1.9 Mobiles.....	17
--------------------	----

2.2 Les rôles des TIC.....	17
----------------------------	----

2.2.1 Avantages et inconvénients des TIC.....	21
---	----

2.2.1.1 Avantages des TIC.....	21
--------------------------------	----

2.2.1.2 Inconvénients des TIC	21
-------------------------------------	----

SECTION 3 : LE PROJET TIC DANS DES ENTREPRISES.....	22
---	----

3.1 Les stratégies des entreprises face aux TIC	22
---	----

3.1.1 La stratégie d'attente	22
------------------------------------	----

3.1.2 La stratégie offensive	23
3.2. Le champ d'application d'un projet TIC	25
3.3. Les caractéristiques d'un projet TIC.....	26
3.4. Les clés de succès du projet TIC	27
CHAPITRE II : LES TIC ET LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES : APERÇU THEORIQUE	30
SECTION 01 : GENERALITES SUR LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES	31
1-1- La définition de La performance.....	31
1-2 Le concept multidimensionnel de la performance.....	32
1.2.1 Approche organique	32
1.2.1.1 Performance et efficacité	33
1.2.1.2 Performance et efficacité	33
1.2.1.3 Performance et pertinence	33
1.2.1.4 Performance et viabilité financière	33
1.2.2 Les trois approches fonctionnelles.....	34
1.2.2.1 La performance commerciale	34
1.2.2.2 La performance financière	35
1.2.2.3 La performance sociale et humaine	35
1-3 Relation entre performance et stratégie	36
1-4 Les caractéristiques de la performance.....	36
1-5 Les quatre piliers de la performance	36
SECTION 02 : LA MESURE DE LA PERFORMANCE	38
2.1 La notion d'indicateurs de performance	38
2.2 Les problèmes soulevés par les indicateurs de performance	40
2.2.1 Les indicateurs financiers	41
2.2.2 Les indicateurs de marché	41
2.2.3 Les indicateurs organisationnels.....	41
2.3 Le pilotage de la performance	41
2.3.1 Les axes de performance	42
2.3.2 Le reporting	44
2.3.3 Le management à base d'activité (ABM).....	45
2.3.3.1 Le processus et les activités :	45
2.3.3.2 Le coût des activités :	47
2.3.3.3 La démarche de la méthode ABM	47
2.3.4 Le coût cible	48
2.3.4.1 La détermination du coût cible	48
2.3.4.2 La démarche de la méthode coût cible.....	49
SECTION 03 : LA RELATION ENTRE LES INTERACTIONS TIC ET LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : REVUE DE LA LITTERATURE	50
3.1. Les recherches portant sur la performance des TIC.....	50
3.1.1. TIC et productivité des entreprises	50
3.1.2. TIC et performance financière de l'entreprise	51
3.1.3. TIC et performance globale des entreprises.....	52

3.2. La relation TIC-performance :	52
3.2.1. Facteurs organisationnels et managériaux	52
3.2.2. L'alignement stratégique	53
3.2.3. La structure de l'entreprise	53
3.2.4. Le management technique des projets de Systèmes d'information	53
3.2.5. Le capital humain et immatériel	54
CHAPITRE III : L'IMPACT DES TIC SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE CEVITAL	58
SECTION 1 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL	59
1.1 Historique et présentation du groupe CEVITAL	59
1.1.1 Historique du groupe CEVITAL	59
1.1.2 Activités de Cevital	61
1.1.3 Gamme de produits du complexe	61
1.1.4 Organisation de l'entreprise	62
1.1.5 Les valeurs de CEVITAL	67
1.2 Présentation des technologies utilisées par CEVITAL	67
1.2.1 Logiciel de gestion administratif des salariés (CEVRH)	67
1.2.2 Logiciel des moyens généraux COSWIN	68
1.2.3 Logiciel de contrôle d'accès (KELIO)	68
1.2.4 Sage paie i7	69
1.2.5 Interface simplifiée GLPI	69
1.2.6 I Manager	70
1.2.7 Plateforme workflow	70
1.2.8 Technologies de communication	70
1.2.9 Quelques autres technologies existantes au sein de CEVITAL	70
SECTION 2 : DEMARCHE METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE EMPIRIQUE	72
2.1 Méthodologie de recherche	72
2.1.1 Choix de l'observation	72
2.1.2 Choix du questionnaire	72
2.1.3 Le choix de l'entretien	73
2.2 Échantillon d'étude	73
SECTION 3 : ANALYSE ET INTERPRETATION DES DONNEES	74
NOUS ALLONS PRESENTER DANS CETTE DERNIERE SECTION UNE ANALYSE ET UNE INTERPRETATION DES DONNEES COLLECTEES AUPRES DES EMPLOYES ET RESPONSABLES DE L'ORGANISME SPA CEVITAL BEJAIA.	74
3.1.1 Analyses des résultats des données par tranche d'âge des répondants	74
3.1.2 Analyses des résultats des données des niveaux d'instruction	75
3.1.3 Analyse des résultats des données socioprofessionnelles et expériences professionnelles	76
3.2 L'usage des TIC dans l'entreprise	78
3.2.1 La signification des TIC	78
3.2.2 Les différents réseaux utilisés au sein de la SPA CEVTITAL Bejaia	79
3.2.3 L'informatisation des services au sein de la SPA CEVITAL Bejaia	81
3.2.4 Les moyens de communication utilisés à l'intérieur et à l'extérieur de la SPA CEVTITAL Bejaia	82
3.2.5 Les différents outils TIC utilisés au sein de la SPA CEVITAL Bejaia	85
3.2.5.1 Les progiciels utilisés au sein de la SPA CEVITAL Bejaia	85

3.2.5.2 L'utilisation du groupware et de la vidéoconférence au sein de la SPA CEVITAL Bejaia	86
3.2.6 La Formation du personnel lors de l'appropriation des TIC	88
3-3 Appréciation des apports des TIC sur la performance de l'entreprise	89
3.3.1 La circulation de l'information via les TIC au sein de la SPA CEVITAL Bejaia.....	89
3.3.2 L'effet des TIC sur la réduction des délais de la SPA CEVITAL Bejaia	90
3.3.3 L'impact des TIC sur l'augmentation des parts de marché de la SPA CEVITAL Bejaia	91
3.3.4 L'impact des TIC sur l'évolution du chiffre d'affaires de la SPA CEVITAL Bejaia	93
3.3.5 L'évolution de La rentabilité de l'entreprise après L'utilisation des TIC	94
3.3.6 L'influence des TIC sur le rendement des employés de la SPA CEVITAL	95
3.3.7 L'influence des TIC sur la rentabilité de la SPA CEVITAL	96
3.3.8 L'influence des TIC sur la satisfaction des clients de la SPA CEVITAL	97
3.3.9 L'impact des TIC sur le développement de la SPA CEVITAL	98
3.3.10 L'impact des TIC sur la prise de décision de la SPA CEVITAL.....	100
3.3.11 L'impact des TIC sur la coopération entre les services et les employés de la SPA CEVITAL Bejaia	101
Conclusion générale.....	106

Bibliographie

Annexes

Table de matière

Bibliographie

Résumé

Les technologies de l'information et de la communication « TIC » connaissent aujourd'hui un essor fulgurant et accéléré dans le domaine de la gestion de l'information.

Ainsi, l'intégration des technologies d'information et de communication dans l'entreprise, induisent des changements et impactent la performance de celle-ci.

L'objet de ce travail consiste à analyser l'impact des TIC sur la performance de l'entreprise, à travers une étude empirique que nous avons menée au sein de l'entreprise CEVITAL Bejaia, une entreprise qui occupe la 1^{ère} place dans le marché national de l'industrie et qui figure parmi les entreprises qui assurent une introduction avancée des TIC dans ses services.

Cependant, nous avons constaté, que les technologies d'information et de communication offrent à cette entreprise une amélioration au niveau de sa performance, ainsi qu'un bon fonctionnement et un accroissement substantiel.

Abstract

Information and communication technologies (ICT) are experiencing a rapid and accelerated growth in the field of information management.

Thus, the integration of information and communication technologies in the company, induce changes and impact the performance of the latter.

The purpose of this work is to analyze the impact of ICT on the performance of the company, through an empirical study that we conducted within the company CEVITAL Bejaia, a company that occupies the 1st place in the national market of industry and is among the companies that ensure an advanced introduction of ICT in its services.

However, we found that information and communication technologies offer this company an improvement in its performance, as well as a good functioning and a substantial increase.

