

**Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des Sciences Economiques, des Sciences
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion**

Mémoire de fin de cycle

**En vue de l'obtention du diplôme de Master
en sciences de gestion
Option : Management des Organisations**

Thème

**Impact des Technologies d'Information et de
Communication (TIC) sur la performance des
entreprises :
Cas des entreprises de la wilaya de Bejaia**

Réalisé par :

M^{lle} ALICHE Lynda

M^{lle} AMIROUCHE Shanez

Soutenu devant le jury composé de :

M. AMGHAR Malek : Président de jury (Enseignant à l'université de Bejaia)

M^{me} ZOUAOU Nabila : Examinatrice (Enseignante à l'université de Bejaia)

M. HACHMAOUI Bahidj-eddine : Rapporteur (Enseignant à l'université de Bejaia)

Jun 2013

Remerciements

Nous remercions le Dieu de nous avoir donné du courage et de la patience qui nous ont permis de réaliser ce travail.

Nous remercions notre promoteur M. HACHMAOUI enseignant à l'université de Bejaia pour avoir répondu à nos sollicitations.

Des remerciements particuliers vont vers nos deux enseignements MM. ABDERRAHMANI et TALHA enseignants à l'université de Bejaia qui nous ont été d'une aide précieuse.

Nous remercions toutes les personnes qui ont œuvré de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

Merci

Dédicaces

Je dédie ce travail à :

- Mon cher père et ma chère mère ;
- Mes grands parents ;
- Mes frères Azdine, Kamel, Sofiane et Ahcen ;
- Ma sœur Katia ;
- Mes chers oncles Djamel Hocine Ariski et leur famille ;
- Mes adorables tentes Hnia et Ourida ;
- Ma binôme Shanez ;
- Mes amies : Sabrina, Baya, Mimosa, Sonia, Souad, Foufa et Radia ;
- Une personne qui est très cher à moi : Djamel-eddine qui m'a beaucoup aidé et soutenu.

Lynda. A

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

- Mes chers parents qui m'ont soutenue tout au long de mes études, que Dieu leur prête longue vie et santé ;
- Mes deux frères Rassim et Samy;
- Ma binôme Lynda ainsi que toute sa famille ;
- Tous mes amis (e), en particulier : Souad, Radia et Foufa.

Shanez. A

Liste des abréviations

ABM : Activity Based Management

ARPT: Autorité de Régulation de la Poste des Télécommuniucation

ASA: Association des Scientifiques Algeriens

B2B : Businiess-to-Business

B2C : Business- to- Customer

C2B : Customer –to-Business

C2C: Customer-to- Customer

CERIST: Centre de Recherche de l'Information Scientifique

CNUCED: Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement

CREAD : Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le Développement

CRM : Customer Relation Management

EAI : Entreprise Application Intégration

EDI : Echange de Données Informatisées

ERP : Entreprises Ressources Planning

HTML : Hyper Text Marknup Language

ICMP : Internet Control Message Protocol

NRI: Network Readiness Index

OCDE : Organisation de Commerce et de Développement Economique

OMC : Organisation Mondiale de Commerce

R&D : Recherche et Developpment

PME : Petites et Moyennes Entreprises

SCM : Supply Chain Management

TCP : Transmission Contrôle Protocol

TIC : Technologies d'Information et de Communication

UDP : Protocale de Datagramme Utilisateurs

UNEX : UNipost EXternal

SOMMAIRE

Introduction générale	01
Chapitre I : Technologie d'information et de communication et entreprises	
Section 1 : Généralités des TIC	05
Section 2 : Les applications TIC dans l'entreprise	08
Section 3 : Les stratégies d'entreprises face aux TIC	20
Section 4 : Le Projet TIC dans l'entreprise	23
Chapitre II : Les changements organisationnels induits par les TIC	
Section 1 : Les TIC et la stratégie	29
Section 2 : Les TIC et la structure	32
Section 3 : Les nouvelles formes d'organisation de travail	36
Section 4 : Les TIC et les fonctions de l'entreprise	41
Chapitre III : La performance de l'entreprise	
Section 1 : La notion de performance	50
Section 2 : La mesure de la performance	57
Section 3 : Le Pilotage de la performance	61
Chapitre IV : Etude de l'impact des TIC sur la performance des entreprises : cas des entreprises de la wilaya de Bejaia	
Section 1: Etat de développement des TIC en Algérie	73
Section 2 : Présentation de l'enquête	80
Section 3 : Analyse des résultats de la recherche	86
Conclusion générale	107
Bibliographie	108
Liste des tableaux, figures et graphiques	112
Annexes	114
Table des matières	120
Résumé	

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 Etats 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 telles 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 ». 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.

Dans ce secteur, on assiste à l'apparition de nouveaux types d'entreprises jeunes et innovantes qui constituent les principaux acteurs de cette nouvelle économie. On les appelle les Start Up.

Face au nouveau contexte, les enjeux économiques liés à la maîtrise de l'information pertinente ont poussé les entreprises à adopter massivement des systèmes d'information basés sur ces nouvelles technologies. Ces dernières de par leurs caractéristiques intrinsèques à même de bouleverser la dimension espace / temps et grâce à leurs capacités de stockage, de traitement et de diffusion de l'information de plus en plus croissantes, sont souvent source d'avantage compétitif et performance.

Les Technologies d'Informations et de Communication constituent un véritable levier de changement aux incidences organisationnelles majeures. Le modèle pyramidal -avec un chef au

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

sommet et le personnel à la base- est jugé de moins en moins efficace. Ce modèle est abandonné au profit d'autres modèles d'organisations : organisation plate, organisation en réseau, travail à distance, de nouvelles formes d'organisation de travail, de nouvelles coordinations d'activités, ce qui induit de nouvelles pratiques managériales. En somme, ces technologies d'information et de communication représentent une véritable révolution pour les organisations et posent ainsi les jalons d'un nouveau paradigme en gestion, appelé e-management.

En Algérie, l'utilisation des TIC se développe très vite, du fait de l'entrée de notre pays dans le processus de mondialisation, avec la signature récente de l'accord d'association avec l'Union Européenne, le processus d'adhésion à l'OMC en cours de finalisation et surtout l'évolution continue et rapide des technologies de l'informatique, de l'électronique et de télécommunication. La quasi totalité des entreprises des pays développés, sont connectées à l'Internet par où sont déversés chaque jour des milliards d'informations. Les entreprises algériennes devront se mettre au plus tôt à niveau si elles ne veulent pas rester collées. Elles doivent donc aller chercher l'information et/ou la produire et la diffuser autrement que par les canaux traditionnels.

L'enjeu des entreprises Algériennes face à cette révolution des TIC, 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. A cet effet, l'Etat a mis en place des programmes de mise à niveau telle que la stratégie e-Algérie qui a pour but de créer une société d'information et de savoir.

Face à tous ces troubles que les entreprises encourent, nous avons jugé utile de mettre en relation l'appropriation des TIC et la performance des dites entreprises. Ce choix est motivé d'une part, par la complexité et la richesse de cette thématique encore peu explorée, d'autre part, le rôle joué par les TIC dans la croissance des entreprises.

Afin de mener à bien notre travail, nous avons eu recours à une étude empirique analysant les effets des TIC au sein des entreprises. Pour ceci, nous avons choisi les entreprises de la wilaya de Bejaia. Ce choix s'explique d'abord par la proximité, ensuite par la dynamique économique que connaît cette wilaya.

Le présent travail a pour objet d'identifier le degré d'utilisation des TIC par les entreprises ainsi que leurs effets sur la performance. Il s'agit donc de répondre à la problématique suivante :

Quelle est la place des technologies d'information et de communication au sein de l'entreprise Algérienne et quel est l'apport réel des TIC pour la performance de cette dernière ?

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

- Comment les entreprises Algériennes conçoivent-elles l'intégration des TIC comme élément de gestion?
- Y a-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 ?

Notre ambition, à travers ce travail, est d'essayer de traiter toutes les interrogations de la manière la plus exhaustive possible, et ce, dans le but de contribuer à la réflexion sur la problématique essentielle du sujet en se basant sur les hypothèses suivantes :

- H1 : L'entreprise Algérienne a assimilé les TIC et les intègre dans son système managérial ;
- H2 : Les TIC contribuent à la performance des entreprises ;
- H3 : Les TIC et le capital humain sont complémentaires pour l'amélioration de la performance ;
- H4 : Les TIC et l'alignement stratégique et structurel permettent une meilleure performance.

Afin d'apporter des éléments de réponses à nos interrogations, nous avons scindé notre travail en quatre chapitres :

- Le premier, traitera des technologies d'information et de communication et entreprises ;
- Le deuxième, exposera les différents changements organisationnels induits par les TIC ;
- Le troisième, portera sur la performance de l'entreprise ;
- Le quatrième sera consacré à l'étude de l'impact des TIC sur la performance des entreprises.

Chapitre I :

Technologies d'Information et
de Communication et
entreprises

Au cours de cette dernière décennie, 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).

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 ». ¹ 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.

Ce premier chapitre sera consacré aux stratégies adoptées par les entreprises face à l'émergence des TIC. En sous-jacent, nous tenterons d'en donner la définition et d'en cerner leurs applications sur le terrain.

¹ REX Robert, « système d'information et management des organisations », édition Vuibert, paris, 2000, p75.

Section 1 : Généralités des TIC

Les TIC sont intégrées dans les entreprises à partir de la fin des années soixante, suite à un long processus de développement technique. Et depuis, de nombreux auteurs (Charpentier, Robert Rex, H. SIMON...etc) ont tenté d'en donner- sans y parvenir- une définition précise.

1-1- La révolution informationnelle

L'évolution technique du travail indique que les premiers systèmes techniques du travail sont apparus vers la fin du XX^{ème} siècle avec la révolution industrielle. Cette période a surtout été marquée par le passage de l'outil (manuel) à la machine (technique). Les hommes étaient, alors, « asservis » à la machine en assurant un certain nombre de gestes simples mais répétitifs, dans une organisation de type taylorienne (OST).

L'automatisation a ensuite marqué les années 60-80. Des machines automatisées et des systèmes à commandes numériques s'autorégulent en fonction des informations prélevées durant le processus de travail. C'est également l'aire du contrôle de processus où l'activité de l'opérateur se réduit à une tâche de supervision des installations et de régulation des dysfonctionnements.

L'évolution technologique ne se limite pas aux seuls aspects organisationnels de l'activité. Elle touche, également, les aspects informationnels du travail, en particulier, toutes les données qui remplissent la vie professionnelle; qu'elles soient stratégiques, régulatrices ou opératoires.

Ainsi, par le biais des nouveaux systèmes, se crée un nouvel espace de transmission d'informations qui peut être comparé à une vaste bourse d'échange. Plus qu'une simple marchandise, l'information devient un flux qui remet en cause les structures traditionnelles du travail.

Le début des années 90 a connu l'irruption massive de nouvelles technologies de l'information et de communication dans toutes les dimensions de l'activité. (Systèmes experts, réseaux informatiques (internet/ intranet), systèmes d'aide à la décision, dispositifs de partage et de traitement de l'information, progiciels).

En somme, tout un arsenal de hautes technologies qui intègre les multiples sphères du travail, et modifie les façons de faire, de penser et d'organiser l'activité.

1-2- La nature des TIC

Il est fréquent d'associer les TIC à la société d'information ce qui leur donne une dimension sociétale vu leur impact étendu. Elles constituent même un véritable fait social, à la fois économique, culturel, psychologique et même esthétique. En effet, avec le développement et la

diffusion des TIC, on assistera à des modifications de la société elle-même et de la civilisation car on dit que chaque invention ou développement technologique correspond à une nouvelle ère.

Certains auteurs s'accordent à dire que ces technologies ne sont pas toutes nouvelles comme nous laisse entendre le concept NTIC (Nouvelles Technologies d'Information et de Communication). Ils expliquent ceci par le fait que les éléments constitutifs existent déjà depuis plusieurs années.

Il s'agirait donc d'une évolution car les TIC s'inscrivent dans une trajectoire technologique qui s'est formée au début des années soixante-dix. L'usage généralisé des TIC correspond à la poursuite d'un long processus d'algorithmisation de l'entreprise qui a débuté par l'automatisation des tâches de production, l'informatisation de la gestion des dossiers (paie, facturation, stocks, etc.), puis par l'automatisation de processus entiers avant d'aboutir à une réorganisation de ces processus.

D'autres s'inscrivent en faux par rapport à cette thèse et défendent le caractère novateur des TIC. Selon ces derniers, on assiste à une révolution, car les générations les plus récentes des systèmes d'information expriment une caractéristique radicalement différente des précédentes.

Contrairement aux anciennes technologies, les TIC modifient, en effet, les coûts des transactions entre les multiples acteurs économiques aussi bien dans le cadre d'une même structure que dans des relations inter-organisationnelles. Elles permettent, également, d'envisager un mouvement de gestion systématisée de la cohérence susceptible de bouleverser tous les modes de coordination et les opérations de l'entreprise. La nouveauté de ces technologies peut être identifiée à travers les caractéristiques suivantes :

- L'ambivalence
- Le caractère d'hybridation
- La rapide obsolescence (la loi de MOORE): Gordon MOORE (cofondateur de l'entreprise Intel) a constaté que tous les 18 à 24 mois nous assistons à une progression technologique exponentielle depuis la fin des années 60.
- L'aspect multidimensionnel (économique, social, politique, culturel...) ce qui les rend très complexes à analyser et à cerner à tous les niveaux.

Selon l'OCDE², le secteur des TIC est né de la combinaison de trois secteurs :

- Celui de l'informatique qui comprend le matériel, les services et les logiciels ;
- Celui de la télécommunication qui comprend, lui, les services et les équipements ;
- Et celui de l'audiovisuel qui comprend, principalement, la production et les services audiovisuels ainsi que l'électronique grand public.

² COPPENS François, « Le secteur des TIC en Belgique », p 04.

1-3- La définition des TIC

Le concept des TIC est assez flou qui ne s'est pas doté d'une définition assez claire au niveau international. Les travaux réalisés, en ce sens, recourent à la définition de l'OCDE :

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

Nous essayerons de cerner la notion des TIC à travers les définitions proposées par différents auteurs :

Spérandio propose la définition suivante : « L'expression NTIC désigne des technologies récentes issues du mariage de l'informatique, du téléphone et de l'audiovisuel. Elles concernent le recueil, l'élaboration, le traitement, la conservation et le transport de textes, de sons, en plus des traditionnelles données numériques, elles se caractérisent par une grande diversité d'objets numérisés, une grande capacité de diffusion et de transport en réseau, une forte interactivité avec les utilisateurs ». ⁴

Pour Charpentier « Les technologies de l'information regroupent les techniques permettant de collecter, stocker, traiter et transmettre des informations ; elles sont fondées sur le principe de base du codage électronique de l'information » ⁵

Et H.SIMON (*prix Nobel de sciences économiques 1978*) définit les caractéristiques suivantes des TIC: ⁶

- Toute information accessible aux hommes, sous forme verbale ou symbolique, existera également sous forme lisible par ordinateur ;
- Les mémoires des systèmes de traitement de l'information seront de taille comparable à celle des plus vastes mémoires dont disposent actuellement les hommes ;
- Il sera réalisable et économique d'utiliser le langage humain pour interroger la mémoire d'un système de traitement de l'information ;
- Tout programme ou toute information, qui se seront révélés utiles dans un système de traitement de l'information, pourront être recopiés en un autre point de ce même système ou dans un autre système à un coût très bas ;

³ COUTINET Nathalie, « Définir les TIC pour mieux comprendre leur impact sur l'économie », CEPN Université de Paris Nord, p5.

⁴ SPERANDIO, J. « Les NTIC : Nouvelles Technologies de L'information et de la communication. Impacts ergonomiques chez l'utilisateur. Implications pour l'ergonome », Actes du XXXV Congrès de la SELF -Séances plénières 2000. Toulouse, in GOVARE Virginie, « l'évolution du travail avec les nouvelles technologies d'information et communication(NTIC) » Mai 2002, P5.

⁵ Charpentier. P « Organisation et gestion de l'entreprise », édition Nathan, 1997. P 133.

⁶ PATEYRON Emmanuel Arnaud , SALAMON Robert, « Les nouvelles technologies d'information et l'entreprise », Economica, Paris, 1996, p29

- 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 d'une part, et la perspicacité à analyser les situations, d'autre part ;
- 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.

De ce fait, nous pourrions dire que les TIC désignent l'ensemble des produits et des méthodes qui contribuent à la visualisation, au traitement, au stockage et à la transmission de l'information par des moyens électroniques comme le Protocol internet(IP), et d'autres matériels informatiques tels que les logiciels.

Donc, elles sont représentées par deux types d'éléments : éléments matériels comme les différents types d'ordinateurs, stations de travail, et immatériels composés des logiciels programmant les instructions de fonctionnement des machines, des logiciels d'application et des bases de données et réseaux de communication entre les systèmes informatiques (transmission possible par câbles, fibres optiques, satellites de télécommunication).

Section 2 : Les applications TIC dans l'entreprise

Après avoir expliqué la notion des TIC d'une manière conceptuelle, il reste nécessaire d'illustrer ce que sont ces technologies dans le cadre applicatif et fonctionnel. Cela porte sur des familles d'application qui sont au nombre de quatre :

- *La communication* : Famille d'applications à vocation de communication. On y trouve : Internet, Intranet et Extranet.
- *La gestion des données* : famille d'applications dans laquelle se présentent le CRM, le GED et l'EDI.
- *L'intégration matérielle* : Dans cette famille on trouve le Groupware, l'EAI et l'ERP.
- *La modélisation des tâches ou de savoir-faire* : famille d'application dans laquelle se situe le workflow.

2-1- La communication

2-1-1- Internet

L'internet est un réseau de communication nodal à l'échelle mondial. Il est considéré en fait, comme le réseau des réseaux parce qu'il est formé de plusieurs réseaux locaux.

Il est fondé sur les technologies avancées d'information, de l'informatique et de télécommunication. L'information est répartie sur des milliers d'ordinateurs, reliés entre eux grâce à un jeu de protocole qui permet de passer de l'un à l'autre de manière permanente, permettant, ainsi, une facilité d'accès à l'ensemble des systèmes d'exploitation. L'internet peut être défini comme « Un ensemble de réseaux IP interconnectés (noyau internet) ou comme un ensemble de réseaux connectés à ce noyau par au moins un type de service, par exemple, le courrier électronique».⁷

Pour comprendre ce que représente l'internet dans le paysage informatique actuel, il convient d'essayer de préciser le sens de ce vocable. Or, l'internet est une notion ambivalente, car ce terme recouvre très souvent plusieurs sens :

- Tout d'abord, l'internet est un réseau, en réalité une fédération de réseaux, c'est-dire des ordinateurs reliés dans le monde entier par des câbles en une toile d'araignée complexe. En un mot, c'est une infrastructure. Ce réseau planétaire d'interconnexion repose sur un protocole fédérateur qui en est le ciment : la pile TCP/IP, à savoir principalement les protocoles IP et TCP, ainsi que les différents autres protocoles qui leur sont associés (UDP, ICMP,...).
- Ensuite, l'internet désigne, également, les individus utilisant ce réseau pour échanger et partager des informations. L'internet est une communauté d'utilisateurs.
- Enfin, l'internet est aussi une immense masse mondiale de données distribuées (c'est-à-dire réparties entre les ordinateurs connectés et parcourant les câbles du réseau).⁸

2-1-2- Intranet

« Dans son sens originel et le plus restrictif, le terme *intranet* désigne la transposition des standards, des protocoles et des outils en vigueur dans l'internet public au sein des réseaux locaux privés d'entreprises».⁹

En fait, l'intranet est un concept qui suscite un vif intérêt dans les entreprises. Il s'agissait de reproduire à l'échelle de l'entreprise un système de diffusion et de partage de l'information qui fonctionne déjà parfaitement à l'échelle planétaire. L'intranet est donc l'application des technologies internet au domaine intra-entreprises ou organisation qui s'appuie sur la technologie des réseaux locaux existants. Le but de l'intranet est de permettre le partage de l'information et de

⁷ SAADOUN Mellissa , « Avec le temps », édition d'organisation, Paris, 1998.p 143.

⁸ COURBON Jean-claude , TAJAN Silvére, « Groupwar et intranet », édition Dunod, paris, 1999. P112.

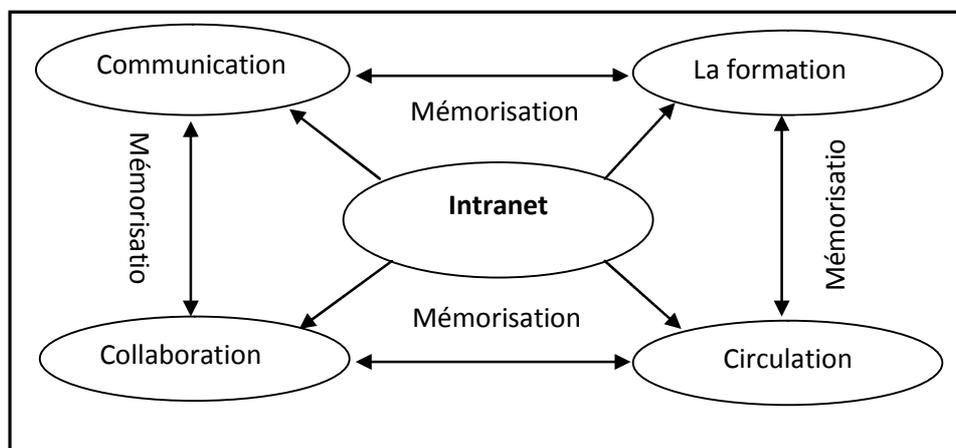
⁹ Idem, p145.

faciliter la communication au sein de l'entreprise. Fondée sur le principe de l'internet, il offre aux utilisateurs la possibilité de produire et de diffuser facilement l'information que ce soit à travers des listes de diffusion, de courrier électronique ou d'un serveur Web. L'intranet permet une transformation majeure des flux d'informations au sein de l'entreprise. L'avantage d'un tel réseau interne tient à sa sûreté, (le réseau est sécurisé, c'est-à-dire que seuls les membres autorisés peuvent y accéder), à sa rapidité (échange en temps réel) et à sa transversalité. Et du coup, l'entreprise y trouve de nombreux privilèges :

- Simplification d'accès à l'information et amélioration de la communication ;
- Emergence d'un standard pour le codage de l'information (HTML) ;
- Facilité la gestion des postes de travail des utilisateurs ;
- Réduction des coûts d'exploitation.
- Accès aux documents tels que les rapports annuels, aux annuaires de recherche, aux bases de données de l'entreprise.

En fait, c'est dans cette application que se sont intégrées les autres applications des TIC dans l'entreprise en lui offrant un réseau interne, à l'image de l'internet comportant toutes les fonctionnalités des TIC comme la montre la figure ci-dessous.

Figure n° 01 : Les fonctionnalités de l'intranet



Source : Bernard MARCK, Directeur Délégué, D.R.H, France Télécom (2001), In : MATMATI Mohamed, « Les nouvelles formes d'organisation induites par les TIC », revue PERSONNEL n° 437, février 2003.p48

2-1-3- Extranet

L'extranet est le résultat de l'ouverture de l'intranet sur le réseau internet. Une fois intégré dans le système de l'entreprise, il présente de nombreuses perspectives. L'entreprise peut offrir des services à ses clients, ses fournisseurs et ses partenaires...

En effet, cette liaison extranet permet des choses inimaginables : il y a peu de temps encore, une collaboration efficace est articulée au sein de l'entreprise et entre des sociétés séparées par des milliers de kilomètres ou plusieurs fuseaux horaires. Pour la première fois, une entreprise internationale, est capable d'agir comme une équipe mondiale unie avec ses collaborateurs, en partageant la même base de données.

Cependant, l'extranet représente un risque pour l'entreprise, et pour ceci, elle ne doit en aucun cas négliger la sécurité de ses informations. Elle doit mettre en place un système de protection afin d'assurer l'anonymat de ses informations.

2-2- La gestion des données

2-2-1- Customer Relationship Management (CRM)

Le CRM (Customer Relationship Management) ou la gestion de la relation client peut être définie comme « L'ensemble des moyens mis en œuvre, organisationnels, technique, humain pour gérer cette relation d'un nouveau type avec le client ».¹⁰

Autre, le CRM désigne « un système regroupant un ensemble de logiciels et de base de données permettant de suivre l'historique du comportement d'un client, et de proposer, entre autre, des actions commerciales individualisées »¹¹.

Donc, l'objectif du CRM est de créer une relation unique et personnelle avec chaque client « l'axe principal est le client », c'est-à-dire le client représente le véritable patron de l'entreprise, qui d'un simple clic de souris, peut lancer une commande. Ce nouveau canal d'échanges entre client et fournisseurs, s'ajoute à ceux déjà existants : vente directe, via un distributeur, par téléphone, dans des boutiques... Il reste alors très important de coordonner ces divers moyens d'interaction, afin de disposer d'informations pertinentes et surtout homogènes sur chaque client.

Sur le plan fonctionnel, la gestion de relation client est organisée en trois domaines :
Opérationnel, analytique et collaboratif.

¹⁰ MEKHNACHI Karim, « e-économie », édition d'organisation, paris, 2000, p28.

¹¹ <http://fr.scribd.com/doc/50266373/impact-des-TIC-sur-les-perf-d-e...>

- *L'opérationnel* implique l'automatisation des processus qui touchent les départements en contact avec les clients via les différents canaux de distribution (commercial, marketing). Il coordonne trois services fonctionnels de l'entreprise qui sont les suivants :
 - Marketing pour la préparation et le suivi des campagnes publicitaires ;
 - Ventes par l'établissement de catalogues, de devis et de prise de commande ;
 - Service pour la maintenance par la télé-intervention ou l'intervention physique, la facturation en ligne et l'historique par client.

Ce domaine vise à faciliter la coopération entre les différents canaux de communication de l'entreprise qui sont en interaction avec les clients.

- *L'analytique*, permet d'effectuer des analyses sur l'ensemble des données clients, vise à contribuer à la conception d'une stratégie orientée client, à déduire un plan d'action pour fidéliser les clients et en conquérir d'autres. Le CRM analytique concerne les fonctions marketing et ventes et prend en compte les missions suivantes :
 - Segmentation du marché ;
 - Valorisation du capital client ;
 - Modélisation et stimulation de la stratégie marketing ;
 - Suivi des indicateurs clés comme le chiffre d'affaires et parts de marché ;

Le domaine du CRM est lié aux applications décisionnelles comme le Datawarehouse et le Datamining.

Le Datawarehouse : Il s'agit d'une application orientée métier, regroupant les données issues de diverses applications de production. Il peut être défini comme étant une collection de données orientées sujet, intégrées, et répertoriées selon un historique. L'objectif du Datawarehouse est de centraliser toutes les données en optimisant l'information qu'elles contiennent. En fait, c'est un entrepôt de données qui représente un système d'aide à la prise de décision. Pour centraliser et automatiser le traitement des informations, le système décisionnel occupe généralement, selon les besoins de chaque entreprise, trois fonctions primordiales :

- L'extraction des données : cette phase est celle du nettoyage des données pour éviter toute redondance. Pour le faire, on utilise un outil appelé ETL ((Extraction Transfert Loading) qui permet, non seulement, de récolter les données éparses, mais, également, de les transformer.
- Le stockage de données : il représente un processus par lequel les données sont rassemblées afin de parvenir à la constitution d'un schéma relationnel. Ce qui induira la prise de décisions stratégiques.

- Le reportage de données : en anglais *reporting*, c'est la phase visible de l'iceberg décisionnel. Les données de la base sont mises à la disposition des utilisateurs d'une façon complètement sécurisée et en fonction des besoins de chacun.

Le Datamining : Le Datamining est un « processus qui permet de découvrir dans de grosses bases de données consolidées des informations jusque-là inconnues, mais qui peuvent être utiles, et d'utiliser ces informations pour soutenir des décisions tactiques et stratégiques ». ¹²

Donc, le datamining correspond à l'ensemble des techniques et méthodes qui, à partir des données, permettent d'obtenir des connaissances exploitables. L'objectif est de créer un modèle dont le pouvoir de prédiction soit satisfaisant. Son utilité est grande lorsque l'entreprise possède un grand nombre d'informations stockées sous forme de base de données.

Une étude de datamining sera réalisée après avoir, élaboré un entrepôt de données (Datawarehouse). Les applications de datamining sont nombreuses. Elles concernent les grandes distributions, la vente par correspondance, les opérateurs de télécommunication, les assurances et banques, etc.

Le domaine majeur où le datamining a prouvé son efficacité est la gestion de la relation client. Il permet, par une meilleure connaissance de la clientèle à l'accroissement des ventes.

- *Et le collaboratif*, met en œuvre les technologies de travail de groupe. Il vise à bien maîtriser l'exécution des commandes passées par les clients. Pour ceci, il coordonne les activités de trois services fonctionnels de l'entreprise à travers le partage des données. Ces trois services sont :
 - Comptabilité clients pour le contrôle des en-cours ;
 - Ordonnancement de la fabrication pour assurer la disponibilité des pièces et des produits finis aux dates convenues en planifiant les activités de fabrication ;
 - Ventes pour accéder à des places de marché et en prévoir les parts.

D'une manière générale, le CRM cherche à définir un nouvel équilibre dans les moyens utilisés (réseau, centre d'appel, internet vers le E-CRM « internet+CRM »), tout en optimisant l'automatisation des forces de vente et en s'ouvrant sur le commerce électronique. Ce dernier représente un outil du système de CRM, il s'agit de l'achat et de la vente en ligne par sites internet. Plus précisément, c'est l'ensemble des transactions commerciales s'appuyant sur des réseaux de télécommunication.

¹² GOVARE Virginie, « L'évolution du travail avec les nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC), mai 2002, p12.

2-2-2- Echange de Données Informatisées (EDI)

Il s'agit « De système d'information associés à plusieurs entreprises devenant partenaires, ce sont des systèmes d'information globaux ». ¹³

L'EDI est le transfert de données structurées par des moyens électroniques entre les ordinateurs de partenaires de cet échange, sur la base de « messages » normalisés, prédéfinis par les partenaires. Les données sont déterminées par un format, une codification et une définition précises. Ces données peuvent être combinées selon une grammaire pour donner des « données composites » ou des « segments » eux-mêmes constitutifs des « messages ».

L'EDI se distingue d'un envoi de fichier classique via la messagerie par les aspects de structuration et de normalisation des données. Un exemple de l'EDI est le formulaire de production d'une pièce dans une entreprise et hors entreprise. Ce formulaire est complété selon un protocole préétabli et suit l'élaboration de la pièce dans ces différentes phases de conception dans chaque entreprise.

Les effets attendus de l'EDI sont d'une part, une plus grande productivité de l'organisation administrative ainsi que la réduction des délais dans la gestion de la trésorerie ou des stocks, et d'autre part, un échange multiple et une communication de l'information structurée sans modification, aussi bien aux partenaires qu'à l'administration d'où une plus grande réutilisabilité des données.

2-3- Intégration matérielle

Elle relève de la centralisation des outils sur lesquels les opérateurs vont venir travailler à distance. Les opérateurs ne disposent pas d'outils et des données sur leur poste de travail individuel ; tout est concentré sur des serveurs informatiques distants aussi bien les outils que les données.

2-3-1- Groupware

« Le groupware est un processus intentionnel de travail en groupe (*group*), processus intégrant les outils logiciels (*ware*) nécessaires pour l'assister». ¹⁴ Cela se précise par les dimensions humaines et organisationnelles d'une part (*groupe processus*), et les technologies (*software tools*) du groupware d'autre part.

¹³ PATERYON Emmanuel-Arnaud, Robert SALAMON, Op.cit, p35.

¹⁴ SAADOUN Melissa, « Technologies de l'information et management », édition Hermès Science Publication, Paris, p 45.

Et selon l'AFCECET « Le *groupware* est un ensemble de techniques/méthodes qui contribuent à la réalisation d'un objectif commun à plusieurs acteurs séparés ou réunis par le temps et l'espace, à l'aide de tout dispositif interactif faisant appel à l'informatique, aux télécommunications et aux méthodes de conduite de groupe ». ¹⁵

Messagerie électronique, forum de discussion, visioconférences, vidéoconférences, réunions électroniques, agenda électronique partagé, sont les principales technologies de groupware utilisées actuellement au sein des entreprises par des équipes engagées sur des projets communs.

- *La messagerie électronique* : Tout d'abord, il convient de distinguer entre messagerie électronique et courrier électronique, utilisé souvent de manière indifférente.

La messagerie électronique est une infrastructure conjuguant informatique et télécommunications dans le but de faire circuler des informations de diverses natures entre des postes de travail. Quant au courrier électronique, il désigne un moyen par lequel une personne peut envoyer à ses correspondants des messages, ou bien des textes accompagnés de fichiers. Il s'agit d'un mécanisme identique à celui du courrier postal, qui peut comporter annexes ou paquets joints.

- *Le forum de discussion électronique* : C'est le partage de l'information au sein d'un groupe d'individus via internet, sur un sujet donné. Il est utilisé spécialement pour les informations à faible durée de vie. Il permet de susciter la discussion et d'échanger le savoir-faire.
- *Visioconférence* : Elle consiste à mettre en communication des groupes de personnes éloignées qui peuvent ensuite conduire une réunion à distance. La visioconférence propose un environnement dans lequel les participants, dans leur salle respective, s'entendent et se voient sur un moniteur vidéo, grâce à un système de télécommunication qui fait appel à des lignes RNIS. Il s'agit bien d'une technologie d'aide au travail de groupes éloignés.

En raison de son coût et de son aspect technologique, ce mode de communication est réservé aux grandes entreprises, car il permet de limiter les déplacements des cadres et de diminuer les frais généraux des sociétés.

- *Vidéoconférence* : Elle permet à deux personnes de s'appeler en utilisant leurs microordinateurs et de travailler en commun avec une disposition du son et de l'image vidéo du correspondant, ce qui permet d'échanger et de partager des documents, voire des applications. L'appel se fait avec une interface représentant un combiné téléphonique, dès que la liaison est établie, les correspondants peuvent se voir et s'entendre en utilisant des outils de collaboration comme le bloc note partagé (feuilles blanches sur lesquelles ce qui est écrit ou inséré par l'un est immédiatement répercuté sur l'écran de l'autre). La discussion

¹⁵ BRIFAUT Jean-Pierre, « Processus d'entreprise pour la gestion », édition Lavoisier, paris, 2004, P 70.

peut porter alors sur un dessin partagé. Ces supports constituent des compléments pour la discussion verbale.

- *Réunion électronique* : une réunion électronique se déroule dans une salle spécialement aménagée à cet effet. La disposition est en forme « U » où chaque personne dispose d'un clavier et d'un écran encastré dans la table de travail, leur permettant de parler et d'échanger comme dans une réunion conventionnelle. A la base de U se trouvera un grand écran avec un système de projection permettant à l'ensemble des participants de voir les résultats en cours d'élaboration par le groupe.
- *Agenda électronique partagé* : Il consiste à tenir chaque jour un emploi du temps au sein d'un logiciel partagé avec d'autres collaborateurs. Il permet à chacun de consulter la disponibilité d'un partenaire, quand on le veut où que l'on se trouve. Il devient possible, alors, de dégager les créneaux pendant lesquels plusieurs personnes vont synchroniser pour un rendez-vous à un endroit donné comme une réunion par exemple.

Les technologies de groupware assurent, pour permettre au travail collaboratif d'aboutir à ses objectifs qui sont des mécanismes inhérents aux organisations humaines : la coordination, la coopération et la communication. Ces trois mécanismes sont les concepts clés des sciences de l'organisation qui caractérisent une forme de structure qui s'impose comme la plus complexe : l'équipe. L'équipe est un ensemble de personnes coopérant à la mise en place d'une action particulière. Mais, dans un environnement, où la division du travail est toujours omniprésente, les idées, même les meilleures, restent sans valeur si les individus ne savent pas communiquer entre eux et s'ils ne veulent pas travailler en équipe. Or, de nos jours, le travail d'équipe est une nécessité, c'est un outil stratégique majeur qui doit être développé et affiné car il accroît le savoir. Celui-ci constitue le seul actif durable de toute entreprise et de toute administration.

C'est donc de la capacité de l'équipe de collecter et de gérer le savoir que dépendent la survie et la réussite de l'organisation.

A cet effet, Le groupware véhicule un nouveau modèle de travail qui s'oppose au modèle traditionnel basé sur les structures hiérarchiques souvent cloisonnées. Il repose sur le travail en équipe pluridisciplinaire. Il permet l'alliance d'une équipe et d'une technologie dans le but de capitaliser les connaissances et d'optimiser ainsi le temps. En effet, l'utilisation pertinente de groupware permet de gérer le temps régissant l'action collective, celui de la motivation et de la flexibilité. De même, il prend en charge le temps individuel, celui de la réactivité et de la décision individuelle.

2-3-2- Entreprise Application Intégration (EAI)

L'EAI consiste à créer des relations entre les applications. Le programme des solutions EAI :

- L'interface différentes applications d'une manière facile;
- La gestion des échanges à partir d'une plate-forme unique ;
- Le développement étape par étape ;

Il s'agit de créer un plateau entre les différents progiciels de l'entreprise. Les nouveaux projets d'EAI proposent une plate-forme située au cœur du réseau et qui centralise au sein d'un même référentiel les liens et les interactions entre les applications.

L'EAI permet de favoriser les échanges avec des sites distants et d'optimiser les flux d'informations avec les partenaires pour optimiser la chaîne logistique ou le réseau de distribution. La solution EAI offre aussi une modélisation des processus de conception, ainsi que le positionnement du client au centre du système d'information en lui fournissant l'ensemble des fonctionnalités et des données dont il a besoin au moment où il en a besoin.

Elle conditionne une fluidité des échanges d'informations, une réactivité et un potentiel d'adaptation important face au changement.

2-3-3- Entreprises Ressource Planning (ERP)

L'ERP *entreprise resource planning*, en français *progiciel de gestion intégré*. « Les ERP sont des progiciels qui couvrent toutes les fonctions de l'entreprise : les achats, les ventes, les stocks, la finance, la logistique et la fabrication. Ils ont la vertu d'amener les entreprises à adopter un même mode de fonctionnement, d'avoir une vision financière intégrée, de partager les mêmes informations en évitant les doubles saisies et les interfaces informatiques ».¹⁶

Ces logiciels représentent une étape essentielle dans le mouvement continu d'intégration des systèmes d'information de gestion.

Donc, L'ERP est une application informatique qui permet de centraliser et de gérer l'ensemble des processus d'une entreprise, en intégrant diverses fonctions dans un même système. Il offre une plus grande efficacité opérationnelle, une productivité accrue et une réduction des coûts de gestion de l'information.

Pour bénéficier de l'application ERP, le système applicatif doit répondre aux caractéristiques suivantes :

¹⁶ QUELENNEC Claude, « ERP, levier de transformation de l'entreprise », édition Lavoisier, 2007, paris, p.17.

- Provenir d'un éditeur unique de progiciel ;
- Garantir à l'utilisateur l'unicité de l'information, assurée par l'intégration de la structure de la base de données à partir de chacun des modules, même pris individuellement ;
- Assurer une mise à jour en temps réel de l'ensemble des modules concernés par la modification de l'information ;
- Garantir une totale traçabilité des opérations de gestion assurée par la piste d'audit ;
- Couvrir tout ou partie du système d'information de l'entreprise.

L'origine d'un projet ERP est souvent liée soit à un besoin ou à une volonté d'harmoniser les pratiques du métier : les besoins, comme lors d'une fusion ou quand les obligations légales sont trop importantes pour le SI en place et la volonté d'harmoniser, on l'a retrouve dans le cas d'entreprise qui a eu recours au mode de croissance externe et qui se retrouve avec le poids d'une histoire qui pèse sur ses modes de fonctionnement car l'efficacité de l'entreprise souffre dans les relations entre les différentes géographies à l'international par mauvaise compréhension du fonctionnement de l'autre.

Les processus primordiaux d'entreprise pris en compte par les éditeurs de progiciel ERP sont les suivant :

- Processus comptables et financier : comptes clients et fournisseurs, trésorerie, gestion des investissements...etc ;
- Processus de supply chain : le processus supply chain s'étend vers la notion de pilotage opérationnel des événements qui vise essentiellement des opérations logistiques, à faire remonter des anomalies pour évaluer les options d'arbitrage et déclencher les actions correctives, bien sûr en s'appuyant sur des outils informatiques. Le processus supply chain comprend le processus de planification et d'opérations pour l'approvisionnement, la fabrication et l'expédition associé aux processus de traitement des commandes et de facturation clients...etc. ;
- Processus de service clients ;
- Processus de gestion de la force de vente ;
- Processus de gestion des ressources humaine ;
- Processus de maintenance des usines et équipement ;
- Processus de gestion des projets.

3-1- La modélisation des tâches

3-1-1- Le workflow

« Le workflow désigne l'automatisation de tout ou partie d'un processus d'entreprise durant lequel l'information, le document ou la tâche est acheminée (ou routée) d'une personne (ou rôle) à l'autre selon des règles prédéfinies ».¹⁷

Trois concepts fondamentaux émergent de cette définition :

- Les routes qui servent à l'organisation des flux d'information et de document ;
- Les rôles qui exécutent ces tâches ;
- Les règles qui servent à formaliser la coordination des tâches et des rôles.

Selon la définition donnée par CIGREF « Un *workflow* est un outil informatique dédié à la gestion des procédures. Cet outil définit, gère et exécute des procédures en exécutant des programmes dont l'ordre d'exécution est prédéfini dans une représentation informatique de la logique des procédures. Une procédure est un ensemble coordonné d'actions ou d'opérations qui sont reliées en série ou en parallèle, dans le but d'atteindre un objectif commun »¹⁸.

Les applications de Workflow permettent la circulation automatique des documents, leur traitement dans les délais prescrits par les opérateurs tout au long des différents processus et un feed-back rapide à l'opérateur concerné. L'information finale est stockée dans une base de données et retournée à l'émetteur pour information et action éventuelle. A titre exemple, ce type de technologie peut s'appliquer aux demandes d'achat, aux demandes de prestations internes (fournitures), aux demandes de congés et de formation... Cette application sert également au transfert de documents entre équipes distantes travaillant dans le cadre de groupware.

La mise en place d'un workflow a pour but, à travers la modélisation préalable du processus, la coordination entre les activités et les rôles nécessaires à l'accomplissement du processus et réduit les délais en accélérant la transmission de l'information et contribue ainsi à l'accroissement de la productivité et à la réduction du coût.

On distingue généralement quatre catégories de workflow :

- le workflow de production, qui correspond à la gestion des processus de base de l'entreprise. Les procédures supportent peu de changements dans le temps, et les transactions sont répétitives. On peut y trouver par exemple la production de contrats d'assurance, la gestion de litiges, la gestion de réclamations clients, etc. ;

¹⁷ SAADOUN Melissa, « avec le temps », Op.cit. p122.

¹⁸ BRIFAUT Jean Pierre, Op.cit, p69.

- le workflow administratif, qui correspond à tout ce qui est routage de formulaires ; basé en général sur une infrastructure de messagerie ;
- le workflow ad-hoc, pour la gestion des procédures non déterminées ou mouvantes ;
- le workflow coopératif, gérant des procédures évoluant assez fréquemment, et liées à un groupe de travail restreint dans l'entreprise.

Section3: Les stratégies des entreprises face aux TIC

La rapidité avec laquelle évolue l'industrie des TIC et le degré de leur diffusion, d'une part, et les multiples avantages qu'elles procurent à leur utilisateurs d'autre part, les places parmi les premières préoccupations de toute entreprise visant à tirer son épingle du jeu concurrentiel dans un contexte en perpétuel 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- 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 »¹⁹

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

¹⁹ 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.

s'engagent dans les changements tout en restant raisonnables selon eux. Philip EVANS²⁰ 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 ».

3-2- 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 mordue 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 pro-active²¹ 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, il semble déterminant dans la prise de décision. Toutefois, le niveau d'intensité de sa démarche proactive module parallèlement l'intensité de la réflexion sur la place des TIC dans l'organisation.

Selon l'intensité de la pro-activité déployée et le comportement des dirigeants, quatre situations de degré d'implication sont distinguées qui sont représentées dans la **figure 02**.

²⁰ PATEYRON Emmanuel-Arnaud, SALAMON Robert, Op.cit. p53.

²¹ La pro-activité signifie la volonté de faire, l'existence d'un engagement personnel de l'acteur économique.

Figure 02: La typologie des situations des entreprises vis-à-vis des TIC selon le niveau de pro-activité et le comportement du dirigeant

Pro-activité → Comportement du dirigeant ↓	<i>Modeste</i>	<i>Elevée</i>
<i>Dirigeant initiateur</i>	1- Les curieux	2- Les stratèges
<i>Dirigeant suiveur</i>	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 pro-activité 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 électronique,...) 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 a suscitées.

Situation 4 : Les entrepreneurs

Les dirigeants dont la pro-activité 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.

Section4 : Le projet TIC dans l'entreprise

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.

4-1- 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 de projets TIC avec une disposition d'outils simples de pilotage ;
- Au niveau des ressources humaines, il ya 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 naissances à une culture collective de l'entreprise.

4-2- Les caractéristiques d'un projet TIC

Si on devait se placer dans le contexte d'entreprises de tailles diverses, on constate que la mise en place de projet TIC doit donner lieu à des retours d'expériences quant à la maîtrise des projets TIC. Mais ceci se fera sur la base des caractéristiques de projets TIC tels que s'est présentés 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,...).

A ce propos, il devient important pour les dirigeants d'entreprise 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.

4-3- 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 points²² 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 copilotage 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

²² BOUDJBOUR.M.S, « Les projets TIC : source de performance pour l'entreprise », CERIST , Alger, p2.

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 EDI (Echange de Données Informatisées).

- *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 copilottage 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, quelque 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 NTIC.

- *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.

Les TIC constituent un large éventail d'applications et de services qui ne cessent de se sophistiquer. Les entreprises ont du coup une opportunité d'apporter des améliorations à leurs modes de gestion voire même de toutes nouvelles façons de faire qui ne peuvent qu'influencer positivement sur leur fonctionnement si leur mise en place est bien planifiée.

Chapitre II : Les changements organisationnels induits par les TIC

Le développement croissant des TIC et d'Internet a contraint les entreprises à passer du management, qui a été défini par TABATONI, comme « L'ensemble des processus qui finalisent, organisent et animent les actions collectives de personnes et de groupes dans le cadre d'une organisation »²³ au e-management, défini par KALIKA, comme « L'intégration dans l'ensemble des processus du management : c'est-à-dire finalisation, organisation, animation et contrôle) des impacts et opportunités des nouvelles technologies ». ²⁴ Selon ce dernier, le e-management recouvre le e-business et les implications organisationnelles de ces stratégies en termes de structure, de gestion des ressources humaines, de système d'information et plus généralement le fonctionnement de l'entreprise.

Donc, un changement organisationnel commence souvent par un changement stratégique, soit une modification de la stratégie, de la mission et de la vision de l'organisation. Le changement stratégique peut ensuite entraîner d'autres changements organisationnels tels que la structure, les méthodes d'organiser le travail. Ce cheminement de changement organisationnel induit par l'introduction des TIC fera l'objet de notre présent chapitre.

²³ OKAMBA Emmanuel, « Contrôle de gestion des ressources humaines », édition publilook, Paris, 2005, P 33.

²⁴ KALIKA Michel, « Le management est mort, vive le e-management ! », revue française de gestion n° 129, P68.

Section 1 : Les TIC et la stratégie

Les règles de la nouvelle économie s'appliquent désormais aux choix stratégiques. En effet, la place des TIC dans la stratégie de la firme constitue un élément de réflexion majeur susceptible d'influencer sa position concurrentielle et son organisation.

De nombreux termes traditionnels de l'analyse stratégique sont remis en cause. Les évolutions imputables aux nouvelles technologies modifient le cadre d'analyse des marchés et de la compétition et les processus de décision stratégique.

1-1- Les enjeux stratégiques des TIC

Les TIC ne sont pas seulement des technologies qui soutiennent le travail d'équipe et la collaboration ou qui augmentent uniquement l'efficacité des opérations de gestion. Mais, elles jouent également un rôle stratégique car elles peuvent modifier la concurrence dans un marché. Ce caractère stratégique se ressent plus dans les entreprises de grande taille et éclatées géographiquement. Dans celles-ci, le rôle stratégique des TIC est d'autant plus perçu comme fondamental que les besoins d'échanges d'information, de communication et de coordination sont élevés, à l'instar des pratiques des firmes multinationales.

La perception du caractère stratégique des TIC se reflète dans un recours fréquent aux outils de veille liés à l'Internet (exemple : exploitation d'informations disponibles sur les sites des concurrents et des partenaires) et leur rôle dans la mise en œuvre des stratégies de compétitions.

1-2- Les TIC et l'analyse stratégique

À l'heure actuelle, un questionnement sur la place du temps dans les décisions s'impose. Quelle place a désormais le temps dans la réflexion stratégique des entreprises ? déclare Michel KALIKA²⁵.

Dans la tradition, les choix stratégiques résultent d'un processus décisionnel réfléchi s'inscrivant dans une longue durée. Mais il se trouve que les modèles d'analyse stratégiques ont subi des bouleversements. La planification stratégique est considérée comme « La plus fondamentale de toutes les fonctions de gestion car elle implique le choix de lignes de conduite engageant le futur de l'entreprise ». ²⁶ Sa constitution rend nécessaire une coordination entre les activités des

²⁵ KALIKA Michel, « Le management est mort, vive le e-management ! », Op.cit.p69.

²⁶ KALIKA Michel, « Structures d'entreprises, réalités, déterminants, performances », Economica, paris, 1995, p 152.

fonctions. Pour cela, les entreprises utilisent les TIC pour faire participer le plus grand nombre de personnes au processus de planification. Toutefois, avec le raccourcissement des écarts temporels et l'incertitude sur les résultats conduisent à se scruter sur l'utilité et l'efficacité de la planification sur une longue période.

Les e-technologies bouleversent profondément également l'analyse concurrentielle de PORTER. Avec une multiplication des nouveaux entrants et des produits de substitution, pouvoir accru des consommateurs et disparition plus aisée des barrières à l'entrée. Non seulement les règles du jeu changent mais parallèlement, les frontières entre les différents domaines d'activité stratégiques (DAS) qui est la base de l'analyse stratégique volent en fractions; c'est ainsi que l'on peut s'interroger sur la pertinence aujourd'hui d'une frontière entre "la télévision, le cinéma, les télécommunications et l'informatique"²⁷. L'approche traditionnelle, en termes de DAS homogènes entre lesquels les synergies sont inexistantes, démontre son inadéquation avec le caractère transversal et dynamique induits par les TIC. Et si les contours des DAS deviennent flous, le diagnostic stratégique en devient plus délicat.

Au niveau externe aussi, des difficultés ont été rencontrées lors d'application des méthodes traditionnelles. Le modèle d'analyse de secteur qui consiste à identifier les acteurs et à définir des caractéristiques dominantes du secteur (l'intensité concurrentielle par exemple) n'a pas trouvé un champ d'application. On considère désormais comme inutile d'effectuer une analyse de secteur quand celui-ci évolue au fil des semaines, et dans lequel le comportement des clients, l'efficacité de mix marketing et la publicité sont méconnus. Les pouvoirs de négociation des acteurs sont modifiés du fait de leur détention de l'information ou par la facilité d'accès.

La mission même des entreprises peut également être revue. En effet, l'évolution des secteurs économiques conduit certaines entreprises à remettre en cause leur mission. C'est l'exemple du groupe Vivendi²⁸ qui a cédé ses activités principales de production de l'électricité aux Etats-Unis pour se lancer dans les secteurs liés à l'Internet. Cette décision traduit une réorientation stratégique et un changement de la mission de l'entreprise avec une réorientation de son portefeuille d'activités vers des secteurs plus prometteurs. A ce propos, des auteurs s'interrogent sur la stabilité du concept de "la mission" de l'entreprise, voire même la stratégie de l'entreprise.

²⁷ SAUVIAT Chantal, « L'entreprise et la nouvelle économie », Ellipses Edition Marketing S.A, Paris, 2002.P32.

²⁸ KALIKA Michel, « Le management est mort, vive le e-management ! », Op.cit.p69.

1-3- Les TIC et les choix stratégiques

L'opposition classique entre la stratégie de différenciation et de domination par les coûts est largement remise en cause par les nouvelles technologies. C'est le cas des services financiers en ligne qui concilient personnalisation, prix faible, variétés, réactivité et dispositions plus large d'information. La capacité des portails à personnaliser l'offre de produits, de services et des messages publicitaires est à la base des changements de méthodes traditionnelles. Toute cette évolution remet en cause les stratégies génériques développées par Porter.

La croissance externe d'une entreprise se fait habituellement par des fusions, des mouvements financiers et un changement des frontières juridiques de groupes. Les TIC et l'internet en particulier permet des stratégies de concentration virtuelle. La création d'une centrale d'achat commune et virtuelle entre les groupes de distribution, *carrefour* témoigne de cette possibilité pour plusieurs entreprises de regrouper la source essentielle de création de valeur dans la distribution, c'est-à-dire les achats sans modifier leur périmètre d'action.

Les logiques d'arbitrage traditionnelles entre croissance interne et croissance externe ont subi des modifications. Trois facteurs peuvent être pris en considérations :

- L'interpénétration de métiers traditionnellement distincts pousse les entreprises à s'associer ou à racheter des entreprises complémentaires au lieu de développer leurs compétences internes ;
- Les impératifs de la rapidité de la mise en œuvre des stratégies se traduisent à la fois par la course aux parts de marché et au leadership, quel qu'en soit le prix ou presque, et par un renouveau des stratégies d'alliance et de partenariat, le temps manquant pour développer des compétences non maîtrisées. Les entreprises privilégient alors les rapprochements externes plutôt que le développement interne ;
- Le moindre coût de la croissance externe dans le contexte actuel s'explique par le faible niveau de taux d'intérêt, mais aussi et surtout, par la valorisation élevée des titres labellisés « nouvelle économie » qui facilite l'achat de nouvelles sociétés par augmentation du capital.

Section 2 : Les TIC et la structure

Internet est synonyme de rapidité, d'interactivité, de transparence, ce qui implique des réponses organisationnelles nouvelles. Aussi, les entreprises qui intégreront les TIC dans leurs stratégies vont devoir reconfigurer leurs structures car "tout changement stratégique exerce une profonde influence sur la structure des organisations".²⁹

2-1- L'explication de l'influence des TIC sur la structure

Les TIC ont une influence sur les niveaux hiérarchiques des entreprises qui ont opté pour l'introduction des TIC dans leur mode de gestion.

En fait, quel que soient les formes structurelles adoptées (fonctionnelles, divisionnelles, par projet...), on observe toujours un phénomène de hiérarchisation dans les organisations. Cette hiérarchie traduit des relations de pouvoir (du supérieur sur le subordonné) et correspond à une division de travail de conduite de l'entreprise.

« L'effet direct des TIC sur la morphologie de l'organisation s'explique par le besoin de communication entre niveaux hiérarchiques qui est un déterminant de l'étendue de contrôle possible ; si l'on retient une étendue de contrôle étroite, donc un nombre élevé de niveaux hiérarchiques, c'est en raison de la capacité limitée de communication et de décision du centre de commande. L'accroissement de la capacité de communication et de décision rend possible une extension de l'étendue de contrôle ». ³⁰

Mais à cet effet direct s'ajoute un effet indirect important tenant aux facilités accrues de communication verticale (en particulier par la messagerie électronique). Grâce à l'outil, il est possible de communiquer directement entre individus sans passer par les boucles intermédiaires de la hiérarchie. Des conséquences importantes ont été observées :

- La communication directe, court-circuitant le cadre intermédiaire, réduit son rôle de collecteur et de transmetteur dans l'organisation ;
- Les possibilités de communication directe gommant particulièrement les différences de statuts perçues et minent les relations d'autorité.

²⁹ Les travaux de Chandler 1977. (Chandler a expliqué les relations qui existent, dans les organisations, entre stratégie et structure. Il a démontré que les deux principes forment un tout indissociable. Pour lui, il est évident que la structure suit la stratégie).

³⁰ REIX Robert, « L'impact organisationnel des nouvelles technologies de l'information », revue française de gestion n° 77, 1990, p 102.

Dans ces conditions, si l'image et le rôle de certains cadres se dégradent, l'organisation peut être amenée à « aplatir » sa structure pour s'adapter à ce nouveau contexte. Par conséquent, il est possible d'expliquer une certaine tendance à la réduction des niveaux hiérarchiques dans l'organisation, avec, comme corollaire, une diminution des cadres intermédiaires.

2-2- La décentralisation opposée à la centralisation

Le problème de la centralisation et de la décentralisation de la prise de décision est une préoccupation primordiale dans la conception des systèmes de gestion.

Il existe des arguments en faveur de la centralisation, qui tiennent aux coûts de transmission et de traitement de l'information. Il en existe également en faveur de la décentralisation, qui tiennent aux limites des capacités cognitives de l'homme, à l'utilité d'un rapprochement des décisions du lieu des opérations, et au caractère motivant d'une certaine autonomie décisionnelle.

Les TIC rendent possible une décentralisation en permettant davantage de participation des acteurs dans la prise de décision, plus de flexibilité dans l'organisation et plus de mobilisation dans l'animation. Tous les managers ont un accès plus commode à l'apprentissage et en développant l'accessibilité des données indépendamment des localisations géographiques. Le développement des réseaux permet aussi une formalisation des procédures et leur diffusion vers l'ensemble des membres ou partenaires externes de l'entreprise. Dans le cas de l'e-procurement³¹ par exemple, les TIC permettent de centraliser des décisions de choix de fournisseurs ou de références, et de décentraliser des commandes effectives dans chaque service.

Avec l'évolution permanente des TIC, il faut s'attendre à une décentralisation plus effective des décisions concernant le fonctionnement routinier des entreprises et une refonte des responsabilités de gestion de niveau intermédiaire.

2-3- L'organisation transversale

Le développement d'une stratégie avec une utilisation des TIC implique des modifications profondes à l'organisation. Le modèle d'organisation verticale doit être totalement revisité au profit d'une organisation transversale reposant sur les processus. Il ne s'agit pas

³¹ L'e-Procurement désigne la gestion électronique des approvisionnements dans les entreprises ou les organisations. Dans le cadre du e-Procurement, les commandes sont passées électroniquement sur des catalogues ou des catalogues privés préalablement négociés. Les achats sont en général centralisés ou regroupés. C'est une catégorie de commerce électronique en mode B2B c'est-à-dire Business to business, ou encore d'entreprise à entreprise

seulement de mettre les produits ou services en ligne, mais de mettre toute l'organisation en ligne. C'est probablement là une des contributions majeures des implications du concept du e-management.

L'intégration complète des fonctions d'accueil, d'approvisionnement, de fabrication, de livraison, de facturation, de service après-vente confère aux métiers de la logistique un rôle accru dans la création de la chaîne de valeur et c'est ainsi que l'organisation en ligne devient un avantage compétitif.

Cette nouvelle organisation repose avant tout sur la mise en place d'intra-extranet car le système d'information constitue l'essentiel de l'organisation. La transversalité n'est pas seulement interne à l'organisation, mais elle convertit désormais les frontières avec l'intégration des fournisseurs et distributeurs. Avec ce type d'organisation, les liens entre fournisseurs, clients et partenaires ont tendance à se renforcer.

Le rôle des mécanismes de coordination internes est renouvelé et la place des moyens de communication électronique, de travail coopératif à distance, de gestion par projet devient primordiale. D'ailleurs les chercheurs en gestion se demandent si l'axe dominant des entreprises qui était hiérarchique, par fonction ou par métier n'est pas en phase de devenir secondaire au profit d'un axe transversal orienté client qui constitue le nouveau socle de l'organisation.

2-4- L'entreprise réseau

La baisse majeure entraînée dans les coûts de transactions par le recours massif aux TIC a provoqué un large engouement pour l'externalisation des activités, avec comme conséquence directe l'émergence d'un nouveau mode de gestion : l'organisation de réseau.

Pour Frédéric Fréry³², l'entreprise réseau est le résultat, d'une part, de la réduction de l'espace-monde (ou village planétaire) conséquence de l'introduction des TIC, d'autre part, d'une tendance à l'externalisation des activités en dehors des frontières habituelles des entreprises. Dans cette nouvelle forme organisationnelle, le rôle des TIC est déterminant car de ces dernières que dépend la cohérence d'un réseau et la bonne coordination entre ses différents pôles.

Ceci, n'est pas sans conséquence sur les modes de management. Car, outre les changements de structure, la mise en place de l'organisation réseau ne peut pas avoir lieu

³² BENDIABDELLAH. A, BENABOU.D, « Impact des NTIC sur les structures et comportements de l'entreprise moderne», Université de Tlemcen & Université de Mascara, p3.

indépendamment d'une révision des pratiques managériales. Plusieurs conditions doivent être réunies pour consacrer la réussite d'une structure réseau :

- D'abord, une circulation simplifiée et sans contraintes de l'information (fluidité et transparence) ;
- Ensuite, une véritable décentralisation du pouvoir de décision (autonomie et responsabilité) ;
- Enfin, une culture de partage et de confiance, caractérisée par l'acceptation des différences.

2-5- L'entreprise numérique

Selon Isaac Henri, « l'entreprise numérique utilise l'ensemble des outils électroniques »³³. Cette dernière combine, selon lui, la présence de plusieurs composantes du système d'information, des outils de communication électronique en interne (courrier électronique, visioconférence, agenda partagé), des outils de pilotage s'appuyant sur la consolidation des données opérationnelles (vente, production, achats, qualité...), des outils permettant le commerce électronique et les relations avec les clients ou les fournisseurs afin d'automatiser les échanges entre eux.

En effet, les outils électroniques jouent un rôle de catalyseur dans la coordination et la circulation de l'information à tous les niveaux hiérarchiques et dans toutes les directions, y compris avec les partenaires externes. Cette coordination, est accentuée par le Groupware qui permet le partage d'information et la circulation automatisée des documents.

L'accès à l'information et à la connaissance est virtualisé par le système de navigation hypertexte HTML. Le Système d'Information de l'entreprise s'ouvre de fait sur le réseau mondial rendant possible le commerce électronique, l'amélioration des échanges d'informations avec les fournisseurs par le biais d'un extranet. Ainsi, les frontières entre les organisations traditionnelles tombent pour favoriser la constitution de méta-entreprises ou méta-réseau.

2-6- L'entreprise virtuelle

Les TIC sont de plus en plus utilisées pour intégrer des entités distantes et gérer des opérations réparties sur plusieurs sites. C'est cette catégorie d'organisation nouvelle qui pourrait être qualifiée d'emblée de virtuelle. Cette dernière appelée également l'entreprise qui ne dort

³³ ISAAC H., « L'entreprise numérique : quelle réalité en France ? », p. 68, *in* Kalika M., Ledru M., Isaac H., Beyou C., Jossierand E., « Le e-management : quelles transformations pour l'entreprise ? », Éditions Liaisons, Paris, 2003.

jamais, constitue l'une des principales nouvelles formes d'organisation engendrées par le développement des TIC qui constituent leur base de fonctionnement. Elle illustre concrètement les différents aspects de la nouvelle relation mutualiste entre les organisations et les TIC.

Cependant ce n'est pas si simple, car dans la littérature les nombreux auteurs qui se sont intéressés au concept de l'entreprise virtuelle ne s'accordent pas sur une définition universelle de ce que représente cette organisation. Car les critères envisageables d'affirmer qu'une entreprise est virtuelle sont encore flous.

Selon Nathalie Fabb-costes « Toute entreprise qui construit son offre, en s'appuyant délibérément et durablement sur d'autres entreprises dont elle mobilise des ressources et compétences, peut être qualifiée de « virtuelle » »³⁴

Kiosur 1997, la définit comme une « Entité composée de membres géographiquement dispersés, qui partagent le même travail et communiquent exclusivement par le biais de l'électronique, les rencontres physiques quasiment, voire totalement supprimée »³⁵.

En effet, par l'utilisation intégrée d'ordinateurs et de technologies de communication, les entreprises seront de moins en moins définies par des murs concrets ou par un espace physique, mais par des réseaux de collaboration reliant des centaines, des milliers et même des dizaines de milliers de personnes ensemble.

Section 3 : Les nouvelles formes d'organisation de travail

Avec l'introduction des TIC dans les organisations, les méthodes de travail connaissent des modifications profondes, et les outils utilisés jusqu'au début des années 80 sont complètement obsolètes aujourd'hui. Avec leur disparition, c'est une complète refonte des méthodes de travail qui s'est organisée, les nouveaux outils ne s'ajoutant que rarement à ceux existant mais les remplaçant la plupart du temps.

³⁴ FABB-COSTES Nathalie, « La gestion dynamique de supply chains des entreprises virtuelles », revue française de gestion, Lavoisier, 2005, p151.

³⁵ GUNIA Nadège, « La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises Impacts des nouvelles technologies d'information et de communication », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Toulouse, 2002, p35.

3-1- Le télétravail

Le travail à distance ou télétravail peut être vu comme un moyen d'aménager son temps de travail. Il se caractérise principalement par le recours aux télécommunications, et l'exécution d'un travail en un lieu différent du lieu de travail traditionnel.

Le CARTAL définit le télétravail « Comme une modalité d'exécution du travail exercé à distance, à temps plein ou à temps partiel, en utilisant les modes de communication électroniques, informatiques et télématique »³⁶

C'est la nouvelle forme de travail où les technologies de l'information et de communication ont, certainement, le plus de résultats visibles car « Un télétravailleur est d'abord celui ou celle qui, s'il était coupé des télécommunications, serait incapable d'exercer son activité professionnelle »³⁷. Cela se traduit par la délocalisation physique du travailleur par rapport à son lieu habituel de travail au sein de l'entreprise vers, soit son domicile, soit un centre spécialisé de télétravail ou des bureaux partagés communiqués. En effet, il existe plusieurs façons de télétravailler :

- Sédentaire, : Le télétravail sédentaire se réalisera de façon permanente depuis le domicile privé du télétravailleur, depuis un bureau satellite de l'employeur, ou depuis un télécentre. Ceci pour le lieu en dehors des locaux de l'entreprise
- Alterné ou pendulaire : Le télétravail alterné ou télépendulaire, consiste à opter pour une organisation qui repose sur le fait que la personne télétravaille quelques jours en dehors des locaux de l'entreprise et le reste du temps dans les locaux de l'entreprise.
- Nomade : Le télétravail nomade est généralement celui des commerciaux qui n'ont plus systématiquement à revenir au bureau dans l'entreprise pour y effectuer leurs tâches administratives et comptables.

Le télétravail préfigure une modification profonde de l'organisation du travail dans l'entreprise et des modes de management des ressources humaines : le travail s'effectue à distance en dehors de tout contrôle direct ou indirect. Il s'accompagne d'après les études réalisées sur les premières expériences de télétravail par des gains importants pour l'entreprise :

- Gain de productivité lié à une grande responsabilisation des salariés sur leurs travaux (qualité et délais) se concrétisant par un accroissement de la productivité individuelle ;

³⁶ SAADOUN Melissa, « Avec le temps », Op.cit.p105.

³⁷ ETTUIGHOFFER Denis, « L'entreprise virtuelle », Edition d'organisation, paris, 2002, p25.

aux yeux des superviseurs l'avantage le plus évident c'est que la performance et la productivité des télétravailleurs sont définitivement meilleures qu'au bureau ;

- Une baisse de coûts de structures-immobilier et énergie notamment- quand des actions de télétravail sont lancées par une entreprise en direction d'une ou plusieurs catégories professionnelles.

Parmi les expériences importantes de télétravail, nous citons celle que l'entreprise Hewlett Packard (France) a mis en œuvre en 1998 en généralisant la pratique du télétravail à tous ses commerciaux et techniciens de maintenance de l'après-vente.³⁸

En plus des gains importants qu'il induit, le télétravail est porteur de solutions en terme de flexibilité tant pour l'entreprise que pour l'employé et constitue une opportunité d'amélioration de la qualité de vie du salarié qui ne serait plus contraint à de fatigant trajets quotidiens sources de stress et qui a, en plus, la possibilité d'organiser librement son temps de travail.

Ces nombreux avantages de télétravail-accroissement de la productivité individuelle, baisse des coûts de structures, possibilité de flexibilité, amélioration des conditions de travail-sont néanmoins accompagnés de l'apparition de quelques domaines d'inquiétudes aussi bien du côté des individus que de celui de l'entreprise toute entière.

Pour les individus on peut citer :

- Perte de statut, de la protection, des avantages et du salaire d'employé ;
- Isolement social et professionnel ;
- Augmentation de stress ;
- Augmentation des coûts induit au domicile ;
- Représentation des employés/adhésion à un syndicat.

Et pour l'entreprise :

- Eloignement du management, contrôle et de la communication ;
- Sécurité et confidentialité des informations et des systèmes informatiques ;
- Coûts et temps nécessaires à l'étude et la mise en place de télétravail ;
- Identité et loyauté vis-à-vis des équipes et de l'entreprise.

Pour cela, le travail à distance nécessite des innovations que les entreprises craignent encore. Certaines d'autre elles n'ont pas encore assimilé pleinement l'art de l'organisation. La gestion des ressources humaines doit être adaptée pour suivre l'animation des hommes à

³⁸ MATMATI Mohamed, Op.cit.p50.

distance. Il ne serait pas lointain également qu'une résistance au changement apparaisse. Une raison de plus de faire preuve d'innovation en matière de gestion.

3-2- Les équipes virtuelles

Une autre forme d'organisation de travail qui a fait son apparition dans les entreprises. Les équipes virtuelles sont ces collectifs de travail composés d'individus aux expertises variées, associés autour d'un objectif commun à atteindre, et qui travaillent à distance, c'est-à-dire non seulement à des endroits différents mais aussi à des moments différents lorsqu'ils sont situés dans plusieurs fuseaux horaires, enfin parfois en appartenant à des organisations différentes

Il s'agit, en fait, d'une forme d'organisation qui associe les équipes projets d'une entreprise (le plus souvent des grandes entreprises) travaillant à distance à l'usage intensif des applications des TIC, notamment l'internet, le groupware, le workflow et l'intranet de l'entreprise. Cette forme est la combinaison des avantages de travail en équipes et du télétravail ce qui permet de s'affranchir des frontières spatiales, temporelles et organisationnelles.

L'accroissement de la performance de ces équipes et donc de l'entreprise est une hypothèse sous-jacente au développement de cette forme d'organisation. La première source de performance se situe dans la réduction importante des coûts de déplacement, de courrier et de communication forte élevée dans les organisations traditionnelles. La deuxième source est liée aux capacités intrinsèques des TIC à faciliter l'apprentissage, dans le contexte de travail à distance, du travail en équipe, de la recherche de l'information, du développement des compétences par l'automatisation. Ainsi les équipes virtuelles seraient leurs objectifs dans des conditions économiques (coût et délais) nettement plus favorables que les équipes traditionnelles et contribueraient ainsi à la performance de l'entreprise et à l'accroissement de sa compétitivité.

Mais cette forme d'organisation génère des difficultés qui ne sont pas encore toutes bien identifiées avec leurs conséquences organisationnelles et individuelles. Ces difficultés se situent à trois niveaux³⁹ :

- l'organisation prise dans son ensemble ;
- l'équipe en tant qu'acteur individualisé ;
- l'individu membre d'une équipe.

³⁹ LANGEVIN pascal, PICQ Thierry, « Contrôle des équipes virtuelles : une revue », 22^{ème} congrès de l'AFC, France, 2001, p 06.

3-3- Les centres d'appels

Les centres d'appels (call center) se sont des structures qui se sont développés ces dernières années par les grandes entreprises (les compagnies d'aviation, les banques, les transporteurs internationaux type UPS...). Pour Bernard Merck (2002), « un centre d'appels est une structure spécialement conçue et organisée pour répondre avec professionnalisme aux questions provenant d'une population déterminée ».⁴⁰

Le téléphone est le moyen le plus utilisé dans ces centres mais le recours à d'autres moyens est possible tel le mail, le fax et même l'écrit.

Ces centres d'appels sont des structures spécialisées qui se sont développés dans le domaine commercial, pour apporter des services aux clients dans le cadre de la gestion de la relation client (CRM), dans l'assistance technique à l'après-vente. Ils existent également en interne dans les grandes entreprises dans le domaine de la gestion des RH mais également pour apporter une assistance de haut niveau à des équipes techniques en intervention chez les clients.

L'objectif des entreprises par la création de ces structures est l'amélioration de la satisfaction de leurs clients et assurer la fidélisation, de connaître leurs besoins et attentes.

3-4- Les centres de services

Le concept des centres de services partagés a trouvé son origine aux Etats-Unis. Il est apparu en réponse privilégiée à la complexité croissante des structures d'entreprises. Ils concernent plus spécifiquement les grands groupes ayant présence sur plusieurs pays, avec des sites multiples.

Ce sont des centres partagés spécialisés dans le traitement des informations et des procédures administratives pour plusieurs structures distantes d'une organisation, et répondent aux demandes d'informations, d'assistance technique et participent à la résolution de situations complexes apparues dans les services.

Donc, un centre de service partagé est un service commun à un certain nombre d'entités d'un même groupe qui assure, pour le compte de ces entités, un ensemble cohérent de tâches.

Ces services s'appliquent plus fréquemment dans les domaines comptables, logistiques, administration des ventes...etc.

En plus, les centres de services partagés constituent dans l'entreprise et dans un domaine de gestion un "pôle de compétences" au service de toutes les structures. Contrairement aux centres d'appels, où on est le plus souvent dans une relation de type « B to C », dans les centres

⁴⁰ MATMATI Mohamed, Op.cit.p51.

de services on est plus dans une relation de type « B to B ». En effet, ces structures agissent comme des prestataires de services pour les structures internes mais également, pour les autres entreprises quand les capacités sont disponibles.

Les entreprises cherchent en permanence à exploiter de nouvelles sources d'efficacité et de valeur ajoutée : pour les fonctions de support, les centres de services partagés constituent aujourd'hui le meilleur moyen de réconcilier les objectifs à priori contradictoires que sont la réduction des coûts et l'accroissement du niveau de service. Cette nouvelle forme permettra de réaliser des économies en coûts d'investissement ; par exemple, un centre logistique permet de partager les coûts d'investissement en terrain, hangar, matériels de manutention et de transport. Elle permettra également un partage de ressources rares telles que certaines compétences humaines et une mise en place des outils de Benchmarking entre entités, participant ainsi à un meilleur suivi et un meilleur contrôle de leur activité.

Mais là aussi l'hypothèse d'un accroissement de la performance reste sous-jacente au développement de ce type de structure. La source de la performance est liée à l'utilisation rationnelle des moyens humains et techniques de l'entreprise.

Section4 : Les TIC et les fonctions de l'entreprise

Avec leurs intégration sur l'ensemble de l'entreprise et en influençant sur la stratégie, la structure et l'organisation de travail, les TIC affectent toutes les fonctions de l'entreprise.

4-1- Les TIC et les ressources humaines

4-1-1- Les fonction des ressources humaines

La gestion des ressources humaines peut bénéficier des progrès technologiques dans le domaine de l'information et de communication, et cela s'explique par la participation du personnel aux processus de la mise en place des TIC.

Il apparait que le développement des TIC plus précisément l'internet est susceptible d'affecter profondément toutes les dimensions des pratiques des ressources humaines. Cet impact dépendra des choix que feront les entreprises et leurs DRH, et il pourra varier selon le domaine fonctionnel considéré. Recrutement, l'évaluation, rémunération et formation sont les domaines sur lesquels les TIC ont une influence considérable.

Dans le recrutement on assiste au « e-recrutement ». Le recrutement électronique obéit aux règles de recrutement traditionnel mais il s'effectue à distance via le net. Par exemple les entretiens peuvent se dérouler en ligne ou par vidéo-transmission. Certains DRH ont d'ailleurs

automatisé la démarche de recrutement : formulaire de candidature en ligne, logiciels de sélection de curriculum vitae et de planification des embauches.

Le e-recrutement s'avère moins coûteux, plus rapide et au niveau interne crée une dynamique et instaure un climat de transparence. Toutefois, il requière une démarche marketing et un processus constant de veille des sites concurrents.

L'évaluation et la rémunération sont également affectées par ce nouveau contexte. Auparavant, on promouvait le personnel fiable, fidèle, son salaire progressait à l'ancienneté. Dorénavant, pour encourager la créativité, la flexibilité et pour garder le personnel à haut potentiel, il faut savoir les rémunérer vite et bien, d'où la généralisation de *stock option*. En outre, l'hétérogénéité des conditions et des lieux de travail, la pratique généralisée de l'autonomie professionnelle expliquent le développement de politique de rémunération individualisées.

La formation n'a pas échappé aux évolutions et ceci par l'apparition d'un nouveau concept le « e-learning ».

Le e-learning désigne l'ensemble des méthodes et des outils permettant un apprentissage à distance grâce aux technologies Internet. Le e-learning est fondé sur une approche collaborative de l'enseignement. Les collaborateurs peuvent suivre depuis leur bureau, différentes formations à n'importe quel moment, tout en étant suivi par un formateur qui n'a pas besoin d'être disponible tout le temps.

Néanmoins, mettre en place une formation en ligne nécessite le respect de certaines règles : insister sur l'implication personnelle des salariés en matière de formation, intégrer la culture d'entreprise, définir avec précision les fonctions qui peuvent s'y inscrire, disposer d'un système d'auto évaluation.

4-1-2-Le Knowledge management

Knowledge management ou le management des connaissances désigne « toute démarche visant à déployer des organisations, des outils et des comportements qui permettent d'améliorer la capacité à acquérir, capitaliser et partager les connaissances requises pour développer une activité ou atteindre des objectifs de performance »⁴¹.

On peut dire alors que, le Knowledge management est un ensemble de démarche mises en œuvre dans une entreprise pour favoriser le partage, le développement et l'utilisation des connaissances dans le but de générer de la valeur.

⁴¹ BLANDIN Bernard et al, « E-learning et KM: quelle convergence », Forum français pour la Formation Ouverte et à Distance, p4.

Le Knowledge management et e-learning sont complémentaires. En effet, le knowledge management vise à extraire ou à partager les connaissances créées dans l'action et à développer les connaissances collectives. Pour le e-learning, c'est l'amélioration de la compétence qui est généralement visée.

Deux stratégies de mise en place du Knowledge Management peuvent être distinguées :

- la modélisation (on fait confiance à la formalisation pour assurer le partage et la transmission de l'information en se basant sur un fort appareillage technologique);
- la personnalisation (on vise la créativité par l'échange permanent d'informations entre les individus).

Le Knowledge Management vise à améliorer la productivité du travail intellectuel. Par ailleurs, lorsque la modélisation des savoir-faire peut intervenir sous forme de méthodologie, le transfert de l'activité vers du personnel plus jeune, moins expérimenté, avec un prix de revient moindre est possible. Le management des connaissances suppose également l'existence de personnel spécialisé pour impulser, organiser cette activité porteuse de retour sur investissement.

Or, le knowledge Management devient aussi un facteur clé de réussite dans l'économie récente, car la création de la richesse est désormais basée sur l'innovation et non simplement sur l'optimisation. Car l'innovation ne se limite pas uniquement à base des collaborateurs performants, mais aussi l'historisation des compétences et des savoir-faire de groupe de travail que les technologies de gestion des connaissances permettent de faire fructifier.

4-2- Les TIC et la fonction commerciale

Les technologies d'informations ne créent pas de nouveaux besoins, mais répondent aux attentes des consommateurs. Il faut, en effet, offrir au consommateur pour le même prix un service toujours plus performant, c'est la seule voie existante pour que les distributeurs soient perçus comme des vrais commerçants. Alors, une règle s'impose, être très attentif et être à l'heure (ni trop en avance ni trop en retard).

Aujourd'hui, dans le domaine commercial les entreprises sont passées au e-commerce. Un concept apparu avec le développement de l'internet. Il s'agit d'effectuer des opérations commerciales via le réseau internet. Il concerne tous les secteurs d'activité et toutes les fonctions de l'entreprise : produits culturels, voyages, transports, publicités, emploi, information financière...

Le e-commerce est très développé, son succès s'explique par :

- La facilité de commercialisation en dépassant les contraintes géographiques ;

- Des coûts relativement faibles ;
- Des technologies souples et d'usage simple, le grand public s'est ainsi approprié le web ;
- Une adéquation avec les exigences du consommateur contemporain ;
- La constitution d'un support idéal pour vendre des services nécessitant ni livraison ni présence physique (tourisme, secteur financier, assurance,...) ;

Le e-commerce offre un nouveau contexte à la relation commerciale; il peut revêtir différentes formes :

Une simple vitrine	→	L'entreprise est présente sur le web avec ses coordonnées
Un canal de vente	→	Un catalogue de produits et de services est offert et l'internaute peut passer sa commande
Un canal de distribution	→	L'entreprise agit comme un intermédiaire généraliste (yahoo) ou spécialiste (e-bay)

Mais si e-commerce offre des opportunités aux firmes, il exige de profonds changements :

Pour le consommateur : le commerce électronique réduit la distance qui sépare leurs producteurs et consommateurs. Les clients peuvent effectuer leurs achats sans faire appel aux distributeurs traditionnels. Ils bénéficient d'une information plus vaste et en temps réel, de coût de transaction moindres.

Pour les offreurs : Dans ce cas le e-commerce présente pour le fabricant de réels avantages notamment l'accession à un marché mondial intéressant tant pour la vente que pour les achats, pour les revendeurs, les magasins ou boutique sont moins utiles, ce qui entraîne des économies substantielles (coûts salariaux, immobilisation).

Le e-commerce se partage en B2C (Business-to- Customer) qui veut dire entreprise/client final, et B2B (Business-to-Business) qui veut dire entreprise/entreprise .C2B (Customer-to-Busines) et C2C (Customer-to-Customer).

Le B2C se focalise à une relation des entreprises avec ses consommateurs ou bien ses clients finaux qui ne sont pas des entreprises.

Le B2B pour désigner les relations entre une entreprise et ses fournisseurs, il s'applique également aux clients des entreprises qui sont eux même des entreprises.

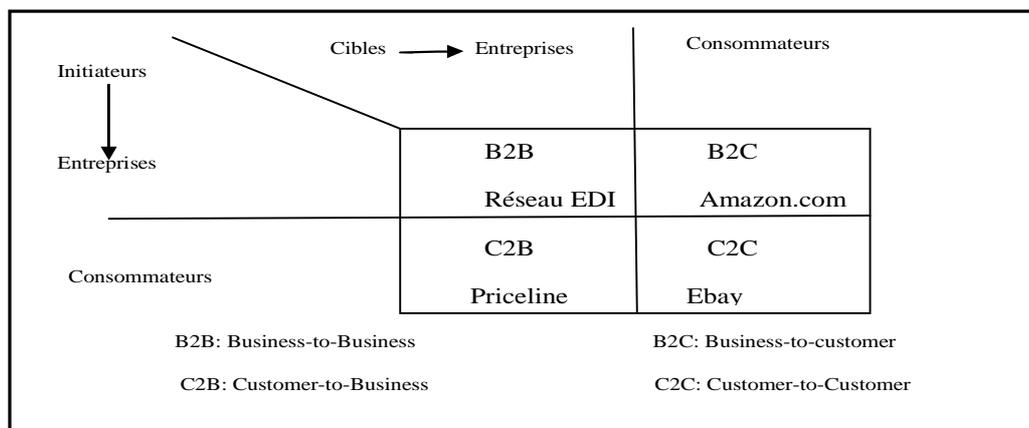
Le C2B se caractérise par la situation dont un consommateur lance un appel d'offre. Par exemple un voyageur voulant se rendre à Chicago à une date donnée lance un appel d'offre auprès des sociétés de transport aérien afin d'obtenir un billet à un prix qu'il a fixé.

Le C2C représente la mise en relation d'un vendeur et d'acheteurs au moyen d'un site web.

(Exemple de l'entreprise e-bay qui a été créé pour mettre en relation au moyen d'un site web d'acheteurs et vendeurs d'objets d'occasion en fixant un prix minimum au départ. Un vendeur place une annonce dans une rubrique donnée en déterminant le prix planché de départ. Et pendant un certain temps les enchères sont ouvertes et les acheteurs font des offres de prix qui sont enregistrés. A la fermeture des enchères le vendeur traite, en principe, avec le plus offrant. Le système de paiement doit être sécurisé).

Ses relations électroniques entre entreprises et leurs fournisseurs et clients sont illustrés dans la **figure n° 03**.

Figure n° 03 : Classification des relations entreprises, clients, fournisseurs



Source : Jean-Pierre Brifaut, « Processus d'entreprise pour la gestion », édition Lavoisier, paris, 2004, p181.

La transformation de modèle de commercialisation pousse les entreprises à adopter de nouvelles règles de marketing. On parle de e-marketing dans lequel la e-publicité est un axe principal. Plusieurs formes de la e-publicité se sont développées : le site d'entreprise qui représente les spécificités des produits de la gamme et/ou offrent la possibilité d'acheter.

4-3- Les TIC et la logistique

L'Internet oblige l'entreprise à revoir sa logistique. Les entreprises ne prennent pas suffisamment conscience de la logistique nécessaire au e-commerce. Trop d'entreprises échouent sur ce point précis car elles n'ont pas saisi que l'instantanéité de l'accès à l'offre ne peut s'accommoder des délais de livraison disproportionnés. L'application TIC a apporté un bouleversement avec le Supply Chain Management (SCM).

Selon Tan et al, « Le SCM comprend le management des approvisionnements depuis les matières premières de base jusqu'à la mise en disposition du produit fini. Le SCM se focalise sur l'avantage compétitif et modalités liées à l'utilisation par la firme des processus. Il constitue une philosophie managériale qui réoriente les activités intra-organisationnelles ».⁴²

Le SCM est « la gestion de la chaîne logistique », il est considéré le nerf de bataille logistique. Son objectif est la globalisation, l'intégration et l'optimisation des flux d'information, du fournisseur jusqu'au distributeur, tout au long de la chaîne de valeur.

Traditionnellement, les organisations sont découpées par fonctions, par niveau de décision (stratégique, tactique, opérationnel et exécution) ou par segments d'activités (clients, produits...). Ce modèle d'organisation ne répond plus aux défis de globalisation et de réactivité exigée par le marché. Plusieurs raisons sont à l'origine de ce changement :

- Un cloisonnement des fonctions est préjudiciable pour une gestion transversale des flux ;
- Des décisions sont optimisées localement et non globalement ;
- Les ressources et les capacités sont mal exploitées par manque de synchronisation entre les différentes fonctions.

A partir de ce constat, le concept de « supply chain management » s'est vite imposé comme la solution pour la circulation de l'information tout au long de la chaîne de valeur. Mais il serait inexacte de réduire le SCM à une simple solution informatique.

En effet, il s'agit plutôt d'un concept, d'une philosophie, et sa mise en œuvre implique une profonde transformation organisationnelle, des modes de gestion de l'entreprise ainsi ses relations avec ses partenaires.

Mais une solution ne peut s'avérer efficace que si elle répond avec exactitudes aux besoins qui l'ont généré. C'est pourquoi, il faut d'abord commencer par s'interroger sur les besoins d'intégration : pour une entreprise dont les délais de production sont longs, souvent en limite de capacité de distributions à plusieurs échelons, c'est l'interface de production-distribution au niveau de la planification stratégique et tactique qui est un facteur-clé de la performance logistique globale. Et pour l'entreprise dont les délais de production sont courts, souvent sur-capacitaire avec les circuits courts de distribution, c'est l'intégration des niveaux de pilotage à court terme des ventes, de la distribution et de la production qui devient prépondérant.

Et sur les besoins d'optimisation : le modèle d'optimisation n'est pas unique, il s'agit d'une collection de solution dédiées, le tout est d'en assurer la cohérence d'usage : les prévisions, la

⁴² DORIOL David, SAUVAGE Thierry, « Management des achats et la supply chain », édition Vuibert, Paris, 2010, P 22.

planification (des stocks, des transports, de la production), l'ordonnancement et préparation des commandes.

La gestion intégrée et optimisée des flux constitue un véritable levier pour la performance de la chaîne logistique, levier d'autant plus important que l'approche en soit globale.

Pour un bon fonctionnement du SCM quatre clés sont nécessaires :

- 1- Le positionnement : ça veut dire le choix d'orientation stratégique et structurelle pour optimiser les opérations logistiques. Les éléments à prendre en compte sont les objectifs financiers et commerciaux mais aussi l'engagement de ressources humaines dans le processus.
- 2- L'intégration : c'est-à-dire les moyens mis en place pour synchroniser l'ensemble de la chaîne logistique, la capacité à développer des relations de coopérations, le partage de l'information entre les partenaires.
- 3- La réactivité : s'adapter aux besoins du client et aux contraintes du marché pour assurer les meilleurs performances de production, et ce à travers les veilles d'information et la flexibilité. La réactivité concerne toute la chaîne logistique.
- 4- La mesure : elle permet d'évaluer l'évolution de la chaîne logistique.

Aujourd'hui, l'impact des TIC sur le management des entreprises est plus clair. Internet a effectivement, bouleversé toutes les fonctions de l'entreprise. Le management s'est transformé en e-management qui inclut des processus nouveaux (personnalisation de la relation avec les clients, réduction des coûts d'exploitation et partenariat avec les fournisseurs) qui dépassent les processus traditionnels (finalisation, organisation, animation, contrôle). Les entreprises sont devenues des entreprises plates, décentralisées, numériques et virtuelles. Ces entreprises sont caractérisées par une réactivité et une flexibilité, constitueront incontestablement un des modèles d'organisation les plus dynamiques.

Chapitre III : La performance de l'entreprise

Le passé, le présent et l'avenir cohabitent intelligemment dans la performance de l'entreprise ; respect pour le passé, passion pour le présent et devoir d'avenir, pourrait être la devise des champions de la performance durable⁴³.

Savoir capter l'air du temps, comprendre son temps est un atout précieux que détiennent seules les meilleures entreprises. Tout l'enjeu est bien sûr de comprendre et de s'adapter à l'évolution massive de l'environnement économique, sociologique et technologique.

Mais la performance s'appuie autant sur le présent que sur la capacité à se projeter sur le moyen et le long terme.

Dans ce sens, on peut dire que la performance de l'organisation demeure un enjeu central pour la recherche en gestion. Dans de nombreuses analyses, la justification principale de l'objet étudié repose sur son lien supposé, voire simplement postuler, avec la performance de l'entreprise. Cependant, les données économiques ne sont pas toujours accessibles et les évaluations subjectives de la performance deviennent alors le seul recours pour les chercheurs.

Pour expliquer cette notion de performance, nous nous appuyerons sur certaines définitions d'auteurs en mettant en lumière son caractère multidimensionnel ainsi que les indicateurs appropriés pour sa mesure et les outils de pilotage permettant sa maîtrise et de juger son degré par rapport aux entreprises en rude concurrence.

⁴³ La performance durable est la capacité d'une entreprise à renouveler sur une longue période des performances satisfaisantes en termes de croissance et de marge.

Section 1 : La notion de la performance

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

Dans le domaine de la gestion, la performance a toujours été une notion ambiguë, rarement définie explicitement.

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 ». ⁴⁴ 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) » ⁴⁵.

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 » ⁴⁶.

Donc, 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...etc.

Le concept de performance renvoie 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

⁴⁴ GUNZENTE Claire, « mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs, quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs », p 146.

⁴⁵ Article, « mesure de la performance des entreprises », P04, In : leg.u-bourgogne.fr/rev/032165.PDF.

⁴⁶ Article, « mesure de la performance globale des entreprises », p10, In : <http://www.193.51.90.226/cahiers/berland.pdf>.

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 ".

Selon Lorino « La performance dans l'entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur/coût »⁴⁷. La performance de l'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 ». ⁴⁸ 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 ».⁴⁹

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- Approches organique : Elle s'explique par la performance organisationnelle.

⁴⁷ Article, AHMED ZAID CHERTOUK Malika, « Contribution performance financière et sociale dans les entreprises publiques algériennes », 2011, p 03.

⁴⁸ Article, « mesure de la performance globale des entreprises », Op.cit, p03.

⁴⁹ Web.hec.ca/airepme/images/File/agadir/Fadil%20Nazik%20D.pdf . site consulté le 02.07.2013.

La performance organisationnelle 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 :⁵⁰

- 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 ;

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

- **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).

- **Performance et efficacité** : L'efficacité 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 efficacité lorsqu'elle améliore ses résultats en utilisant des moyens identiques ou lorsqu'elle maintient ses résultats en consacrant moins de moyens.

- **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 :

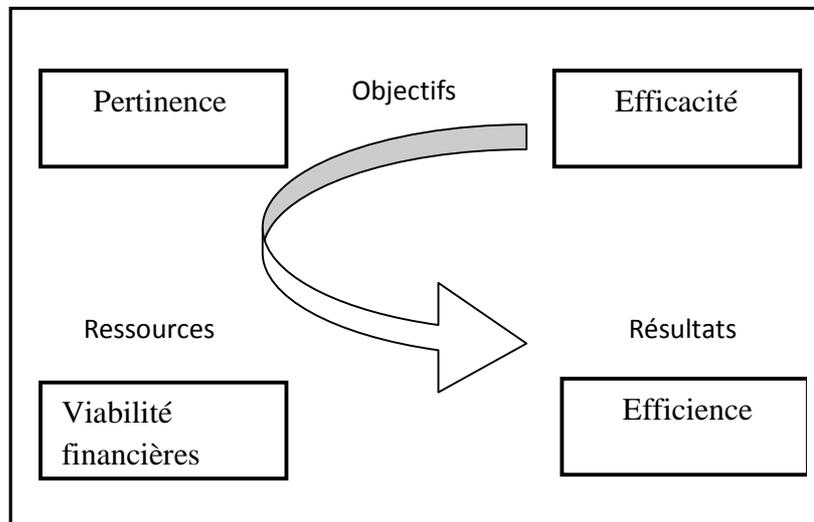
- Elle innove et s'adapte en fonction des tendances, de la compétition, des technologies et des autres forces nouvelles ;
- Elle peut créer et exploiter de nouveaux marchés ou sources de revenus ;
- Elle est capable de se renouveler.

- **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.

⁵⁰ Article, « la performance globale et ses déterminants », In : http://www.Creg.a-versailles.fr/IMG/pdf/la_performance_globale.pdf.

Afin, de réaliser ce but il faut y avoir un réserve et une liquidité bien suffisante, aussi une bonne surveillance et gestion des risque, et d'acquérir des nouvelles sources de financement diversifiées.

Figure n°04 : Les composantes de la performance



Source : Déduite par nous-mêmes.

Le schéma explique qu'une organisation est performante si :

- Elle atteint ses objectifs efficacement et avec efficience ;
- Elle est pertinente pour son contexte et ses interventions interne
- 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.

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'affaire, marge et volume), suivant des différents facteurs (produit, segment clients, région, commercial...) afin de détecter des gisements de performance qui pourrait 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 ya aussi d'autre indicateurs pour évaluer les résultats commerciaux qui son illustrés comme suit :

Portefeuille client : nombre total des clients, nombre de clients actifs, nombre de client gagnés et nombre de clients perdus.

Chiffre d'affaire : 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 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 maitrise de la performance.

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 rentabilité (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, en première, 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).

- Les notions de compte de résultat et de bilan sont abordés dans le thème « gestion et création de valeur ».

Les deux autres indicateurs proposés découlent de la richesse produite par l'organisation au cours de la période observée (en principe l'année), à savoir la capacité d'autofinancement.

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 :

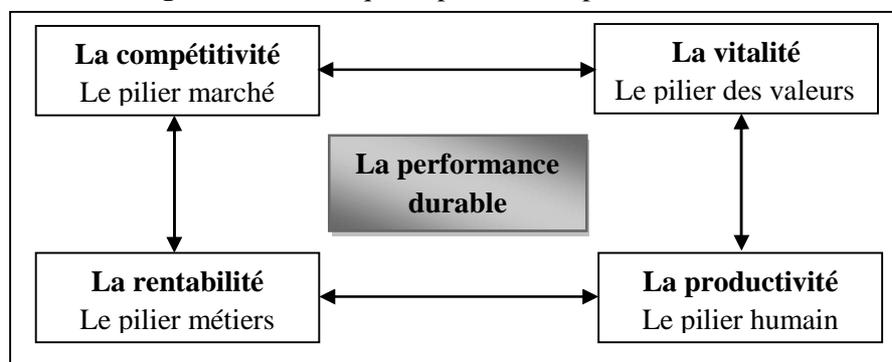
- Elle se mesure, d'où la nécessité de construire ou d'utiliser des indicateurs qualitatifs ou quantitatifs adaptés ;
- Elle s'apprécie, en s'appuyant sur des comparaisons dans le temps (évolution de la valeur des indicateurs de l'organisation sur plusieurs années) et/ou dans l'espace (à partir des valeurs 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° 05**).

- 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°05 : 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 premiers 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 : c'est 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 : 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 moyens pour une entreprise de faire un territoire humain, un territoire de performance.

Les métiers : 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 2 : La mesure de la performance

La performance financière ne suffit plus à 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, ensuite nous analyserons ces différents systèmes de pilotage, qui traiteront comment mesurer la performance et avec 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 »⁵¹.

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

- Soit il s'agit de conduire une action en cours, on parle 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 supérieur hiérarchique ; l'indicateur de résultats constitue alors un indicateur de reporting.

Les indicateurs clés de performance, la version internationale étant les KPI « Key Performance Indicators », 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.

⁵¹ Chantal Bonnefous, Alain Courtois, « Indicateurs de performance », édition Hermès, paris, 2001, p25-26

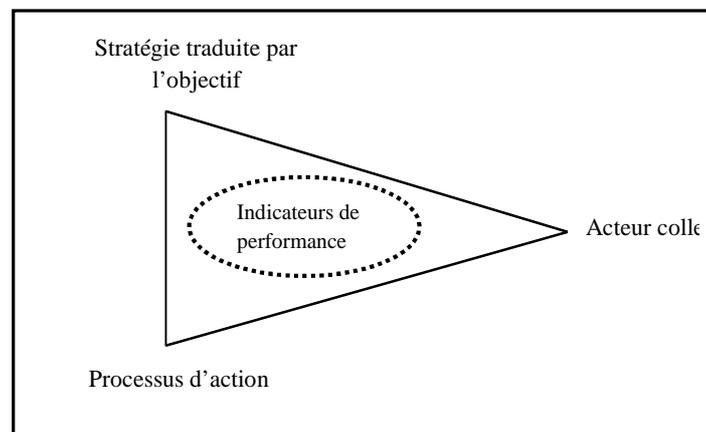
- Doivent correspondre à un objectif, qu'ils mesurent l'atteinte de ces indicateurs de résultats ou qu'ils informent sur le bon déroulement d'une action visant à atteindre ce but (indicateurs de pilotage), donc, l'IP a une pertinence stratégique

- 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°06**):

- En objectif ;
- En processus d'action ;
- En acteur collectif.

Figure n°06 : Le triangle stratégie/acteur/processus d'action



Source : Déduite 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 KERR⁵² écrivit dans un article « sur la folie de récompenser A, quand on désire B », à propos de la pratique de 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

⁵² BONNEFOUS Chantal, COURTOIS Alain, Op.cit. P 26.

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 de vieux problème, délice des manuels de gestion depuis des décennies, de la *contrôlabilité* de la performance : les managers, ont-ils en main les leviers d'action qui leurs permettent d'influer de façon décisive sur le niveau de performance mesuré par l'indicateur.

- *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, à différentes échelles bien sûr ! 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 progiciels 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.

- **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.

- **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.

▪ **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.

Section 3 : Le pilotage de la performance

Pour piloter, évaluer et contrôler sa performance, au niveau globale qu'a chaque niveau de son organisation, l'entreprise à 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

3-1- Le balanced scorecard (Les axes de la 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 »⁵³.

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 **score**⁵⁴ d'une entreprise, en vérifiant l'équilibre des dimensions de la performance.

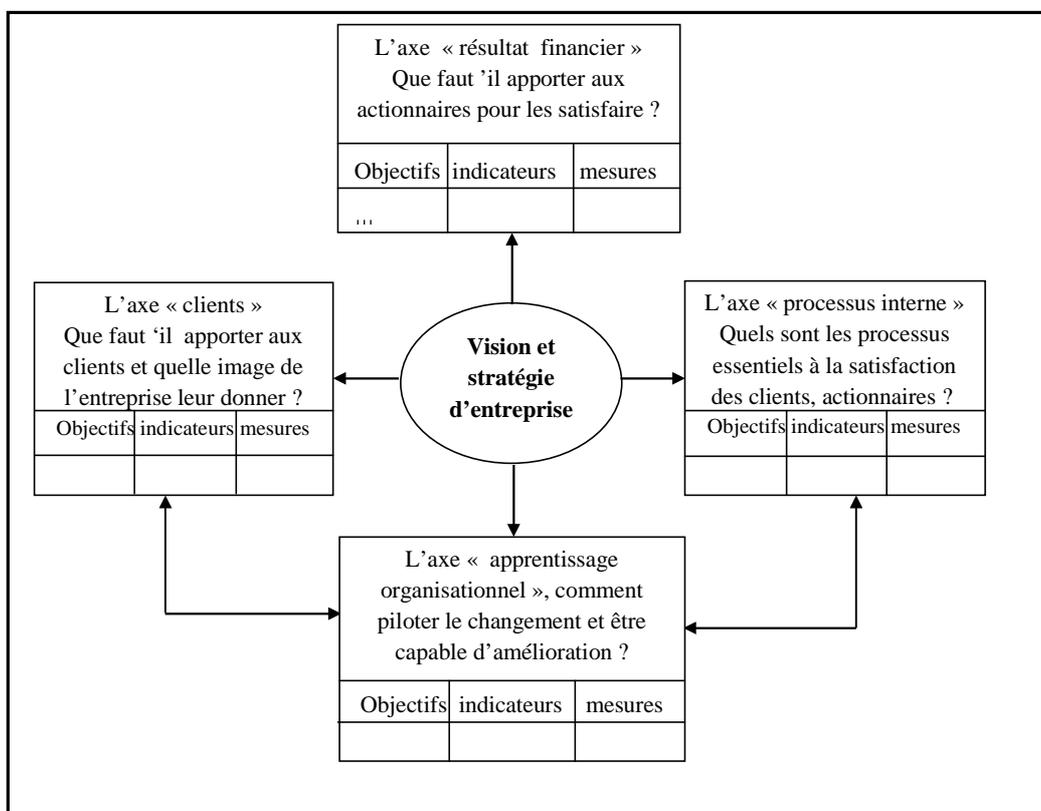
Plus précisément, ces quatre axes de performance répondent aux questions précédentes, et s'articulent pour former un système de contrôle dynamique qui est représenté dans la **Figure n°07**.

- **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.
- **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.

⁵³ MALO Jean-Louis , MATHE Jean-Charles , « l'essentiel du contrôle de gestion », 2^{ème} édition d'organisation, 2002, p183.

⁵⁴ Le score est la valeur numérique de synthèse qui représente dans une unité cohérente la synthèse du degré de réussite.

Figure n°07 : 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 déterminants 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 ;
- L'analyse des relations financières : les relations causales et les déterminants de la performance sont à expliciter finalement en résultats tangibles exprimés en termes financiers. Ils permettent à ce stade une communication et une vision claire et objective des efforts accomplis dans le cadre de la stratégie.

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 »⁵⁵.

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.

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.

⁵⁵ GRANDGUILLOT Francis, Bératrice , « L'essentiel du contrôle de gestion », 4^{ème} édition Gualino, paris, 2009, p 124.

- **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.

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.

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 d'information) significatifs, et qui combinent pour fournir un produit matériel ou immatériel important et bien défini ». ⁵⁶

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 :

⁵⁶ MALO Jean-Louis, MATHE Jean-Charles, op.cit , p192.

- 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.

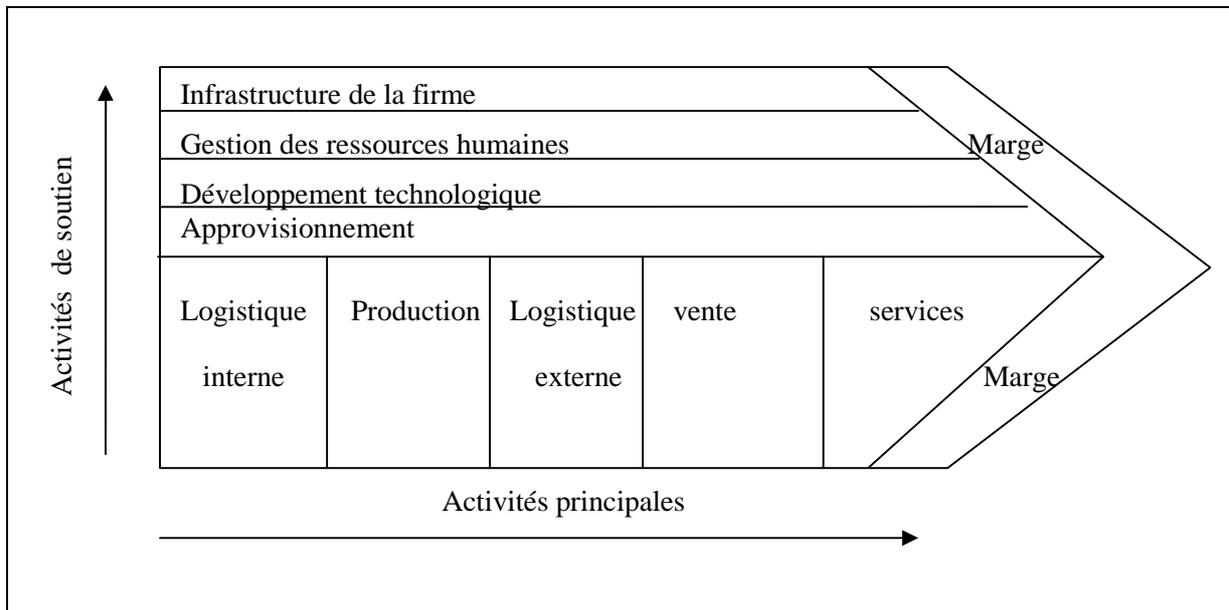
Le processus permet un véritable pilotage de performance, car il combine des activités multiples, qui se traduiront en termes de valeur et donc finalement de performance. Il est en accord avec la nature de l'action stratégique qui doit assurer à la fois la continuité et la stabilité de l'exploitation 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. PORTER⁵⁷, 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°08**.

⁵⁷ MALO Jean-Louis, MATHE Jean-Charles, op.cit, p190-191.

Figure n° 08 : 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.

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 : c'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 nombre de commandes.

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.

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 appréciée 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 existence ;

Ensuite, *créer les activités créatrices de valeur* : Chercher à réduire les coûts des activités créatrices de valeur avec l'étude de leurs interaction 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.

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 »⁵⁸.

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 souhaité. Il est évalué par l'entreprise compte tenu de ses compétences et du marché dès le début de la conception du produit. Cette méthode renvoi 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.

⁵⁸ GRANDGUILLOT Francis, Béatrice, op.cit. p129.

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 ;
- *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.

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 ;
- Evaluer 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.

Au terme de ce chapitre nous avons retenu que la performance est un concept flou, présenté par de nombreux acteurs, alors elle est comprise comme l'agrégation des performances diverses (organisationnelles, financières, économiques, sociales), et relève donc d'un concept multidimensionnel techniquement difficile à mesurer.

Mais malgré la difficulté de mesurer la performance, une excellente intégration des outils et d'indicateurs mèneront l'entreprise vers un chemin d'efficacité, d'efficience qu'explique d'une manière claire que la performance est une notion relative. Désormais, cette dernière reste obligatoire, car elle représente l'une des clés de survie des organisations.

Cependant, il convient de rappeler, que le choix de ces indicateurs est un arbitrage politique. Ils doivent se construire au cours d'un processus concentratif et stratégique avec l'accord des dirigeants et la participation des parties prenantes de l'entreprise.

Chapitre IV : Etude de
l'impact des TIC sur la
performance des entreprises :
Cas des entreprises de la
wilaya de Bejaia

Essentiel au regard du management, la relation TIC et performance de l'entreprise est une question récurrente et délicate. En effet, la problématique de l'amélioration des performances justifie tout l'intérêt que l'on porte à l'effet TIC sur le fonctionnement de l'entreprise.

De nombreuses études fournissent des indications sur les incidences des TIC sur la performance des entreprises. Parmi elles, celle menée par l'OCDE dont les résultats indiquent que les TIC ne manquent pas de contribuer à la performance des entreprises⁵⁹.

Cette étude montre que les entreprises qui utilisent les TIC ont un niveau de productivité plus élevé que les entreprises qui ne les utilisent pas. Le paradoxe de Solow⁶⁰, qui prétend que « On voit les statistiques de productivité partout sauf dans les statistiques de la productivité »⁶¹, est donc remis en cause.

Une autre étude a été menée par M.KALIKA⁶² sur une période de cinq ans, les résultats confirment la relation entre l'utilisation des TIC et performances.

Etant donné que l'Algérie s'est ouverte sur l'économie mondiale, nous supposons que les entreprises ne sont pas écartées des évolutions technologiques.

Notre but à travers ce chapitre est d'identifier le degré réel de pénétration des TIC dans les entreprises de la wilaya de Bejaia, mais aussi d'évaluer leur usage et d'identifier leur incidence sur la performance ainsi que leurs relations avec la stratégie de l'organisation des entreprises et les compétences des personnels.

Pour cela nous présenterons, en première section, l'état de développement des TIC en Algérie. En deuxième section, nous présenterons notre enquête menée au niveau de la wilaya de Bejaia, et enfin dans la troisième section, nous analyserons les résultats obtenus.

⁵⁹ « Les TIC et la croissance économique, panorama des industries des entreprises et des pays de l'OCDE », Paris, 2003.

⁶⁰ Solow Robert, prix Nobel 1989.

⁶¹ Revue économique de l'OCDE, n° 38, 2004, P 49.

⁶² KALIKA Michel, « Management et TIC, 5 ans de e-management dans les entreprises », Edition LIAISON, Paris, 2006.

Section1 : Etat de développement des TIC en Algérie

L'état des Technologies de l'information et de communication en matière de développement en Algérie reste très en retard par rapport aux pays développés et même ceux en voie de développement et cela malgré les efforts consentis par l'Etat. .

1-1- Politiques publiques en matière des TIC

1-1-1- Libéralisation du secteur des TIC

L'internet a fait son entrée en Algérie en 1991, par le biais de l'association algérienne des utilisateurs d'UNEX (UNipost EXternal)⁶³ et la collaboration de l'association des scientifiques algériens (ASA) à travers une connexion avec l'Italie. En 1993, le centre de recherche de l'information scientifique (CERIST)-qui est une structure universitaire publique-devient l'unique fournisseur d'accès à internet. En 1998, l'Etat décide de l'ouverture du domaine au privé.

Actuellement, de nombreuses entreprises sont agréées, les autorisations d'agrément sont délivrées par l'Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications (ARPT) créée suite à l'adoption de la loi n° 2000-03 du 05 août 2000⁶⁴. Cette loi est considérée comme une modeste réforme de libéralisation du secteur. Suite à cette dernière, un opérateur a été créé, « Algérie Télécom » qui couvre les activités de télécommunication.

Cette réforme a certes fait évoluer la vulgarisation et la mise en place des TIC mais reste tout de même faible. Afin de mieux développer le secteur, l'Etat a entrepris de nouvelles politiques parmi elles la stratégie e-Algérie.

1-1-2- La stratégie E-Algérie

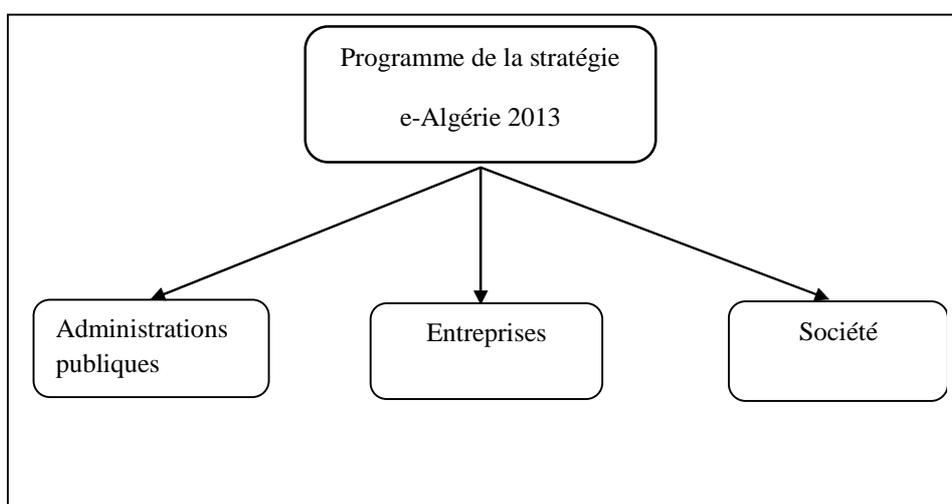
Vue l'importance et les effets positifs des TIC, qui ont été démontrés par de nombreuses études, sur le développement de l'économie, il est donc indéniable que l'intégration du développement dans un contexte de mondialisation s'avère nécessaire afin d'éviter une fracture irrémédiable avec les économies mondiales. La mutation de la société vers une Société fondée sur le Savoir et la Connaissance est en fait un enjeu vital.

⁶³ C'est un système de mesure la qualité de service offerte aux utilisateurs du courrier international.

⁶⁴ La Loi 2000-03 du 05 août 2000 fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications définit les conditions de développement et de fourniture des services de la poste et des télécommunications et fixe les principes selon lesquels ces services doivent être assurés dans des conditions objectives, transparentes et non discriminatoires.

C'est dans cette perspective qu'un plan multisectoriel appelé "Stratégie E-Algérie 2013" a été développé pour définir les objectifs à atteindre et les actions à mettre en œuvre dans les cinq prochaines années. Ce plan, vise à renforcer les performances de l'économie nationale (société, entreprises et l'administration publique (figure n°9)). Il est articulé autour de treize axes principaux. Pour chacun des axes, un état des lieux a été élaboré suivi d'une définition d'objectifs majeurs et spécifiques à atteindre au cours des cinq prochaines années ainsi qu'une liste d'actions pour leur mise en œuvre.

Figure n° 9 : stratégie e-Algérie 2013



Source : Etablie par nous-mêmes.

Les treize axes se résument comme suit : ⁶⁵

- 1- Axe d'accélération de l'usage des TIC dans l'administration publique ;
- 2- Axe d'accélération de l'usage des TIC au niveau des entreprises ;
- 3- Axe de développement des mécanismes et des mesures incitatives permettant l'accès des ménages et des très petites entreprises aux équipements et aux réseaux des TIC ;
- 4- Axe d'impulsion de développement de l'économie fondée sur le savoir ;
- 5- Axe de renforcement de l'infrastructure de télécommunication à haut et très haut débit ;
- 6- Axe de développement des compétences humaines ;
- 7- Axe de renforcement de la recherche développement et de l'innovation ;

⁶⁵ Document d'élaboration de la stratégie e-Algérie 2013 établi par le MPTIC.

- 8- Axe de mise à niveau du cadre juridique (législatif et réglementaire) national ;
- 9- Axe d'Information et Communication ;
- 10- Axe de la valorisation de la coopération internationale ;
- 11- Axe des mécanismes d'évaluation et de suivi ;
- 12- Axe des mesures organisationnelles ;
- 13- Axe des moyens financiers ;

1-2- La société d'information en Algérie

Le développement de la Société de l'Information dans un pays ou un groupe de pays est le plus souvent proportionnel à l'état de leur développement économique et social.

Le classement ne se base pas sur une appréciation subjective ou une simple argumentation théorique; il est déterminé par des indicateurs scientifiques, donc quantifiables, permettant de juger le degré de développement de la société d'information dans un pays ou une région grâce à la maîtrise des TIC qui contribuent à la promotion des autres secteurs socio-économiques et industriels. Les TIC constituent également un secteur d'activité à elles seules et participent à l'accroissement du PIB et à la création d'emplois.

Ces indicateurs économiques et de rendement, tels que le PIB, les revenus et bénéfices d'exploitation qu'elles génèrent, le nombre d'emplois qu'elles créent annuellement, le budget réservé à la Recherche & Développement de ces secteurs, permettent de juger le degré de développement de la Société d'information.

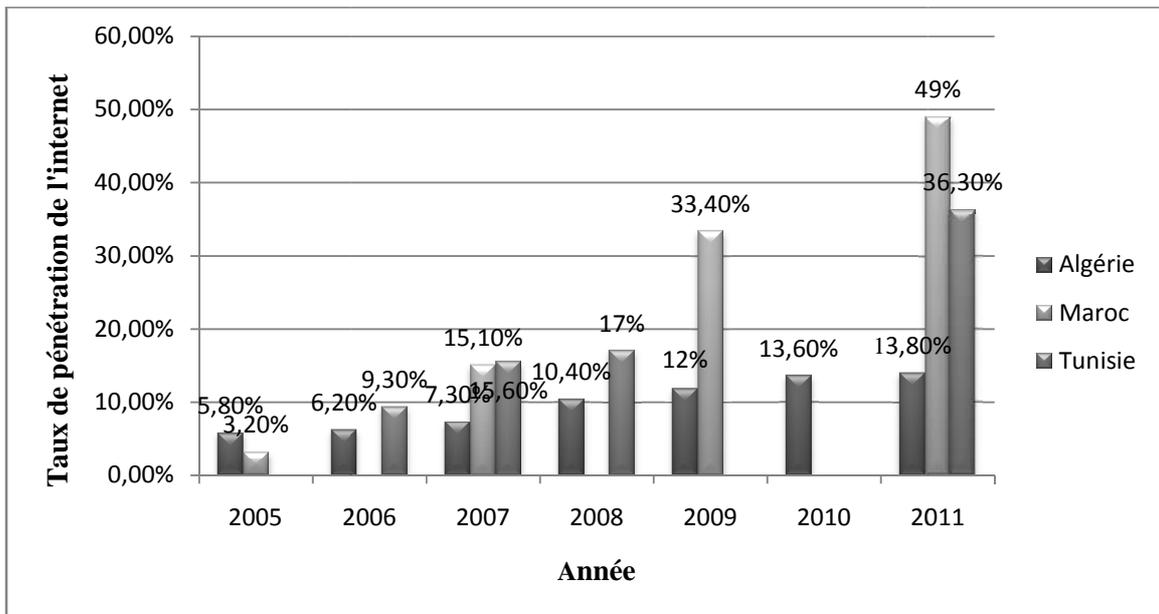
Le taux de pénétration de ces TIC dans les différentes couches de la société est également un élément permettant d'apprécier l'état du développement de la société d'information. Parmi ces indicateurs d'appréciation, le nombre de lignes téléphoniques, le nombre d'ordinateurs personnels pour 100 habitants et le taux de pénétration de l'internet constituent les données de base nécessaires à toute évaluation.

L'Algérie connaît toujours du retard par rapport au secteur des TIC à titre de comparaison, le secteur en question ne représente que 4% du PIB selon le rapport de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le Développement (CNUCED)⁶⁶, alors que la moyenne mondiale est de 7%. Toujours selon le même rapport la part des TIC est de 7% pour le MAROC et de 13,5% pour la TUNISIE.

⁶⁶ <http://www.jam-mag.com/qui-de-lalgerie-le-maroc-ou-la-tunisie-depense-le-plus-pour-les-tic/>. Site consulté le 16.04.2013.

Pour le taux de pénétration de l'internet, l'Algérie affiche un fossé par rapport à ses voisins. (Graphique n° 01).

Graphique n° 01 : Comparaison de l'évolution de taux de pénétration de l'internet en Algérie, Maroc et Tunisie entre 2005 et 2011.



Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données issues de : Internet World Stat-
www.internetworldstats.com/stats.htm. Site consulté le 18.05.2013.

Nous constatons que l'Algérie accumule un retard en matière de pénétration d'internet. En 2007, ce taux représente $\frac{1}{2}$ de celui de nos voisins qui enchaîne une évolution pour atteindre les 33,40% pour Maroc en 2009, soit une augmentation de 18,3% en 2 ans contre 4,70% pour l'Algérie. En 2011, c'est le même constat, le Maroc touche les 49% soit une évolution de 15,6% et l'Algérie évolue par un pourcentage très faible de 1,8%. Et d'après la même source, en 2012 l'Algérie n'a pas progressé d'une manière significative, elle affiche un taux de pénétration de 14%.

World Economie Forum, publie un rapport⁶⁷ dans lequel il élabore un classement de 144 pays en fonction de l'indice NRI « Networked Readiness Index » (NRI) qui évalue la disponibilité des pays à exploiter les TIC en termes de croissance, de compétitivité ainsi que de la prospérité de leurs citoyens. Pour le mesurer, l'indice NRI calcule l'aptitude d'un pays à

⁶⁷ <http://www.algerie-focus.com/blog/2013/04/14/lalgerie-denonce-son-pietre-classement-etabli-par-le-forum-economique-mondial/>. Site consulté le 09.06.2013.

exploiter pleinement les TIC en termes respectivement d'infrastructures des TIC, du coût d'accès et de disponibilité des compétences requises pour un usage optimal, de l'utilisation des TIC par les gouvernements et le milieu des affaires, du contexte économique et du climat pour l'innovation, du cadre politique et réglementaire et de l'impact économique et social des TIC.

Pour l'Algérie, après avoir occupé la 118^{ème} place au niveau mondial en 2012, elle a reculé dans le classement à la 131^{ème} place en 2013 et se trouve ainsi parmi les 14 derniers pays du monde. A l'échelle africaine et sur les 38 pays qui en sont évalués, l'Algérie occupe le 27^{ème} rang en se trouvant parmi les 11 derniers pays au niveau africain, et les 14 derniers pays à l'échelle mondiale. La chute de l'Algérie de 13 places en une année montre, selon le rapport, qu'elle continue à afficher un faible effet de levier des TIC. Une très faible utilisation des TIC (140^{ème}). A ce propos, le rapport précise que l'Algérie se classe à la 100^{ème} place sur la base du critère de l'usage individuel des TIC, à la 144^{ème} place dans leur usage dans le domaine des affaires, et à la 139^{ème} place dans leur diffusion dans la sphère institutionnelle et gouvernementale.

1-3- Les TIC dans l'entreprise Algérienne

Les entreprises Algérienne sont à la traîne par rapport au niveau de développement des TIC selon une enquête menée par le ministère de l'industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement. Les résultats⁶⁸ de cette enquête montrent que le niveau d'appropriation des TIC par les entreprises algériennes, tous secteurs confondus, est assez faible. 20% seulement des entreprises disposant d'un outil informatique efficient, 15% possèdent un site internet propre à elles, et 50% sont dépourvus d'un système comptable adéquat.

Une récente étude du Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le Développement (CREAD)⁶⁹ indique que l'usage des TIC dans les PME algériennes se limite à l'acquisition de l'outil informatique et dont l'utilisation est jugée restreinte.

La création d'entreprise dans un tel secteur prometteur donne accès à de nouvelles opportunités, susceptibles de créer des emplois qualifiés et de générer des produits et services

⁶⁸ <http://www.algerie360.com/algerie/enquete-sur-l%E2%80%99utilisation-des-tic-par-les-entreprises/>. Site consulté le 10.03.2013.

⁶⁹ <http://www.balancingact-africa.com/news/fr/edition-en-fran-ais/148/infos-informatiques/alg-rie-enqu-te-sur/fr>, site consulté le 05.06.2013.

ayant un marché international, est sans doute d'une grande importance. Il est donc impératif pour l'Algérie de faciliter l'émergence de telles entreprises.

La stratégie nationale définit les actions pour créer et soutenir les start-ups. Aujourd'hui on voit que le parc technologique « cyberparc » de Sidi-Abdellah à Alger qui s'inscrit dans le cadre de la stratégie nationale visant à édifier une Société de l'Information et accélérer la transition de l'Algérie vers une économie du savoir. Il est conçu dans un cadre large qui comprend à la fois des objectifs spécifiquement sectoriels ainsi que des objectifs plus larges de développement économique.

Il s'agit d'un projet stratégique d'envergure nationale, il est à la fois un catalyseur du secteur des TIC et un propulseur de l'innovation. Ce cyberparc est un espace d'activité et de recherches centré sur les technologies de l'information et de communication qui rassemble les différents acteurs du marché à savoir, les entreprises privées et publiques, les établissements d'enseignement et de formation, les instituts de la R&D, les groupes de réflexion et sociétés d'études de marché, les services aux entreprises, les centres de conférences, dans le but de créer des synergies grâce à la proximité et aux interactions entre les membres de la grappe des TIC.

C'est un parc technologique concurrentiel de classe mondiale offrant une infrastructure de pointe et des services aux entreprises et institutions TIC.

Mais cette démarche devra se renforcer si les autres pôles technologiques prévus dans les autres wilayas seront ouverts. Il faut dire aussi qu'une participation importante du secteur privé est cruciale au développement d'un secteur des TIC dynamique et prospère en Algérie. Contrairement aux autres secteurs (transport, éducation, santé, etc.) ici c'est le secteur privé qui constitue la force motrice. Un cadre économique et réglementaire mis à niveau est de nature à attirer les investisseurs privés nationaux et étrangers.

1-4- Les causes du retard en matière des TIC en Algérie

D'après des recherches effectuées, plusieurs facteurs ont été identifiés pouvant expliquer le retard de l'Algérie en matière des TIC :

- 1- Facteur stratégique et politique : les mesures prises par le gouvernement ne sont pas apparues dans les délais appropriés. Un retard dans la libéralisation du secteur des télécommunications par rapport aux pays voisins qui ont compris les enjeux des TIC

et leur contribution à la croissance et un autre dans la mise en œuvre des stratégies de développement du secteur.

- 2- Facteur économique : l'Algérie étant un pays rentier, devait en profiter pour améliorer sa situation. Mais le constat est tout à fait le contraire, le pouvoir d'achat des algériens est faible ce qui ne leur donne pas la capacité d'acquérir les équipements informatiques, ou encore un abonnement à internet. Ceci se traduit alors par une faible utilisation des TIC ce qui engendre l'un des impacts les plus faibles mondialement sur le plan économique (143^{ème}) d'après le rapport du World Economic Forum⁷⁰.
- 3- Facteur de compétence de ressources humaines : une insuffisance de ressources humaines qualifiées et pouvant accéder aux produits de la Recherche et Développement dans le domaine, mais aussi suffisamment motivé pour assurer un maximum de stabilité et donc une pérennité des actions qui seront engagées.
Par ailleurs, l'absence d'un centre de recherche opérationnel dans le domaine des télécommunications handicape le développement technologique de ce secteur qui reste marginalisé. Dans le même rapport, le World Economic Forum publie que l'Algérie a une faible base de compétence et se classe ainsi à la 101^{ème} place.
- 4- Facteur d'infrastructure : le paysage de l'infrastructure en Algérie se caractérise par le faible taux de pénétration des outils de communication. D'après le rapport de World Economic Forum également, l'Algérie se classe à la 119^{ème} place en matière d'infrastructures.
- 5- Facteur socio-culturel : avant d'être une technologique, l'adoption des TIC est culture. Or, l'Algérie est loin d'intégrer des valeurs communes dans sa société vivant un déséquilibre. En effet, notre pays est révélateur d'inégalités sociales avec une tranche vivant en deçà du seuil de pauvreté.
- 6- Facteur réglementaire : le développement du secteur TIC doit être accompagné d'une mise en place d'un cadre réglementaire adéquat.

⁷⁰ <http://www.algerie360.com/algerie/enquete-sur-1%E2%80%99utilisation-des-tic-par-les-entreprises/>. Site consulté le 10.03.2013.

Section 2 : présentation de l'enquête

Nous avons mené notre enquête au niveau de la wilaya de Bejaia, d'un côté, suite à sa localisation géographique qui nous ait accessible et de l'autre côté, à cause de ses caractéristiques économiques plus au moins favorables. La wilaya de Bejaia dispose d'une activité économique importante à l'échelle nationale notamment avec ses trois zones industrielles : la zone de Bejaia, d'El-kseur et la grande zone industrielle d'Akbou., et son ouverture vers l'extérieur par son port et son aéroport.

Notre enquête a duré un mois et demi (de 11 Avril jusqu'au 22 Mai), faute de difficultés d'accès à certaines entreprises.

2-1- Cadre et choix de type de recherche

Compte tenu de nos objectifs de recherche, nous avons opté pour une recherche descriptive explicative. Elle est descriptive car elle permet d'observer et de décrire le comportement organisationnel des entreprises face aux Technologies d'Information et de Communication, ainsi que les facteurs qui sont à l'origine de son comportement, et elle permet de visualiser une bonne connaissance des performances résultantes de cette adoption. De même, notre recherche est explicative car elle explique le comportement d'adoption, les liens et corrélations qui existent entre les différentes variables.

2-2- Choix de la méthode de collecte de données

Dans le cadre de notre recherche, nous avons choisis l'enquête par questionnaire administré aux responsables des entreprises, comme méthode de collecte de données.

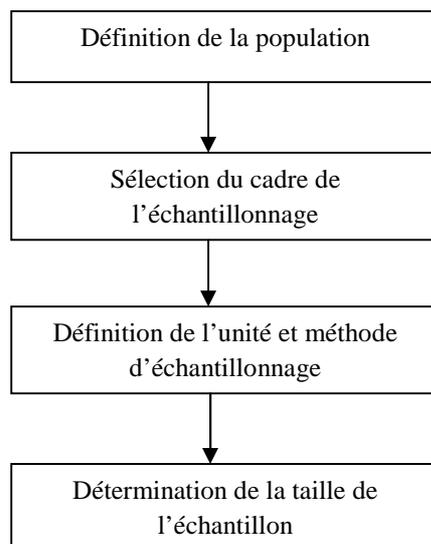
Ce processus de collecte nous a permis, en effet, d'obtenir le maximum d'informations afin d'en tirer les résultats aussi concluant que possible.

Notre questionnaire se compose de trois parties :

- La première concerne la connaissance de l'entreprise,
- La deuxième concerne les différents outils des TIC au sein des entreprises ;
- La troisième tourne autour des différents apports des TIC pour les entreprises.

2-3- Processus d'échantillonnage

Le processus d'échantillonnage que nous avons suivi dans notre étude comporte Cinq étapes illustrées dans la page suivante (**Figure n°10**):

Figure n° 10: Le processus d'échantillonnage

2-3-1- Définition de la population

Compte tenu de notre problème de recherche et de nos besoins en informations, notre population ciblée est constituée des entreprises de différents secteurs d'activités.

2-3-2- Sélection du cadre d'échantillonnage

Au niveau de cette étape, il faut situer les éléments qui constituent la population afin de pouvoir les joindre. A cet effet, nous avons établi une liste d'entreprises de divers secteurs opérant au niveau de la Wilaya de Bejaia. Et pour plus d'information, nous avons contacté la Direction de la PME et la promotion de l'investissement qui nous a fournis les informations suivantes:

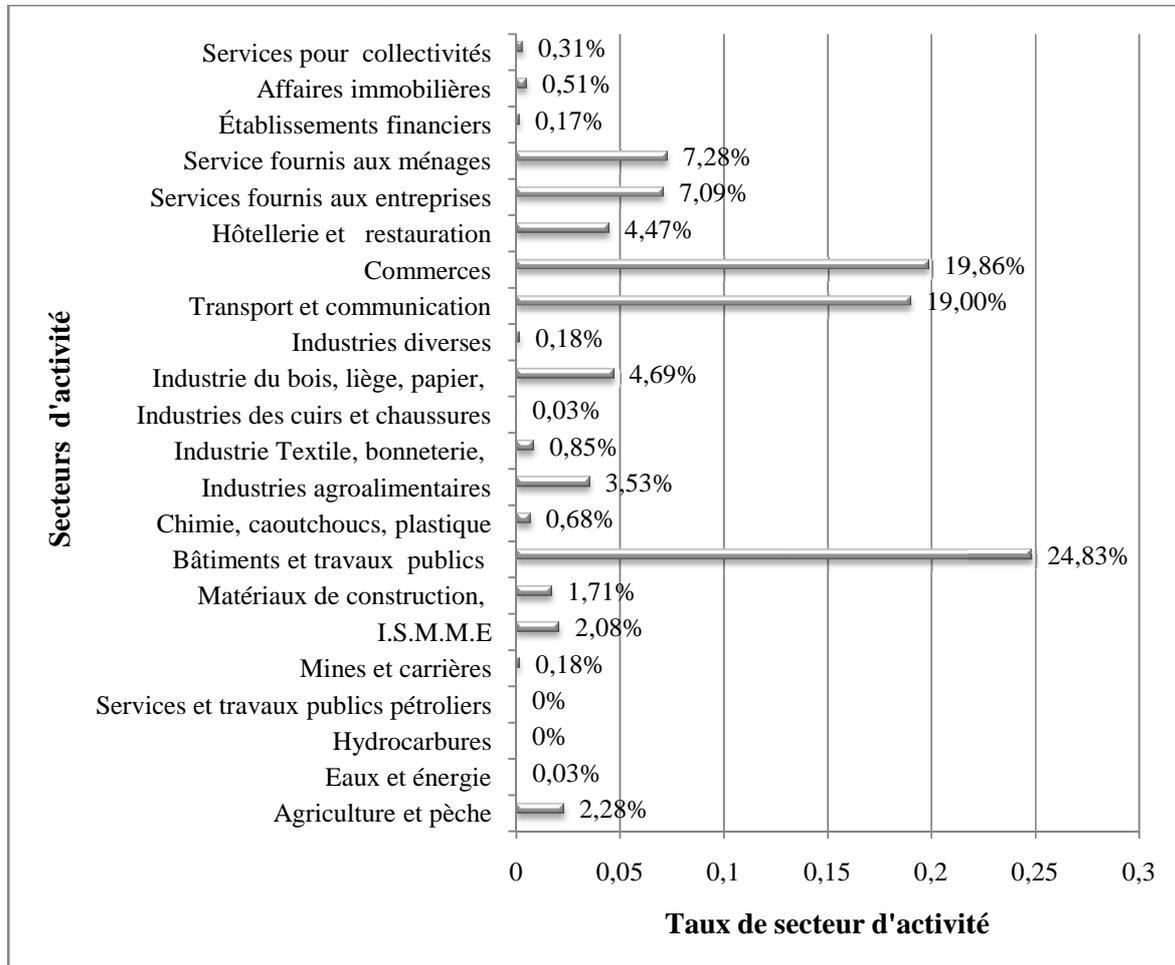
Tableau n° 01 : Nombre d'entreprises selon la nature

Nature des entreprises	Nombre des entreprises
Les entreprises privées	15 568
Les entreprises publiques	41
Total	15 609

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données de la Direction de PME et promotion d'investissement. 1^{er} trimestre 2013.

A la fin du premier trimestre de l'année 2013, la wilaya de Bejaia compte 15568 entreprises de privées, et 41 entreprises publiques.

Graphique n° 02 : Répartition des entreprises selon le secteur d'activité



Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données de la Direction de la PME et promotion de l'investissement de Bejaia, 1^{er} trimestre 2013.

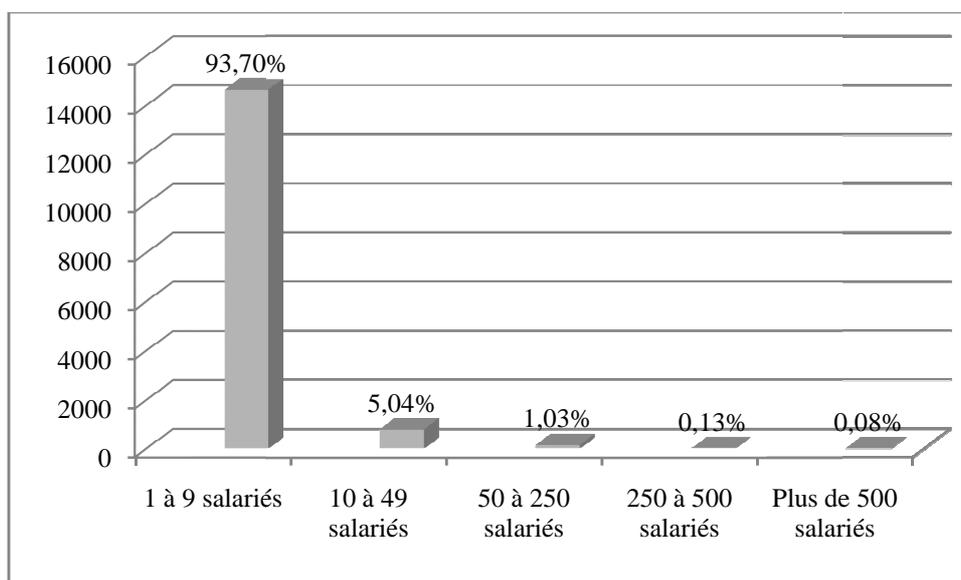
Nous constatons que les entreprises de la wilaya de Bejaia sont présentes en force dans le secteur BTP avec un pourcentage de 24,83%, le commerce avec un pourcentage de 19,26% et le transport avec un pourcentage de 19%.

Les services ont une grande part dans la wilaya avec un pourcentage de 38,77%. Quant à l'industrie elle représente 13,93% toutes industries confondues. Et pour le secteur primaire (Agriculture et pêche) il représente 2,28%.

2-3-3- Définition de l'unité et méthode d'échantillonnage

Dans notre étude, l'unité d'échantillonnage est l'entreprise et pour la méthode d'échantillonnage nous avons opté pour la méthode probabiliste par sondage stratifié. Nous avons pris le facteur effectif comme une référence d'homogénéité de notre échantillon, car nous avons considéré que le recours à l'utilisation des TIC dans le but d'avoir une meilleure circulation de l'information et un niveau supérieur de coordination varie proportionnellement avec l'effectif de l'entreprise. La répartition des entreprises de la wilaya selon la taille est la suivante :

Graphique n° 03: Répartition des entreprises de la Wilaya selon la taille



Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données de la Direction de la PME et la promotion de l'investissement de Bejaia. 1^{er} trimestre de l'année en cours.

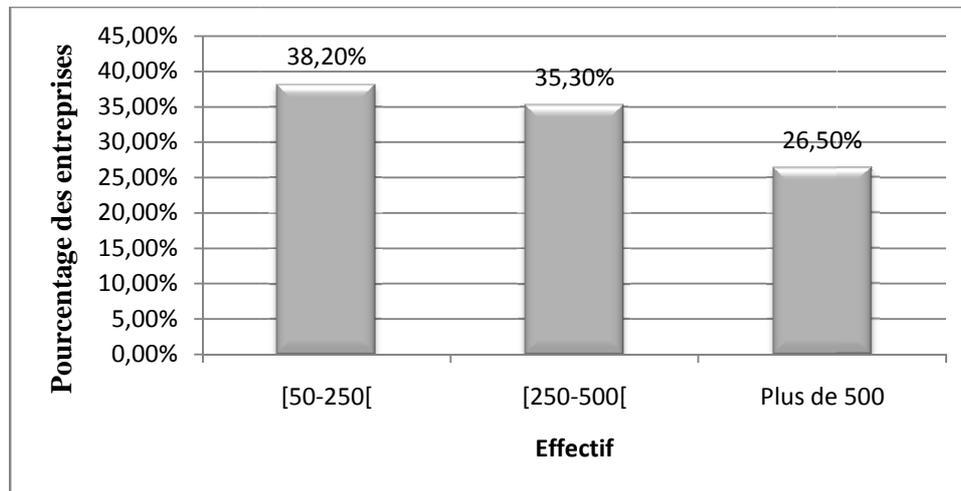
Donc, la grande majorité des entreprises de la wilaya sont des très petites entreprises avec un taux de 93,70%. Et un taux de 5,04% pour les entreprises dont l'effectif est de 10 à 49. La création d'entreprises avec un effectif supérieur à 50 est assez faible, seuls 195 (1,24%) relèvent de cette catégorie.

2-3-4- Détermination de la taille de l'échantillon

Afin d'obtenir un taux de réponse le plus élevé que possible et qui nous permettra de dégager des résultats concluants, nous avons pu s'adresser à 47 entreprises et en terme de notre enquête, nous avons recueillis 39 questionnaires (soit un taux de réponse de 82,97%) parmi lesquels nous avons validé 34 questionnaires pour notre étude et rejeter 5 à cause de la

taille très réduite des entreprises répondantes. En effet, nous avons sélectionné les entreprises avec un effectif qui s'articule entre 50 et plus de 500 employés (**Graphique n°04**) dans trois secteurs principaux: Industrie, services et commerce (**Graphique n° 05**).

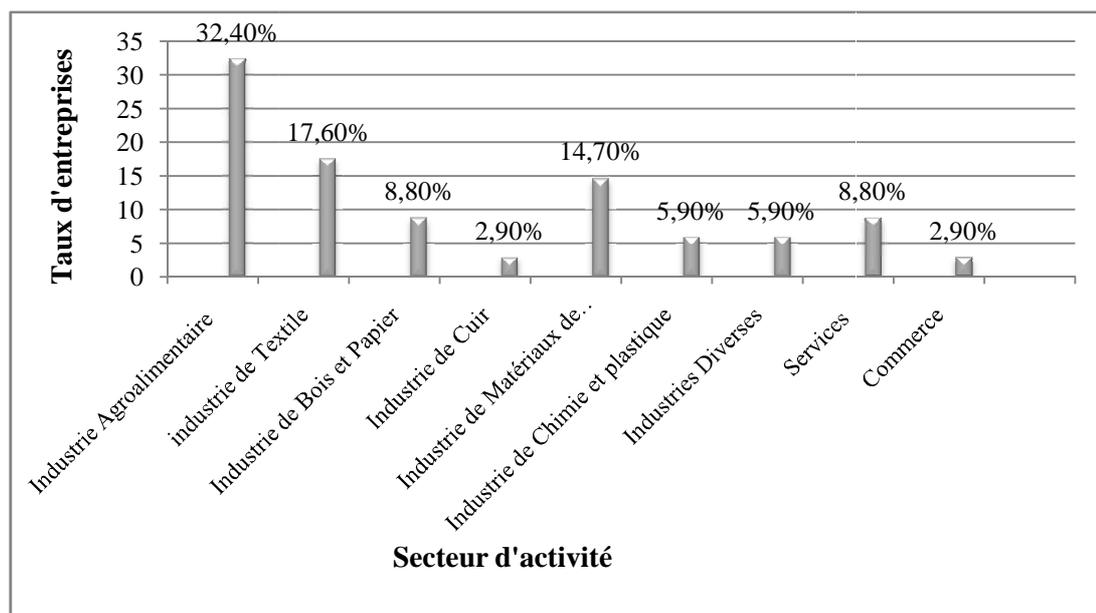
Graphique n° 04 : Répartition de l'effectif de l'échantillon selon la taille



Source : Etabli par nous-mêmes à partir des résultats de notre enquête, Avril 2013.

Nous constatons que 38,2 % des entreprises ont un effectif qui s'articule entre 50 et 250 employés, et 35,3% des entreprises ont un effectif qui varie de 250 à 500 employés, et 26,5% des entreprises ont plus de 500 employés.

Graphique n° 05 : Répartition des entreprises de l'échantillon selon le secteur



Source: Etabli par nous-mêmes à partir des résultats de notre enquête.

Les secteurs constituant notre échantillon sont de l'ordre : 32,40% pour l'industrie agroalimentaire, 17,60% pour l'industrie de textile, 14,70% pour l'industrie de matériaux de construction, 8,8% pour l'industrie de bois et papier et le même taux pour le secteur des services, 5,9% pour les industries diverses, et 2,9% pour l'industrie de cuire e le même taux pour le secteur commercial.

2-4- Méthode d'évaluation

Pour l'analyse de nos résultats nous avons eu recours au logiciel SPSS (Statistical Package For Social Science) pour trier les 34 questionnaires remplis par les répondants. Et dans le but d'approfondir notre analyse nous avons utilisé le test de dépendance de Khi-deux de Pearson.

Section 3 : Analyse des résultats de la recherche

Après avoir traité les questionnaires récupérés, nous avons procédé à l'analyse des données.

L'analyse des résultats sera consacrée en premier lieu à la connaissance et l'utilisation des technologies d'information et de communication par les entreprises.

3-1- Connaissance et utilisation des TIC

Tableau n° 02: Connaissance des TIC

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	32	94,1	94,1
	Non	2	5,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0

Source : Résultats de notre enquête, Avril 2013.

Ce tableau n°02 concernant la connaissance de la signification des TIC par les entreprises de notre échantillon, nous montre que 94,1% des entreprises ont une connaissance des TIC contre seulement 5,9% qui ne l'ont pas.

Pour celles qui les connaissent, les TIC sont présentées dans le **tableau n°03**:

Tableau n° 03 :C'est quoi les TIC?

Les TIC sont des :	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
les ordinateurs et logiciels	1	2,9	2,9	2,9
les ordinateurs, les logiciels et le réseau	22	64,7	64,7	67,6
Valide les ordinateurs et le réseau	3	8,8	8,8	76,4
Logiciels	1	2,9	2,9	79,3
Réseau	5	14,7	14,7	94
Pas de réponse	2	5,9	5,9	100
Total	34	100,0	100,0	

Source : Résultats de notre enquête, Avril 2013.

Ce tableau n°03 récapitulatif des différentes explications de la notion TIC, montre que 2,9% des entreprises considèrent que les TIC sont des ordinateurs et des logiciels, 64,7% entreprises disent que les TIC sont le mariage des ordinateurs, les logiciels et le réseau. 8,8% les voient comme une disposition des ordinateurs et le réseau et pour 14,7% le réseau à lui seul reflète les TIC.

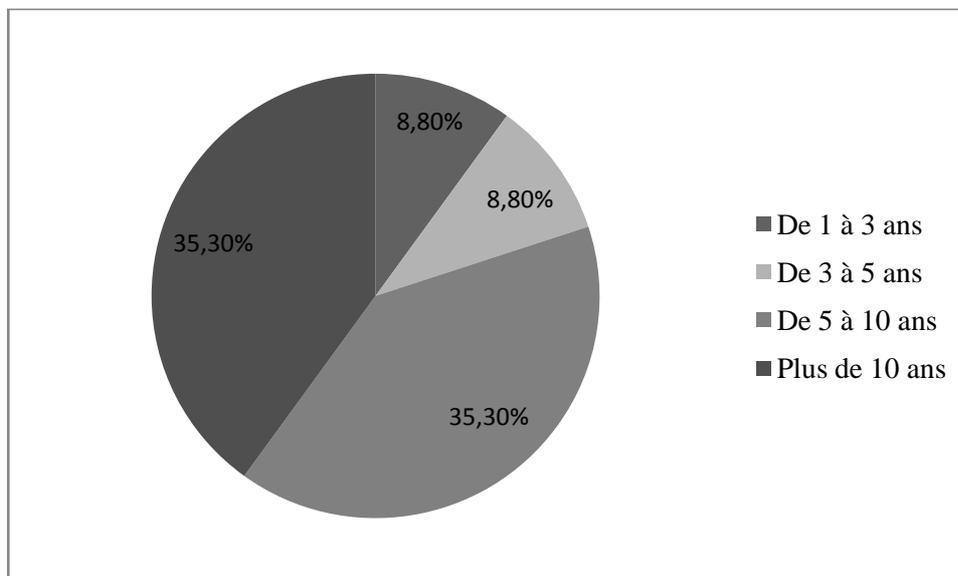
D'après les résultats des deux tableaux précédents, nous constatons que la majorité des entreprises étudiées connaissent la signification des TIC. Car les TIC regroupent en réalité les ordinateurs, les logiciels et le réseau.

Tableau n°04 : Utilisation des TIC

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	31	91,2	91,2	88,2
Valide Non	3	8,8	8,8	100,0
Total	34	100,0	100,0	

Source : Résultat de notre enquête, Avril 2013.

91,2% des entreprises de notre échantillon utilisent les TIC, face au 8,8% qui ne les utilisent pas.

Graphique n°06 : Ancienneté d'appropriation des TIC

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des résultats de l'enquête Avril 2013.

En ce qui concerne l'utilisation des TIC, le graphique n°06 nous permet de voir depuis quand les entreprises interrogées ont intégré les TIC. Ainsi, 35,30% des entreprises de notre enquête ont intégré les TIC depuis 5 à 10 ans, le même pourcentage concerne les entreprises qui ont plus de 10ans d'utilisation des TIC. Contre seulement 8,8% des entreprises ont adapté des TIC entre 1 et 3 ans, le même pourcentage pour la période allant de 3 à 5 ans.

Pour les 8,8% des entreprises non utilisatrices des TIC, la cause indiquée est le manque de moyens.

Tableau n°05: L'intention d'investir

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	28	82,4	82,4	82,4
Non	2	5,9	5,9	88,2
Pas de réponse	4	11,8	11,8	100,0
Total	34	100,0	100,0	

Source : Résultat de notre enquête, Avril 2013.

D'après le tableau n°05, 82,4% des entreprises envisagent d'investir dans les TIC et 5,9% ne l'envisage pas. Ceci est dû principalement aux difficultés financières, pour d'autres elles ne voient pas d'utilité, du moment où l'investissement en TIC ne peut avoir un impact sur la performance tant que l'information n'est pas encore gérée, dans l'économie, comme valeur concurrentielle et facteur de compétitivité.

Tableau n°06 : Nombre d'ordinateurs

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	[1-50[19	55,9	55,9
	[50-100[5	14,7	70,6
	[100-200[5	14,7	85,3
	[200-300[2	5,9	91,2
	Plus de 300	2	5,9	97,1
	Pas de réponse	1	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0

Source : Résultats de notre enquête, Avril 2013.

Nous constatons que 55,9% d'entreprises ont à leur disposition 1 à 50 ordinateurs, 14,7% entreprises de 50 à 100 ordinateurs, et le même taux de 100 à 200 ordinateurs. Et 5,9% pour les entreprises utilisatrices de 200 à 300 et plus d'ordinateurs.

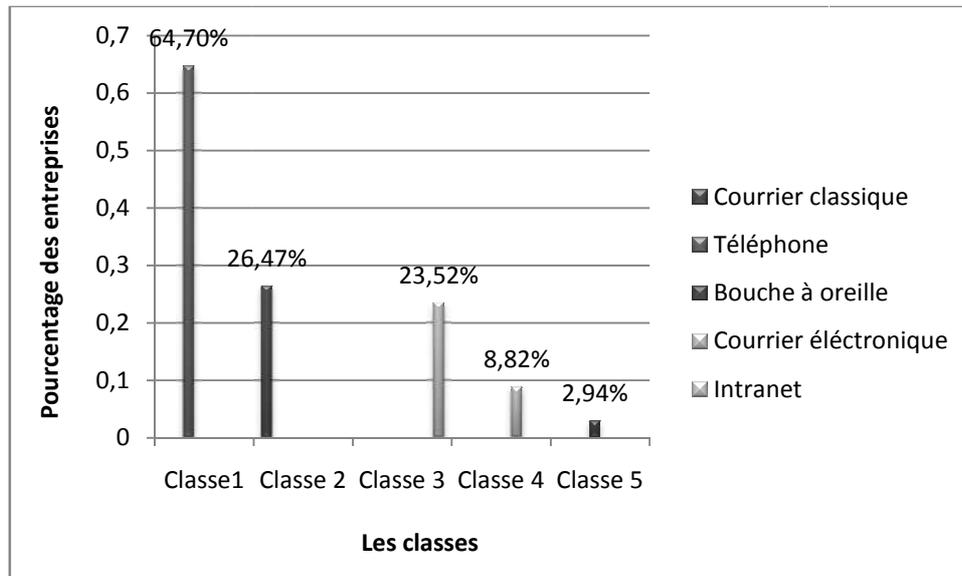
Tableau n°07 : Le degré d'informatisation des services

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	18	52,9	52,9
	Partiellement	15	44,1	97,1
	Non	1	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0

Source : Résultats de notre enquête, Avril 2013.

Les services de 52,9% entreprises étudiés sont complètement informatisés et 44,1% de ces entreprises déclarent que leurs services sont partiellement informatisés et seulement 2,9% des entreprises leurs services sont non informatisés.

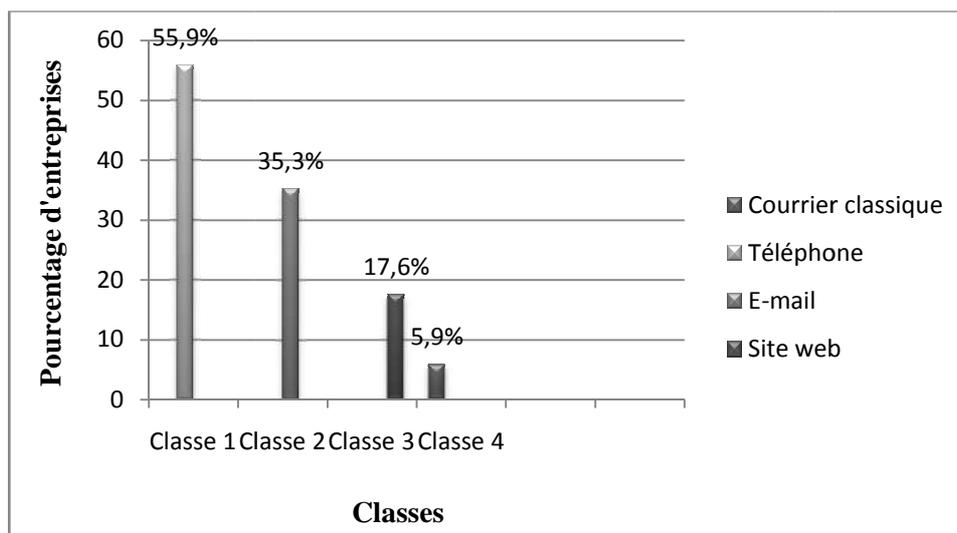
Graphique n°07 : Pourcentages des moyens de communication à l'interne



Source : Etabli par nous-mêmes à partir des résultats de notre enquête Avril 2013.

Nous remarquons à partir de ces résultats (graphique n°07) que le moyen de communication le plus utilisé est le téléphone (classe 1) ; puis le courrier classique (classe 2) ; le réseau Intranet en troisième position (classe 3) ; ensuite, le courrier électronique en quatrième position (classe 4), et en dernier le bouche à oreille (classe 5).

Graphique n°08 : Les moyens de communications à l'externe

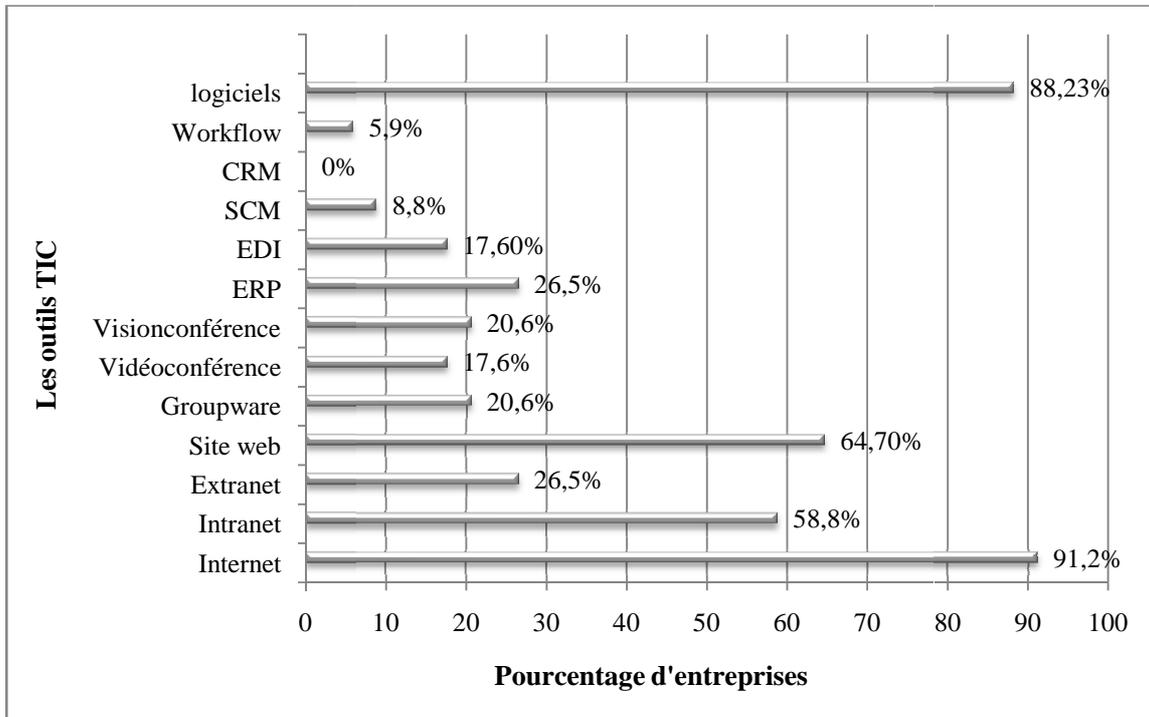


Source : Etabli par nous-mêmes à partir des résultats de notre enquête, Avril 2013.

D'après ces résultats (graphique n°08) nous constatons que 55,9% des entreprises utilisent le téléphone comme premier moyen de communication avec leurs partenaires, en

deuxième classe l'E-mail avec 35,3%, le site Web en troisième classe avec 17,6%, et le courrier classique en dernière classe avec 5,9%.

Graphique n°09 : Les outils TIC



Source : Etabli par nous-mêmes d'après les résultats de notre enquête, Avril 2013.

Dans ce graphique n°09, nous remarquons un pourcentage très élevé de 91,20% de connexion à internet et un taux de 58,80% pour le réseau intranet. La disposition d'un site web est de 64,70% des entreprises, 88,23% pour l'utilisation des logiciels, 8,8% pour l'utilisation du SCM et 5,9% pour l'utilisation du workflow.

L'utilisation du groupware tourne autour de 20,60%, 17,60% pour vidéoconférence, 20,60% pour visioconférence, 26,5% pour l'utilisation d'un ERP et 17,60% des entreprises utilisatrices d'un EDI.

Pour le CRM, nous avons un taux 0% indiquant le non utilisation de cet outil au niveau des entreprises de notre échantillon.

D'après les résultats statistiques obtenus, il est à considérer que les entreprises Algériennes sont en phase avec les progrès en matière des technologies d'information et de communication.

L'hypothèse 1 est alors confirmée : Les entreprises étudiées assimilent les TIC et les intègrent dans leur système managérial.

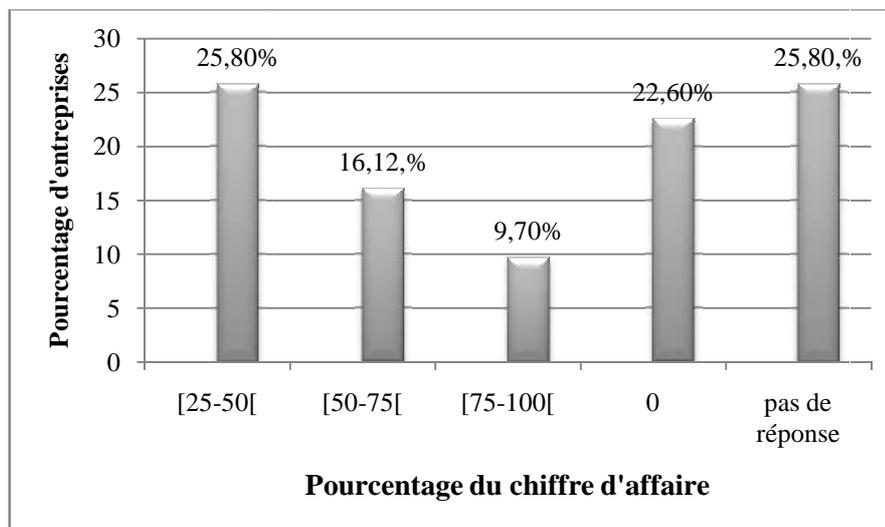
3-2- TIC et performance des entreprises

Il est à signaler que cette partie du questionnaire concerne les entreprises qui utilisent les TIC, soit 31 entreprises sur les 34 initialement questionnées.

Afin d'établir le lien entre le degré d'appropriation des TIC et la performance des entreprises, nous avons choisi de mesurer cette dernière par les indicateurs suivants :

- Pour la performance commerciale : Le chiffre d'affaire, parts de marché et satisfaction client ;
- Pour la performance financière : La rentabilité ;
- Pour la performance production : La productivité et la réduction des délais ;
- Pour la performance sociale : Le rendement des employés et la coopération entre les services.

Graphique n° 10: L'évolution du chiffre d'affaire

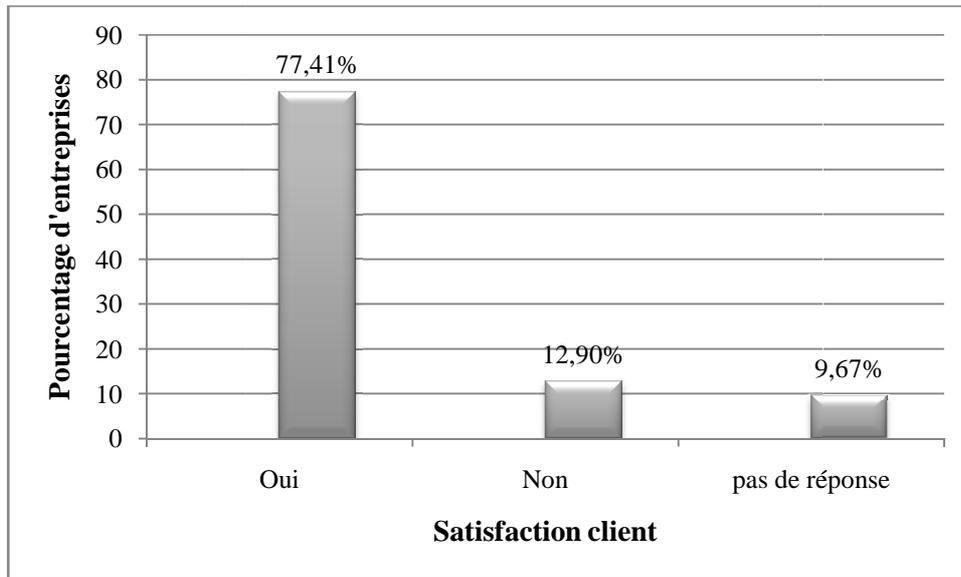


Source : Etabli par nous-mêmes à partir des résultats de notre enquête, Avril 2013.

Ce graphique n°10 montre que 25,80% des entreprises de notre échantillon déclarent que l'utilisation des TIC engendre une augmentation du CA de 25% à 50%, 16,12% une augmentation de 50% à 75% et 9,67% une augmentation du 75 à 100%. Par contre, 22,60% perçoivent qu'il n'y a pas d'évolution du CA avec l'utilisation des TIC (0%).

Remarque : L'évolution des parts du marché est identique à celle du chiffre d'affaire.

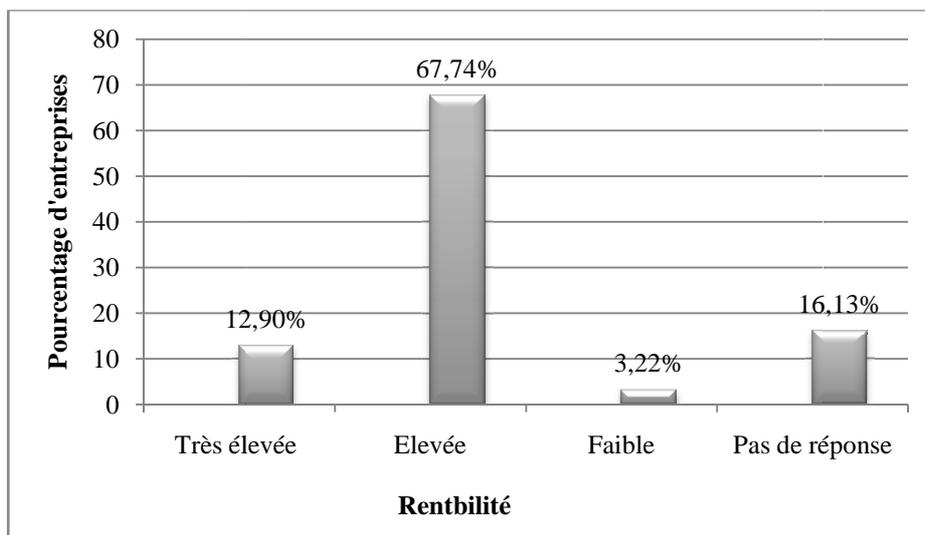
Graphique n°11 : La satisfaction client



Source : Etabli par nous-mêmes à partir des résultats de notre enquête, Avril 2013.

77,41% des entreprises avancent que leurs clients affichent une plus grande satisfaction avec l'utilisation des TIC. 12,90% seulement constatent que les TIC n'ont pas apporté aucun changement.

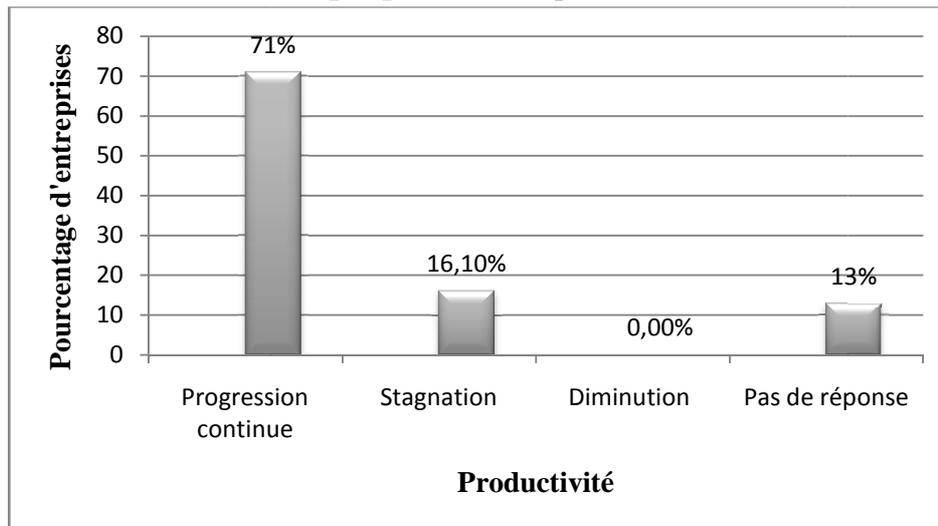
Graphique n°12 : La rentabilité



Source : Etabli par nous-mêmes à partir des résultats de notre enquête, Avril 2013.

67,74% des entreprises déclarent qu'avec l'utilisation des TIC, leur rentabilité est devenue plus élevée, 12,90% très élevée et seulement 3,22% comme faible.

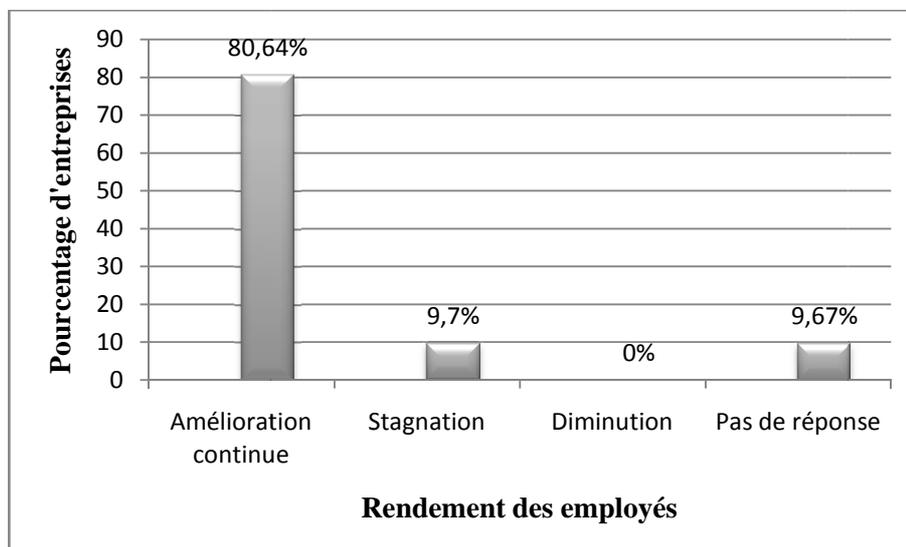
Graphique n° 13: La productivité



Source : Etabli par nous-mêmes à partir des résultats de l'enquête Avril 2013.

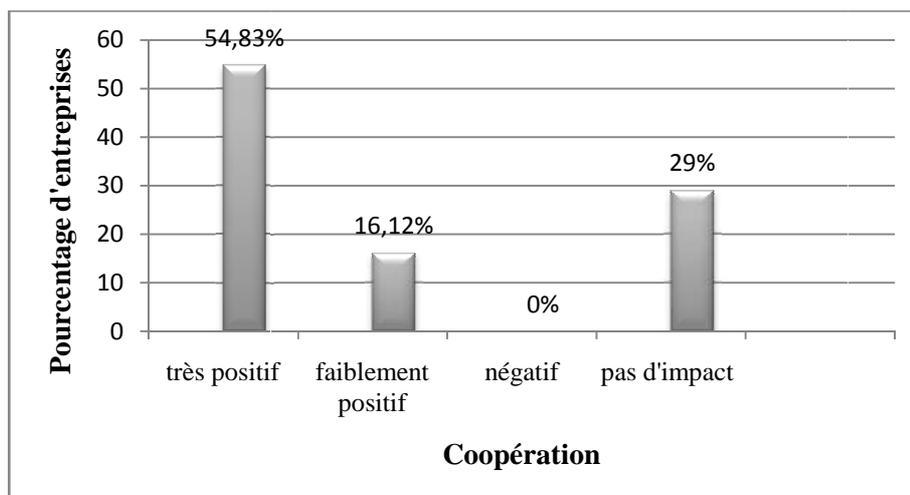
D'après ce graphique n°14, 71% des entreprises ont vu leur productivité en progression continue avec l'utilisation des TIC, 16,10% en stagnation et aucune en diminution.

Graphique n° 14 : Le rendement des employés



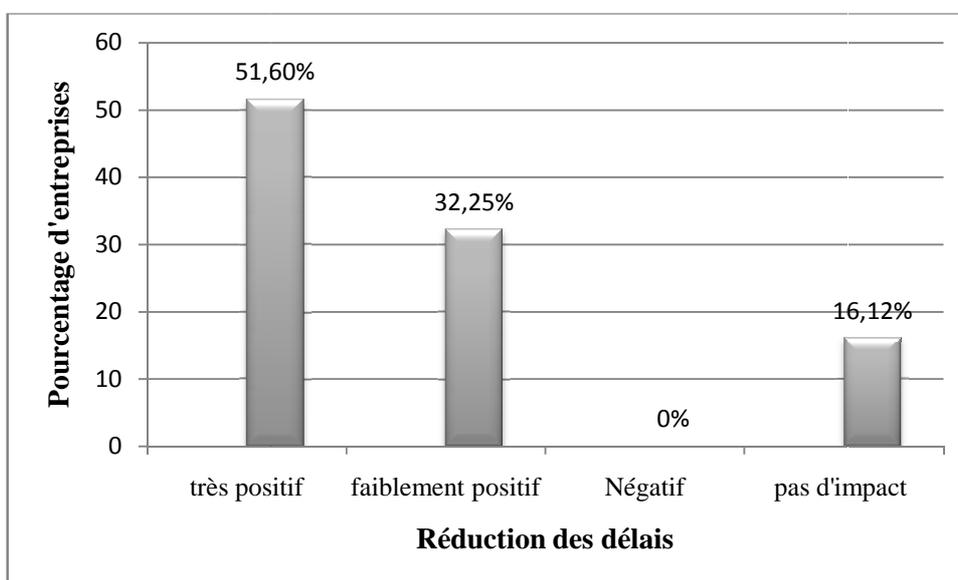
Source : Etabli par nous-mêmes à partir des résultats de notre enquête, Avril 2013.

Le rendement des employés est en amélioration continue dans 80,64% des entreprises utilisant les TIC, en stagnation dans 9,70%, et dans aucune en diminution.

Graphique n° 15: La coopération entre les services

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des résultats de notre enquête, Avril 2013.

54,83% des entreprises perçoivent une coopération entre les services comme étant très positive avec l'utilisation des TIC, et 16,12% une coopération faiblement positive. 29% des entreprises déclarent qu'il n'y a aucun impact de l'utilisation des TIC sur la coopération.

Graphique n° 16: La réduction des délais

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des résultats de notre enquête, Avril 2013.

51,61% des entreprises ont constaté un effet très positif de l'utilisation des TIC sur la réduction des délais, 32,25% un effet faiblement positif et 16,12% aucun impact.

Après avoir établis des statistiques sur la base des réponses obtenues, nous allons procéder à une analyse de dépendance entre nos deux variables TIC et performance. Pour cela, nous aurons recours au test de *khi-deux de Pearson* qui nous permettra de déterminer la relation de dépendance entre les TIC qualitatives et la variable indicatrice de la performance.

La statistique qui nous permet de réaliser le test est défini comme suit⁷¹:

$$\chi^2_c = \sum_{i=1}^p \sum_{j=1}^k \frac{(n_{ij} - \frac{n_{i.}n_{.j}}{N})^2}{\frac{n_{i.}n_{.j}}{N}} \rightarrow \chi^2 ((p-1)(K-1))$$

Avec :

N : Le nombre de l'effectif total.

$n_{i.}$: Le nombre d'individus ayant la modalité i de la première variable.

$n_{.j}$: Le nombre d'individus ayant la modalité j de la deuxième variable.

n_{ij} : Le nombre d'individus ayant les modalités i et j en même temps.

p,k : Le nombre de modalités pour chaque variable.

Les hypothèses de test étant :

- H_0 : Indépendance entre les deux variables.
- H_1 : Dépendance entre le deux variables.

On rejette l'hypothèse H_0 si la valeur calculée χ_c^2 est supérieure à la valeur tabulée $\chi^2_{\alpha((p-1)(k-1))}$ le risque.

Ou bien par le test de probabilité :

- si $P\{H_0\} > \alpha$: on accepte H_0 ;
- si $P\{H_0\} < \alpha$: on accepte H_1 .

Dans notre cas les hypothèses sont :

$$\begin{cases} H_0 : \text{La performance est indépendante des TIC ;} \\ H_1 : \text{la performance est dépendante des TIC.} \end{cases}$$

Et la décision se fera avec le test de probabilité. Si la $P > \alpha$ ($\alpha=5\%$) nous déduirons que la performance est indépendante des TIC, l'utilisation de ces dernières n'a aucun impact sur la performance des entreprises. Et si la $P < \alpha$ nous déduirons que la performance est dépendante des TIC, que l'utilisation de ces dernières a un impact sur la performance des entreprises.

⁷¹ KHALDI Khaled, « Méthodes statistiques », 6^{ème} édition Office des Publications Universitaires, 2005, p125

Pour la mesure de la variable TIC nous avons sélectionné les outils TIC les plus utilisés par les entreprises et pour la mesure de la variable performance c'est déjà cité.

Tableau n° 08: Résultats du test de Khi-deux (outils TIC et performance)

Les outils TIC / Les indicateurs de performance	Internet	Intranet	Extranet	Web	ERP	Logiciels
Chiffre d'affaire	$\chi^2 = 24,677$ * P : 0,000	$\chi^2 = 1,071$ P = 0,899	$\chi^2 = 6,672$ P = 0,154	$\chi^2 = 3,458$ P : 0,484	$\chi^2 = 12,086$ * P : 0,017	$\chi^2 = 3,123$ P : 0,737
Part de marché	$\chi^2 = 24,677$ * P = 0,000	$\chi^2 = 2,507$ P = 0,643	$\chi^2 = 8,513$ P = 0,130	$\chi^2 = 12,669$ * P : 0,027	$\chi^2 = 10,862$ P : 0,054	$\chi^2 = 4,842$ P : 0,435
Satisfaction client	$\chi^2 = 24,677$ * P = 0,000	$\chi^2 = 10,433$ * P = 0,015	$\chi^2 = 5,100$ P = 0,165	$\chi^2 = 9,917$ * P : 0,019	$\chi^2 = 2,745$ P : 0,433	$\chi^2 = 3,433$ P : 0,330
Rentabilité	$\chi^2 = 24,677$ * P = 0,000	$\chi^2 = 11,047$ * P = 0,026	$\chi^2 = 4,274$ P = 0,370	$\chi^2 = 10,282$ * P : 0,036	$\chi^2 = 6,843$ P : 0,144	$\chi^2 = 7,270$ P : 0,122
Productivité	$\chi^2 = 24,677$ * P = 0,000	$\chi^2 = 8,278$ * P = 0,041	$\chi^2 = 3,734$ P = 0,292	$\chi^2 = 11,827$ * P : 0,008	$\chi^2 = 4,419$ P : 0,220	$\chi^2 = 1,595$ P : 0,660
Coopération	$\chi^2 = 24,677$ * P = 0,000	$\chi^2 = 26,433$ * P = 0,000	$\chi^2 = 7,744$ P = 0,052	$\chi^2 = 9,717$ * P : 0,021	$\chi^2 = 8,130$ * P : 0,043	$\chi^2 = 4,822$ P : 0,306
Rendement	$\chi^2 = 24,677$ * P = 0,000	$\chi^2 = 13,109$ * P = 0,004	$\chi^2 = 2,627$ P = 0,453	$\chi^2 = 11,114$ * P : 0,0114	$\chi^2 = 4,406$ P : 0,221	$\chi^2 = 2,284$ P : 0,516
Réduction des délais	$\chi^2 = 24,677$ * P = 0,000	$\chi^2 = 25,743$ * P = 0,000	$\chi^2 = 8,82$ P = 0,064	$\chi^2 = 10,190$ * P : 0,037	$\chi^2 = 8,882$ * P : 0,032	$\chi^2 = 3,392$ P : 0,335

Source : Etabli par nous- même à partir des résultats de SPSS.

χ^2 : Khi-deux de Pearson

P : Probabilité

* : Existence d'une dépendance

* **Impact des TIC sur le chiffre d'affaire :** Les TIC et le chiffre d'affaire sont dépendants. L'utilisation des TIC a un impact sur l'évolution du chiffre d'affaire avec la disposition d'une connexion Internet (valeur de Khi-deux est de 24,677 avec une probabilité de 0 inférieur à α) qui permet à l'entreprise de faire connaître ses produits et services aux clients faire connaître et avoir des relations avec eux, également c'est un moyen efficace de publicité, et l'application ERP (valeur de Khi-deux est de 12,086 avec une probabilité de 0,017 inférieur à α) qui permet de mieux gérer l'ensemble des fonctions de l'entreprises (Achats, stocks, logistique, ventes...) ce qui débauche sur une évolution des ventes.

Cependant, l'évolution du chiffre d'affaire n'est pas influencée par l'application Intranet qui est un réseau interne n'ayant pas de rapport avec la commercialisation dans les

entreprises. L'Extranet qui est une application destinée à rentrer en contacts avec les différentes filiales de l'entreprise mère, donc ça n'a pas d'influence sur l'augmentation de chiffre d'affaire. Pour le web, les entreprises n'effectuent pas des opérations de ventes via le net (absence du e-commerce), comme nous l'avons constaté y a une absence du CRM au niveau des entreprises étudiées. Pour les logiciels, nos entreprises ne disposent que de logiciels peu sophistiqués.

* **Impact des TIC sur la part de marché :** Les TIC ont une incidence sur la part de marché, causé par l'utilisation d'internet (valeurs de Khi-deux 24,67 avec une Portabilité de 0 inférieur à α) qui par sa capacité de transmission d'informations, permet aux entreprises de suivre toutes les actualités des marchés, et une disposition d'un site web (valeur de Khi-deux est de 12,669 avec une probabilité de 0.027 inférieur à α) qui favorise la connaissance des divers produits/services des entreprises.

* **Impact des TIC sur la satisfaction client :** Les TIC et la satisfaction client sont dépendantes. L'utilisation des TIC influence la satisfaction du client avec le recours à l'Internet (valeur de Khi-deux est de 24,67 avec une probabilité de 0,00 inférieur à α) en profitant des avantages que la toile offre, et à l'Intranet (valeur de Khi-deux est de 10,43 avec une probabilité de 0,015 inférieur à α) . L'incidence de l'Intranet sur la satisfaction client peut être expliquée par sa capacité de transmission des flux d'information au sein de l'entreprise qui se traduit par une meilleure coordination et se ressent par la suite dans une bonne servuction du client externe. Cette dépendance a pour cause également la disposition d'un site web (valeur de Khi-deux est de 9,917 dont la probabilité est de 0,019 qui est inférieur à α) qui permet d'avoir une relation directe entre l'entreprise et ses clients ce qui facilite la compréhension de leurs besoins.

Cependant, la satisfaction client n'est pas influencée par l'extranet (mêmes raison que le chiffre d'affaire), par l'ERP et les logiciels qui sont des applications destinées à usage interne.

* **Impact des TIC sur la rentabilité :** Les tests de Khi-deux montrent une dépendance entre les TIC et la rentabilité des entreprises par l'utilisation de l'internet, intranet et la disposition d'un site web (valeur de Khi-deux est de 24,677 avec une probabilité de 0 inférieur à α , 11,047 avec une probabilité de 0,026 inférieur à α , 10,282 avec une probabilité de 0,036 respectivement). Ces trois outils permettent à l'entreprise des gains de coûts avec l'utilisation de la messagerie électronique.

Cependant, la rentabilité n'est pas influencée par les autres outils TIC. L'ERP qui n'est pas très développé au niveau des entreprises au point d'avoir un effet sur leur rentabilité.

* **Impact des TIC sur la productivité** : Il y a une dépendance entre productivité qui s'explique par l'utilisation de l'Internet (valeur de Khi-deux 24,677 avec une probabilité 0 inférieur à α), Intranet (valeur de khi-deux est de 8,278 avec une probabilité de 0,041 inférieur à α) et le site web (valeur de Khi-deux est de 11,827 avec une probabilité de 0,008 inférieur à α). Ces outils permettent aux entreprises de détenir les informations qui peuvent contribuer à la bonne gestion de la production.

* **Impact des TIC sur la coopération entre les services des entreprises** : expliquée par l'utilisation des outils Internet (valeur de Khi-deux est de 24,677 avec une probabilité de 0 inférieur à α) Intranet (26,433 avec une probabilité de 0 inférieur à α), le web (valeur de Khi-deux est de 9,717 avec une probabilité de 0,021 inférieur à α) qui sont une source de bonne circulation d'information, et l'ERP (valeur de Khi-deux est de 8,130 avec une probabilité de 0,04 inférieur à α) qui par principe vise à couvrir tout le système d'information et assurer le partage de l'information.

* **Impact des TIC sur le rendement des employés** : Les TIC ont un impact sur le rendement des employés l'utilisation de l'internet (valeur de Khi-deux est de 24,677 avec une probabilité de 0 inférieur à α), l'intranet (valeur de khi-deux est de 13,109 avec une probabilité de 0,004 inférieur à α), qui favorisent la communication et permettent de détenir l'information ressource nécessaire pour l'activité.

* **Impact des TIC sur la réduction des délais** : Les TIC ont un impact sur la performance des entreprises avec l'utilisation de l'internet (valeur de Khi-deux est de 24,677 avec une probabilité de 0 inférieur à α) et l'intranet (valeur de khi-deux est de 25,743 avec une probabilité de 0,037 inférieur à α), le site web (valeur de Khi-deux de 10,190 avec une probabilité de 0,037 inférieur à α) et l'ERP (valeur de Khi-deux est de 8,882 avec une probabilité de 0,032). Tous ces outils ont une caractéristique commune, celle de dépasser la contrainte naturelle "le temps". Au sein de l'entreprise, ils diffusent les informations en temps réel, ce qui se traduit par une réduction des délais.

Donc, on accepte l'hypothèse H_1 : **L'hypothèse 2 est alors confirmée : l'utilisation des TIC a un impact sur la performance des entreprises.**

3-3- TIC et ressources humaines

La formation des ressources humaines joue un rôle crucial dans le processus d'atteinte des objectifs.

Tableau n° 09: Formation

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	24	70,6	70,6
	Non	8	23,5	94,1
	Projet en cours	2	5,88	100,0
	Total	34	100,0	100,0

Source : Résultats de notre enquête, Avril 2013.

Le personnel de 70,60% des entreprises bénéficie d'une formation lors d'introduction d'une nouvelle technologie au sein de l'entreprise et 26,5% n'en bénéficie pas. Parmi celles qui en bénéficient et qui utilisent les TIC, nous n'avons que 16,12% qui ont une formation à distance avec le e-learning et 9,7% constitue un projet en cours.

Tableau n° 10: E-learning

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	5	16,12	16,12
	Non	23	74,2	90,3
	Projet en cours	3	9,7	100,0
Total	31	100,0	100,0	

Source : Résultats de notre enquête, Avril 2013.

Là aussi nous allons vérifier la dépendance entre la formation en matière des TIC avec la performance de l'entreprise par le test de Khi-deux.

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 : \text{La performance est indépendante de la formation en TIC} \\ H_1 : \text{La performance est dépendante de la formation en TIC} \end{array} \right.$$

Même principe pour la décision.

Tableau n° 11: Résultats du test de Khi-deux (Formation en TIC et performance)

Indicateurs de performance	Formation
Chiffre d'affaire	$\chi^2 = 3,414$ P = 0,491
Part de marché	$\chi^2 = 2,355$ P = 0,262
Satisfaction client	$\chi^2 = 18,830^*$ P = 0,004
Rentabilité	$\chi^2 = 12,677$ P = 0,123
Productivité	$\chi^2 = 13,04^*$ P = 0,042
Coopération	$\chi^2 = 12,520$ P = 0,051
Rendement	$\chi^2 = 16,743^*$ P = 0,010
Réduction des délais	$\chi^2 = 15,90^*$ p = 0,014

Source: Etabli par nous-mêmes à partir des résultats de notre enquête, Avril 2013.

* **Impact de la formation en matière des TIC sur la satisfaction client :** il existe un lien de dépendance entre la formation et TIC et la satisfaction client (valeur de Khi-deux est de 18,830 avec une probabilité de 0,004 inférieur à α). Un personnel formé, ayant des connaissances et une maîtrise est plus susceptible d'être à l'écoute des clients, de comprendre leurs besoins et attentes, par conséquent de mieux les prendre en charge et les servir.

* **Impact de la formation en matière des TIC sur la productivité :** Il existe un lien de dépendance entre la formation en TIC et la productivité des entreprises (valeur de Khi-deux est de 13,04 avec une probabilité de 0,042 inférieur à α). La formation du personnel lui permet d'acquérir des connaissances qu'il exploite dans une bonne maîtrise des moyens de production et la réalisation des objectifs assignés.

* **Impact de la formation en matière des TIC sur le rendement :** Il existe un lien de dépendance entre la formation du personnel et son rendement (valeur de Khi-deux es de en TIC 16,743 avec une probabilité de 0,010 inférieur à α). Plus le personnel est formé, plus il a un rendement élevé.

* **Impact de la formation en matière des TIC sur la réduction des délais** : Il existe un lien de dépendance entre la formation en TIC et la réduction des délais (valeur de Khi-deux 15,90 avec une probabilité de 0,014 inférieur à α). Formés, le personnel apprend à mieux gérer le temps et à réduire les délais.

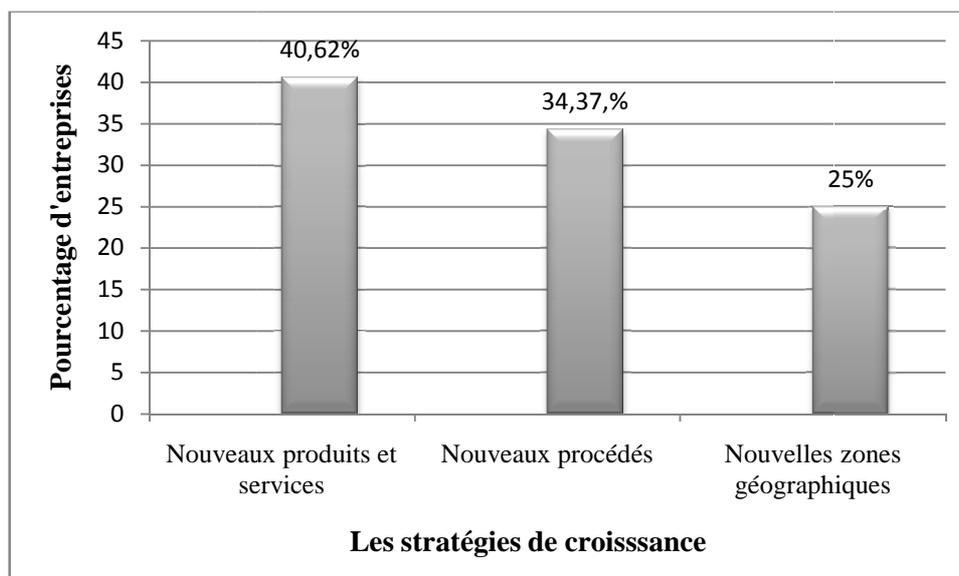
Donc, on accepte l'hypothèse H_1 : **L'hypothèse 3 est alors confirmée : les TIC et le capital humain sont complémentaires dans la performance de l'entreprise par le biais de la formation en matière des TIC.**

3-4- TIC, stratégie et structure

- TIC et stratégie de croissance

Le fait que l'entreprise soit positionnée sur de nouveaux produits ou services, sur de nouvelles zones géographiques ou qu'elle ait introduit de nouveaux procédés, caractérise une stratégie de recherche de croissance de la part de l'entreprise. Nous nous sommes donc interrogées sur l'existence d'un lien entre la mise en place de chacune de ces stratégies et l'appropriation des TIC par les entreprises.

Graphique n° 17: Les stratégies de croissance et TIC



Source : Etabli par nos mêmes à partir des résultats de notre enquête, Avril 2013.

Le graphe n°17 nous montre que grâce à l'utilisation des TIC, 40,62% des entreprises ont développé de nouveaux produits/services, 34,37% de nouveaux procédés et 25% ont

exploré de nouvelles zones géographiques. Donc, les TIC jouent un rôle dans les stratégies de croissance des entreprises.

- **Performance des entreprises et alignement stratégique des TIC**

L'alignement stratégique est la résultante d'une harmonisation de la stratégie avec son SI. Dans notre étude, il est apprécié par deux facteurs : l'utilisation des TIC dans la prise de décisions et l'intégration des TIC dans les choix stratégiques des entreprises.

Tableau n° 12 : Utilisation des TIC pour la prise de décision

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	19	61,3	61,3	61,3
Valide Non	9	29	29	90,3
Pas de réponse	3	9,7	9,7	100,0
Total	31	100,0	100,0	

Source : Résultats de notre enquête, Avril 2013.

61,3% des entreprises utilisent les TIC dans leur prise de décision contre 29% qui ne l'utilisent pas.

Tableau n° 13 : L'intégration des besoins en TIC dans les choix stratégiques

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	22	71	71	71
Valide Non	6	19,3	19,3	90,3
Pas de réponse	3	9,7	9,7	100,0
Total	31	100,0	100,0	

Source : Résultats de notre enquête, Avril 2013.

On constate que 71% de nos entreprises accordent une grande importance aux TIC et les intègrent dans leur choix stratégiques, contre seulement 19,3% qui ne les prennent pas dans leur priorités.

Pour voir si l'alignement stratégique des TIC a un impact positif sur la performance de l'entreprise nous procéderons avec le test de Khi-deux.

Tableau n°14 : Résultats du test de Khi-deux (alignement stratégique des TIC et performance)

	Les TIC et la prise de décision	Intégration des besoins en TIC dans les choix stratégiques
Chiffre d'affaire	$\chi^2 = 12,335$ P=0,132	$\chi^2 = 9,536$ P=0,299
Part de marché	$\chi^2 = 46,601^*$ P=0,000	$\chi^2 = 42,010^*$ P=0,00
Satisfaction client	$\chi^2 = 47,131^*$ P=0,000	$\chi^2 = 52,125^*$ P=0,000
Rentabilité	$\chi^2 = 53,253^*$ p= 0,00	$\chi^2 = 52,125^*$ P=0,000
Productivité	$\chi^2 = 63,510^*$ P= 0,000	$\chi^2 = 46,428^*$ P=0,000
Coopération	$\chi^2 = 42,179^*$ P=0,000	$\chi^2 = 41,695^*$ P=0,00
Rendement	$\chi^2 = 76,018^*$ P=0,000	$\chi^2 = 52,693^*$ P=0,000
Réduction des délais	$\chi^2 = 42,018^*$ P=0,000	$\chi^2 = 39,873^*$ P=0,000

Source: Etabli par nous-mêmes à partir de notre enquête, Avril 2013.

* Les résultats du test de Khi-deux, montre le rôle déterminant des facteurs stratégiques, qui sont l'utilisation des TIC dans la prise de décision et l'intégration des besoins en TIC dans les choix stratégiques, dans l'amélioration de la performance.

- TIC et changement structurel :

Tableau n°15: Intégration des TIC et changement structurel

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	22	71	71	71
Valide Non	6	19,4	19,4	90,4
pas de réponse	3	9,7	9,7	100,0
Total	31	100,0	100,0	

Source : Résultat de notre enquête, Avril 2013.

D'après le tableau n°15, 71% des entreprises affirment que l'intégration des TIC dans leurs organisations s'est accompagnée d'un changement structurel.

- **Performance de l'entreprise et l'alignement structurel des TIC**

L'alignement structurel se rapporte au degré d'ajustement structurel entre les TI et la structure de l'organisation. L'alignement structurel est influencé par le degré de partage de l'information. Les résultats du test de Khi-deux sont les suivant :

Tableau n° 16: Résultats du test de Khi-deux (alignement structurel des TIC et performance)

Indicateurs de performance	Partage de l'information
Chiffre d'affaire	$\chi^2 = 7,173$ p=0,846
Part de marché	$\chi^2 = 43,575^*$ p=0,002
Satisfaction client	$\chi^2 = 60,875^*$ p=0,000
Rentabilité	$\chi^2 = 47,472^*$ p=0,000
Productivité	$\chi^2 = 51,651^*$ p=0,000
Coopération	$\chi^2 = 73,255^*$ p=0,000
Rendement	$\chi^2 = 61,895^*$ p=0,000
Réduction des délais	$\chi^2 = 91,290^*$ p=0,000

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des résultats notre enquête, Avril, 2013.

* La dimension structurelle de l'alignement paraît aussi déterminante dans l'explication de la performance.

En effet, l'alignement structurel des TIC a été longtemps considéré comme un facteur permettant d'expliquer la performance de la firme. Dans une organisation décentralisée, les technologies de l'information permettent la délégation de l'autorité et des décisions en facilitant la diffusion et le partage d'information dans toute l'entreprise.

Donc, on accepte H1 : **l'hypothèse H4 est alors confirmée : les TIC et alignement stratégique et structurel permettent une meilleure performance.**

L'Algérie se montre présente face au développement des TIC, ce qui se traduit par des réformes et programmes de mise à niveau de l'économie nationale, en incitant les entreprises à introduire les TIC dans leur fonctionnement. Mais malgré les efforts effectués, l'Algérie affiche un retard dans la pénétration des TIC dans les différents secteurs.

En dépit de tout ça, il y a une prise de conscience de la part des entreprises. Notre étude témoigne de ce fait. Les entreprises étudiées ont bien compris l'enjeu des TIC et s'avancent à les approprier davantage.

En effet, d'après les résultats que nous avons obtenu en se basant sur les réponses des entreprises à notre questionnaire, les hypothèses sont toutes vérifiées et par conséquent, nous pouvons affirmer que la performance des entreprises étudiées est dépendante de l'utilisation des TIC accompagnée d'une qualification de la ressource humaine et d'un alignement stratégique et structurel.

Conclusion générale

L'intérêt de l'étude présentée consiste en la mise en exergue du lien existant entre les TIC et la performance des entreprises.

Partant du postulat que toute évolution sociétale est subordonnée à un développement économique, la rationalité dans l'utilisation des TIC constitue un défi majeur pour les entreprises Algériennes.

Les TIC s'avèrent, aujourd'hui, le moyen le plus à même de booster la productivité dans les entreprises.

Au terme de notre travail, nous avons compris que les TIC constituent une opportunité pour les entreprises Algériennes pour se mettre à niveau et acquérir une place au niveau international. En effet, grâce à ces technologies les entreprises peuvent adopter des stratégies adéquates à l'environnement économique actuel.

D'après les résultats de notre recherche, l'état de développement des entreprises de la wilaya de Bejaia en matière TIC est positif. Les hypothèses avancées sont toutes confirmées. De ce fait, nous pouvons affirmer que les entreprises « enquêtées » sont en adéquation avec les différentes évolutions des TIC et conçoivent leur intégration comme un facteur principal dans leur mode de gestion.

Donc, les TIC ont une place importante au sein de l'entreprise de la wilaya de Bejaia et s'accompagne par des apports en matière de performance.

Néanmoins, les résultats de la recherche ne correspondent pas toujours à la réalité perçue des entreprises. Certes, certaines de ces entreprises utilisent les TIC mais d'une manière peu rationnelle par manque de formation, de savoir faire... de la part des employés, ainsi que par manque de stratégie managériale.

C'est pourquoi, nous pensons qu'il faut donner une place prépondérante à la manière de gérer les TIC au sein des entreprises Algériennes, en créant des départements spéciaux, et de concevoir des conditions favorables pour un accompagnement optimal du changement.

Toutefois, nous ne pouvons pas généraliser ces résultats pour toutes les entreprises. Car l'enquête que nous avons menée se limite à un échantillon d'entreprises de la seule wilaya de Bejaia, mais cela incite à vouloir élargir dans l'avenir l'échantillon de façon à être représentatif de l'économie Algérienne dans son ensemble.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

- 1- BALAAM Corinne, « Optimiser son organisation commerciale », édition Dunod, paris, 2002.
- 2- BARBIER Chantal et al, « E-économie scénarios pour la net économie », édition d'organisation, Paris, 2000.
- 3- BONNEFOUS Chantal, COURTOIS Alain, « Indicateurs de performance », édition Hermès, paris, 2000.
- 4- BOUTARY Martine « TIC et PME : des usages aux stratégies », édition l'Harmattan, paris 2003.
- 5- BRIFAUT Jean-Pierre, « Processus d'entreprise pour la gestion », édition Lavoisier, paris, 2004.
- 6- Charpentier. P « Organisation et gestion de l'entreprise », édition Nathan, 1997.
- 7- COURBON Jean-claude, TAJAN Silvére, « Groupware et intranet », édition Dunod, paris, 1999.
- 8- DORIOL David, SAUVAGE Thierry, « Management des achats et la supply chain », édition Vuibert, Paris, 2010.
- 9- ETTIGHOFFER Denis, « L'entreprise virtuelle », Edition d'organisation, paris, 2001.
- 10- GRANDGUILLOT Francis, Bératrice, « L'essentiel du contrôle de gestion », 4^{ème} édition Gualino, paris, 2009.
- 11- KALIKA Michel, « Structures d'entreprises, réalités, déterminants, performances », Economica, paris, 1995.
- 12- KALIKA Michel, « Management et TIC, 5 ans de e-management dans les entreprises », Edition LIAISON, Paris, 2006.
- 13- KALIKA M, Ledru M., Isaac H., Beyou C., Josserand E., « *Le e-management : quelles transformations pour l'entreprise ?* », Éditions Liaisons, Paris, 2003.
- 14- KHALDI Khaled, « Méthodes statistiques », 6^{ème} édition Office des Publications Universitaires, 2005.
- 15- MAKHNACHI Karim, « e-économie », édition d'organisation, paris, 2000.
- 16- MALO Jean-Louis, MATHE Jean-Charles, « L'essentiel du contrôle de gestion », 2^{ème} édition d'organisation, 2002.

- 17- OKAMBA Emmanuel, « Contrôle de gestion des ressources humaines », édition publilook, Paris, 2005.
- 18- PATEYRON Emmanuel-Arnaud, SALMON Robert, « Les nouvelles technologies de l'information et l'entreprise », Edition Economica, 1996.
- 19- PINTO Paul, « La performance durable », édition Dunod, paris, 2003.
- 20- PORTER Michael, « L'avantage concurrentiel », édition Dunod, Paris, 1999.
- 21- QUELENNEC Claude, « ERP, levier de transformation de l'entreprise », édition Lavoisier, 2007, paris.
- 22- REX Robert, « Système d'information et management des organisations », édition Vuibert, paris, 2000.
- 23- SAADOUN Melissa, « Avec le temps », édition d'organisation, Paris, 1998.
- 24- SAADOUN Melissa, « Technologies de l'information et management », édition Hermès Science Publication, Paris.
- 25- SAUVIAT Chantal, « L'entreprise et la nouvelle économie », Ellipses Edition Marketing S.A, paris, 2002.
- 26- WESTPHARE Marie Hèlène, « Communicator, le guide de la communication de l'entreprise », 3^{ème} édition Dunod, paris, 2001.
- 27- « Les TIC et la croissance économique, panorama des industries des entreprises et des pays de l'OCDE », Paris, 2003

Reuves et articles

- 1- Revue économique de l'OCDE, n° 38, 2004.
- 2- AHMED ZAID CHERTOUK Malika, « Contribution de la performance financière et sociale dans les entreprises publiques algériennes », 2011.
- 3- BOUDJBOUR.M.S, « Les projets TIC : source de performance pour l'entreprise », CERIST, Alger.
- 4- BOUHNA ALI, « Les enjeux des TIC dans l'entreprise », université de Tlemcen.
- 5- BENDIABDELLAH. A, BENABOU.D, « Impact des NTIC sur les structures et comportements de l'entreprise moderne», Université de Tlemcen & Université de Mascara.
- 6- COUTINET Nathalie, « Définir les TIC pour mieux comprendre leur impact sur l'économie », CEPN Université de paris Nord.

- 7- FABB-COSTES Nathalie, « La gestion dynamique de supply chain des entreprises virtuelles », revue française de gestion, Lavoisier, 2005.
- 8- GOVARE Virginie, « L'évolution du travail avec les nouvelles technologies d'information et communication(NTIC) », Mai 2002.
- 9- COPPENS François, « Le secteur des TIC en Belgique »
- 10- KALIKA Michel, « Le management est mort, vive le e-management ! », revue française de gestion, n°129, 2000.
- 11- MATMATI Mohamed, « Les nouvelles formes d'organisation induites par les TIC », Revue PERSONNEL n°437 février 2003.
- 12- REIX Robert, « L'impact organisationnel des nouvelles technologies de l'information », revue française de gestion n°77, 1990.

Mémoires

- 1- GUNIA Nadège, « La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises Impacts des nouvelles technologies d'information et de communication », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Toulouse, 2002.
- 2- MOUMBE Gay Justin, « Diffusion des TIC et performance des entreprises camerounaise : Cas de EMF de la ville de Yaound », Université de Yaoundé II SOA-DEA, 2005.
- 3- TAKABAÏT Djamel, « Les TIC et les dynamiques territoriales de développement : Etude de l'usage des TIC dans les PME de Bejaia », mémoire de magister, université de Bejaia, 2011.

Séminaires et colloques

- 1- BLANDIN Bernard et al, « E-learning et KM: quelle convergence », Forum français pour la Formation Ouverte et à Distance.
- 2- LANGEVIN pascal, PICQ Thierry, « Contrôle des équipes virtuelles : une revue », 22^{ème} congrès de l'AFC, France, 2001.

Sites web

- 1- <http://fr.scribd.com/doc/50266373/impact-des-TIC-sur-les-perf-d-e...> Site consulté le 03.10.2012.
- 2- leg.u-bourgogne.fr/rev/032165.PDF. site consulté le 05.05.2013.
- 3- [http //www.193.51.90.226/cahiers/per-berland.pdf](http://www.193.51.90.226/cahiers/per-berland.pdf). site consulté le 02.05.2013.

- 4- http://www.Creg.a-versailles.fr/IMG/pdf/la_performance_glabale.pdf. Site consulté le 02.05.2013.
- 5- www.pnud.ne/.../AfrEA%20OA%20Handout%20FINAL-FR%20no%201... Site consulté le 02.05.2013.
- 6- site consulté le . [.http.netpme.fr](http://netpme.fr)>...>quotidienne GestioB >Ganins de performance ;05.05.2013
- 7- cache.media.eduscol.education.fr/.../LA_NOTION_DE_PERFORMAN site consulté .05.05.2013 le
- 8- Web.hec.ca/airepme/images/File/agadir/Fadil%20Nazik%20D.pdf . site consulté le 02.07.2013.
- 9- <http://www.jam-mag.com/qui-de-lalgerie-le-maroc-ou-la-tunisie-depense-le-plus-pour-les-tic/>. Site consulté le 16.04.2013.
- 10- Internet World Stat-www.internetworldstats.com/stats.htm. Site consulté le 18.05.2013.
- 11- <http://www.algerie360.com/algerie/enquete-sur-1%E2%80%99utilisation-des-tic-par-les-entreprises/>. Site consulté le 10.03.2013.
- 12- <http://www.balancingact-africa.com/news/fr/edition-en-fran-ais/148/infos-informatiques/alg-rie-enqu-te-sur/fr>, site consulté le 05.06.2013.
- 13- <http://www.algerie-focus.com/blog/2013/04/14/lalgerie-denonce-son-pietre-classement-etabli-par-le-forum-economique-mondial/>.

Liste des figures

Figure n°01 : Les fonctionnalités de l'intranet.....	10
Figure n°02 : La typologie des situations des entreprises vis-à-vis des TIC selon le niveau de pro-activité et le comportement du dirigeant.....	22
Figure n°03 : La classification des relations entreprises, clients, fournisseurs.....	45
Figure n°04 : Les composantes de la performance.....	53
Figure n°05 : Les quatre piliers de la performance.....	56
Figure n°06 : Le triangle stratégie/acteur/processus d'action.....	59
Figure n°07 : Les axes de Balanced Scorecard.....	63
Figure n°08 : La chaîne de valeur.....	67
Figure n°09 : La Stratégie e-Algérie 2013.....	74
Figure n°10 : Le Processus d'échantillonnage.....	81

Liste des tableaux

Tableau n°01 : Le nombre d'entreprises selon la nature.....	81
Tableau n°02 : La connaissance des TIC.....	85
Tableau n°03 : C'est quoi les TIC ?.....	86
Tableau n°04 : L'utilisation des TIC.....	86
Tableau n°05 : L'intention d'investir.....	87
Tableau n°06 : Le nombre d'ordinateurs.....	88
Tableau n°07 : Le degré d'informatisation des services.....	88
Tableau n°08 : Les résultats du test de Khi-deux (outils TIC et performance).....	96
Tableau n°09 : La formation.....	99
Tableau n°10 : Le E-learning.....	99
Tableau n°11 : Les résultats du test de Khi-deux (Formation en TIC et performance).....	100
Tableau n°12 : L'utilisation des TIC pour la prise de décision.....	102
Tableau n°13 : L'intégration des besoins en TIC dans les choix stratégiques.....	102
Tableau n°14 :Les résultats du test de Khi-deux (alignement stratégique des TIC et performance).....	103
Tableau n°15 : L'intégration des TIC et changement structurel	104

Tableau n°16 : Les résultats du test de Khi-deux (alignement structurel des TIC et performance).....	104
---	-----

Liste des graphiques

Graphique n°01 : Comparaison de l'évolution de taux de pénétration de l'internet en Algérie, Maroc et Tunisie entre 2005 et 2011 (en %).....	76
Graphique n°02 : La répartition des entreprises selon le secteur d'activité.....	82
Graphique n°03 : La répartition des entreprises de la Wilaya selon la taille.....	83
Graphique n°04 : La répartition de l'effectif de l'échantillon selon la taille.....	84
Graphique n°05: La répartition des entreprises de l'échantillon selon le secteur d'activité.....	84
Graphique n° 06 : Ancienneté d'appropriation des TIC.....	87
Graphique n°07 : Pourcentages des moyens de communications à l'interne.....	89
Graphique n°08 : Pourcentage des moyens de communication à l'externe.....	89
Graphique n°09: Les outils TIC.....	90
Graphique n°10 : L'évolution du chiffre d'affaire.....	91
Graphique n°11 : La Satisfaction client.....	92
Graphique n°12 : La rentabilité.....	92
Graphique n°13 : La productivité.....	93
Graphique n°14 : Le rendement des employés.....	93
Graphique n°15 : La Coopération entre les services.....	94
Graphique n°16 : La réduction des délais.....	94
Graphique n°17 : Les stratégies de croissance et TIC.....	101

Annexes

Annexe01 : Le questionnaire

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

**Faculté des Sciences Economiques, des Sciences de Gestion et
Commerciales**

Master II : Management des Organisations

Enquête sur l'impact des TIC sur la performance des entreprises

La présente enquête, intitulée « Entreprise et Technologies d'Information et de Communication », fait partie de l'élaboration d'un mémoire de Master II en Sciences de Gestion, option Management des Organisations, à la faculté SEGC de l'université de Bejaïa. A travers cette enquête qui concerne un échantillon des entreprises de la wilaya de Bejaïa, nous voulons mesurer le degré d'utilisation des TIC par les entreprises et de voir leur impact sur la performance de ces dernières.

Les informations recueillies demeureront confidentielles et feront objet d'une utilisation purement pédagogique dans le cadre de la recherche scientifique

Merci pour votre coopération

Entreprise et Technologies d'Information et de Communication

I-Connnaissance de l'entreprise

- 1- Dans quel secteur opère votre entreprise ?.....
- 2- Quel est le statut de votre entreprise ?.....
- 3- Quelle est la date de création de votre entreprise ?.....
- 4- Quel est l'effectif de votre entreprise ?.....
- 5- Quel est le chiffre d'affaires de votre entreprise ?.....

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

6- Connaissez- vous la signification des TIC ?

- Oui Non

7- Selon vous, les TIC sont :

- Les ordinateurs Les logiciels Le réseau

8- 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

9- Avez-vous l'intention d'investir dans les TIC ?

- Oui Non

Justifiez votre réponse :

.....
.....
.....

10- De combien d'ordinateurs votre entreprise dispose-t-elle ?.....

11- Votre entreprise dispose-t-elle d'un réseau internet ?

Oui Non

Si non pourquoi ?

Non utilité Pas de moyens

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

Oui Non

Si c'est non pourquoi ?

Non utilité Pas de moyens

13- Votre entreprise dispose-t-elle d'un réseau extranet ?

Oui Non

Si non pourquoi ?

Non utilité Pas de moyens

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

Oui Non

Si non pourquoi ?

Non utilité Pas de moyens

15- Les services de votre entreprise sont-t-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 ?

¹ Courrier classique ² téléphone ³ Bouche à oreille ⁴ Courrier électronique
⁵ Intranet ⁶ Autres : précisez

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

16- Quels progiciels votre entreprise utilise-t-elle ?

- 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

17- Votre entreprise a-t-elle recours au groupware ?

- Oui Non

Si non pourquoi ?

- Non utilité Pas de moyens

18- Votre entreprise a-t-elle recours à la vidéoconférence ?

- Oui Non

Si non pourquoi ?

- Non utilité pas de moyens

19- Votre entreprise fait-t-elle recours à la visioconférence ?

- Oui Non

Si non pourquoi ?

- Non utilité pas de moyens

20- Comment communiquez-vous avec vos partenaires?

- ¹ Courrier classique (postal) ²Téléphone ³E-mail ⁴web (fenêtre sur le net)

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

21- Le personnel de votre entreprise bénéficie-t-il d'une formation lors de l'intégration d'une nouvelle TIC ?

- Oui Non

22- Votre entreprise a-t-elle recours au E-Learning ?

- Oui Non

III-Appréciation des apports des TIC

23- L'information circule-t-elle plus rapidement depuis que votre entreprise utilise les TIC?

- Oui Non

32- Votre entreprise utilise-t-elle les TIC pour la prise de décision ?

- Oui Non

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

- Oui Non

34- Au sein de votre entreprise, l'information se partage-t-elle plus facilement depuis avec l'utilisation des TIC ?

- Oui Non

35- 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

36- L'intégration des TIC au sein de votre entreprise s'est-t-elle accompagnée d'un changement organisationnel notamment de la structure ?

- Oui Non

37- Qu'attendez-vous des TIC pour les années futures ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Annexe 2 : présentation de quelques résultats de l'enquête

Tableau : Augmentation du chiffre d'affaire avec l'utilisation des TIC

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide]25 %,50%[8	25,8	25,8
]50%,75%[5	16,12	41,92
]75%,100%[3	9,67	51,6
	0%	7	22,60	74,20
	Pas de réponse	8	25,80	25,80
Total	31	100,0		

Tableau : La rentabilité des entreprises avec l'utilisation des TIC

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	Très élevée	4	12,9	12,9	
	Elevée	21	67,74	80,64	
	Faible	1	3,22	3,22	83,86
	Pas de réponse	5	16,13	16,13	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Tableau : Le rendement des employés avec l'utilisation des TIC

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	Amélioration continue	25	80,64	80,64	
	stagnation	3	9,7	90,34	
	Pas de réponse	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Tableau : La productivité des entreprises avec l'utilisation des TIC

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Amélioration continue	22	71	71	71
Valide Stagnation	5	16,12	16,12	87,12
Pas de réponse	4	12,9	12,9	100,0
Total	31	100,0	100,0	

Tests du Khi-deux : Internet et parts de marché

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	24,677 ^a	5	,000
Rapport de vraisemblance	15,795	5	,007
Nombre d'observations valides	34		

a. 9 cellules (75,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,26.

Tests du Khi-deux : Intranet et coopération

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	26,259 ^a	4	,000
Rapport de vraisemblance	35,485	4	,000
Nombre d'observations valides	34		

a. 8 cellules (80,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,41.

Tests du Khi-deux : Extranet et chiffre d'affaire

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	6,672 ^a	4	,154
Rapport de vraisemblance	7,280	4	,122
Nombre d'observations valides	30		

Tests du Khi-deux : intranet et chiffre d'affaire.

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	1,071 ^a	4	,899
Rapport de vraisemblance	1,043	4	,903
Nombre d'observations valides	30		

a. 9 cellules (90,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,00.

Tests du Khi-deux : intégration des TIC dans les choix stratégiques et augmentation des parts de marché.

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	42,010 ^a	15	,000
Rapport de vraisemblance	31,986	15	,006
Nombre d'observations valides	34		

a. 23 cellules (95,8%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,09.

Tests du Khi-deux : formation et rendement des employés.

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	16,743 ^a	6	,010
Rapport de vraisemblance	13,576	6	,035
Nombre d'observations valides	34		

a. 10 cellules (83,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,06.

Table des matières

Remerciement

Dédicace

Liste des abriviations

Sommaire

Introduction générale01

CHAPITRE I : Technologie d'Information et de Communication et entreprises

Introduction	04
Section 1 : Généralités des TIC	05
1-1- La révolution informationnelle	05
1-2- La nature des TC	05
1-3- La définition des TIC	07
Section 2: Les applications TIC dans l'entreprise	08
2-1- La communication	08
2-1-1- Internet	08
2-1-2- Intranet	09
2-1-3- Extranet	11
2-2- La gestion des données	11
2-2-1- Customer Relationship Management (CRM)	11
2-2-2- Echange de Données Informatisées(EDI)	14
2-3- L'intégration matérielle	14
2-3-1- Groupware	14
2-3-2- Entreprise Application Intégration (EAI)	17
2-3-3- Entreprise Ressources Planing(ERP)	17
2-4- La modélisation des tâches	19
2-4-1- Workflow	19
Section 3: Les stratégies des entreprises face aux TIC	20
3-1- Stratégie d'attente	20

3-2- Stratégie offensive	21
Section 4: Le projet TIC dans l'entreprise	23
4-1- Le champ d'application d'un projet TIC	23
4-2- Les caractéristiques d'un projet TIC	24
4-3- Les clés de succès d'un projet TIC	25
Conclusion	27
 CHAPITRE II: Les changements organisationnel induits par les TIC	
Introduction	28
Section 1: Les TIC et la stratégie	29
1-1- Les enjeux stratégique des TIC	29
1-2- Les TIC et l'analyse stratégique	29
1-3- Les TIC et les choix stratégiques	31
Section 2: Les TIC et la structure	32
2-1- L'explication de l'influence des TIC sur la structure	32
2-2- La décentralisation opposée à la centralisation	33
2-3- L'organisation transversale	33
2-4- L'entreprise réseau	34
2-5- L'entreprise numérique	35
2-6- L'entreprise virtuelle	35
Section 3: Les nouvelles formes d'organisation de travail	36
3-1- Le télétravail	37
3-2- Les équipes virtuelles	39
3-3- Les centres d'appels	40
3-4- Les centres de services	40
Section 4: Les TIC et les fonctions de l'entreprise	41
4-1- Les TIC et les ressources humaines	41
4-1-1- Les fonctions des ressources humaines	41
4-1-2- Le Knowledge management	42
4-2- Les TIC et la fonction commerciale	43
4-3- Les TIC et la logistique	45
Conclusion	48

CHAPITRE III: La performance de l'entreprise	49
Introduction	49
Section 1: La notion de la performance	50
1-1- La définition de la performance	50
1-2- Le concept multidimensionnel de la performance	51
1-2-1- L'approche organique	51
1-2-2- Les trois approches fonctionnelles	53
1-3- La relation entre stratégie et performance	55
1-4- Les caractéristiques de la performance	56
1-5- Les quatre piliers de la performance	56
Section 2: La mesure de la performance	57
2-1- La notion d'indicateurs de performance	58
2-2- Les problèmes soulevés par les indicateurs de performance	59
Section 3: Le pilotage de la performance	61
3-1- Le Balanced scorecard	61
3-2- Le reporting	64
3-3- Le management à base d'activité (ABM)	65
3-3-1- Le processus et les activités	65
3-3-2- Le coût des activités	67
3-3-3- La démarche de la méthode ABM	68
3-4- Le coût cible	68
3-4-1- La détermination du coût cible	69
3-4-2- La démarche de la méthode coût cible	69
Conclusion	71
CHAPITRE IV: Etude de l'impact des TIC sur la performance des entreprises : cas des entreprises de la wilaya de Bejaia	72
Introduction	72
Section 1: Etat de développement des TIC en Algérie	73
1-1- Politiques publiques en matière TIC	73
1-1-1- La libéralisation du secteur TIC	73
1-1-2- La stratégie E-Algérie	73
1-2- La société d'information en Algérie	75
1-3- Les TIC dans l'entreprise algérienne	77
1-4- Les causes du retard en matière des TIC en Algérie	78

Section 2: Présentation de l'enquête	80
2-1- Cadre et choix de type de recherche	80
2-2- Choix de la méthode de collecte de données	80
2-3- Processus d'échantillonnage	80
2-3-1- Définition de la population	81
2-3-2- Sélection du cadre d'échantillonnage	81
2-3-3- Définition de l'unité et méthode d'échantillonnage	83
2-3-4- Détermination de la taille de l'échantillon	84
2-4- Méthode d'évaluation	85
Section 3: Analyse des résultats de la recherche	85
3-1- Connaissance et utilisation des TIC	85
3-2- TIC et performance des entreprises	91
3-3- TIC et ressources humaines	99
3-4- TIC, stratégie et structure	101
Conclusion	106
Conclusion générale	107
Bibliographie	108
Liste des tableaux, figures et graphiques	112
Annexes	114

Résumé

Les Technologies de l'Information et de la Communication « TIC » connaissent aujourd'hui un essor fulgurant et accéléré dans le domaine de gestion.

Elles constituent un facteur d'évolution des rapports sociaux, des métiers et un levier de performance pour les entreprises, car elles accompagnent une série de transformations majeures concernant la stratégie, le contenu et l'organisation du travail, les formes de management, les formes de convention et de négociation à l'interne et à l'externe de l'entreprise.

Notre travail de recherche a pour but de savoir comment les entreprises utilisent les TIC et de détecter le lien entre l'utilisation des TIC et les dimensions de la performance dans les organisations.

Au cours de notre analyse qui était basée au niveau d'un échantillon des entreprises de la wilaya de Bejaia, nous avons montré une corrélation bien déterminée entre les TIC et la performance, expliquée par une dépendance claire entre ces deux variables.

Mots clés : Technologies d'Information et de Communication, changement organisationnel, performance commerciale, performance financière, productivité.

Abstract

Communication and Information Technologies "CIT" make today great strides fulgurating and accelerated in the field of management.

They constitute a factor of evolution of the social reports/ratios, trades and a lever of performance for the companies, because they accompany a series by major transformations concerning the strategy, the contents and the organization of work, the forms of management, the forms of convention and negotiation to the intern and with external of the company.

The purpose of our research task is to know how the companies use the TIC and to detect the bond between the use of the TIC and dimensions of the performance in the organizations.

At the court of our analysis which was based on the level of a sample of the companies of the wilaya of Bejaia, our showed a correlation determined well between the TIC and the performance, explained by a clear dependence between these two variables.

Key words: Technologies of Information and Communication, organisational change, commercial performance, financial performance, productivity.