

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU

Faculté des sciences économiques, sciences de gestion et des sciences commerciales
Département des Sciences de Gestion

Mémoire

En vue de l'obtention du diplôme de Master

Option : Management Stratégique des Entreprises

SUJET

*Essai d'analyse de l'impact des technologies de l'information et de
La communication sur la stratégie de compétitivité des entreprises
De service Cas : SNTR d'ALGER*

Réalisé par :

M^{elle} CHEGROUN Lila

M^{elle} NEKROUCHE Ferroudja

Dirigé par :

M^{elle} CHERROU Kahina

Devant le jury composé de :

Président: BELGAID Lynda

Rapporteur: CHERROU Kahina

Examineurs: AMEZIANE Louiza

Année scolaire: 2015/2016

Remerciements

Nous remercions d'abord le bon dieu de nous avoir donné la volonté pour réaliser ce travail et le courage pour surmonter les difficultés rencontrées, ainsi que nos très chers parents qui n'ont jamais cessé de nous conseiller et de nous donner le courage de continuer notre chemin de réussite;

A Madame CHERROU Kahina

Vous avez donné de vous, de votre temps et même de vos moyens :

Permettez nous de pouvoir vous rendre par ces quelques mots toute notre gratitude, nos remerciements et sachez que nous suivrons tes lignes de conduite car elles sont un exemple unique. Sachez que vos sacrifices ne sont pas vains et que dieu récompense toujours les bonnes gens.

Encore merci, nous sommes redevables à vie.

Que les membres du jury acceptent l'expression de nous sincère gratitude pour nous avoir honorées en acceptant de lire et d'évaluer ce présent travail de recherche.

Nos sincères remerciements s'étendent à tous les enseignants et responsables de la formation et tous ceux et celles qui, de près ou de loin, nous ont soutenu, nous ont apporté leur aide et ont contribué à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

Je remercie DIEU, le tout puissant de m'avoir accordé la santé et le courage pour accomplir ce travail.

Je dédie ce travail à :

▶ *Mon très cher père qui m'a tant aidé et sacrifié pour ma réussite ;*

▶ *Ma tendre et adorable mère que je remercie pour son sacrifice durant tout mon parcours, ainsi qu'à Khalti Malika qui est aussi ma deuxième mère ;*

▶ *A la mémoire de mes grands parents et mon oncle ;*

▶ *Mes chères sœurs : Fatma, Djamila, Fariza, ainsi leurs enfants surtout le petit Yousef*

▶ *Mes chers frères: Dada Chabane et Dada Djamel, ainsi leurs enfants ;*

▶ *A mon chers ami Meziane qui ma tant aidé au cours de la réalisation de ce travail ;*

▶ *A toute ma famille sans exception ;*

▶ *Ma binôme Lila et sa famille*

▶ *Mes chères amies sans exception.*

Ferroudja

Dédicaces

Je remercie DIEU, le tout puissant de m'avoir accordé la santé et le courage pour accomplir ce modeste travail.

Je dédie ce travail à :

- ◆ *Mon très cher père qui m'a tant aidé et sacrifié pour ma réussite ;*
- ◆ *Ma tendre et adorable mère que je remercie pour son sacrifice
durant tout mon parcours*
- ◆ *Mon adorable petit frère : Amar*
- ◆ *Mes chères sœurs : Souhila et Lysa*
- ◆ *Ma binôme ferroudja et sa famille*
- ◆ *Mes chers amis (es) sans exception et surtout; Souad et Kahina.*

Lila

LISTE DES ABRÉVIATIONS

Liste des abréviations

- ACS** : Algérie Containers Services ;
- AGEFAL** : Agence de Gestion du Fret d'Algérie ;
- AGS** : Algérien Global Service ;
- AITA**: Association Algérienne des Technologies d'information ;
- CAHT**: Chiffre d'Affaire Hors Taxes ;
- CRM**: Customer Relationship Management;
- DGA** : Directeur Général Adjoint ;
- DGSN** : Direction Générale de la Sûreté Nationale ;
- EDI**: Echange de Données Informatisées;
- ERP**: Entreprise Ressource Planning;
- FRNG** : Fond de Roulement Net Global ;
- GCL**: Gestion de la Chaine Logistique;
- GED**: Gestion Electronique de Données;
- GRC**: Gestion de la Relation Client;
- Http**: Hyper Text Transfer Protocol Secure;
- IC**: Intelligence Compétitive;
- IDE**: Investissement Direct à l'Etranger ;
- IMC** : Intelligence-Modélisations-Choix ;
- IP**: Internet Protocol;
- IRC**: Internet Relay Chat;
- KM**: Knowledge Management;
- LOGITRANS** : Logistique et Transport ;

Liste des abréviations

MDA: Millions de Dinard Algérien ;

NTIC: Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication ;

OCDE: Organisation de Coopération et de Développement Economique ;

PDA: Personal Digital Assistant;

PDG : Président Directeur Général ;

PGI : Progiciel de Gestion Intégré ;

R&D: Rechercher et Développement ;

SARL : Société A Responsabilité Limitée ;

SASPS : Société Algérienne de Surveillance et de prestations services ;

SCM: Supply Chain Management;

SI: Système d'Information ;

SNTR: Société Nationale de Transport Routier ;

SPA : Société Par Actions ;

TCP: Transmission Control Protocol;

TIC : Technologie de l'Information et de la Communication ;

VA: Valeur Ajoutée ;

Résumé

Les dernières années ont été marquées par un véritable phénomène bouleversant tout le secteur économique. L'avènement des technologies de l'information et de la communication (TIC) et leur introduction dans les entreprises contemporaines a totalement influencé ces dernières. En revanche, devant le développement spectaculaire des services, l'entreprise algérienne SNTR d'Alger émerge comme une masse importante parmi les entreprises de services algériennes.

Par souci d'une offre de prestations satisfaisante plus adaptée à un environnement concurrentiel et en évolution rapide, le groupe SNTR d'Alger développe son adoption vis-à-vis des TIC qui ont contribué d'une manière considérable dans la conservation de sa clientèle tout en offrant des services différenciés et plus adaptatifs aux attentes des consommateurs. En effet, l'entreprise SNTR d'Alger réalise des avantages concurrentiels grâce aux effets positifs des TIC sur la rentabilité de celle-ci, ce qui fait d'elle une entreprise compétitive.

SOMMAIRE

Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE.....	01
Chapitre I : Les technologies de l’information et de la communication : approche théorique.....	05
Section 1 : Les technologies de l’information et de la communication (TIC) : définition et concepts de base.....	06
Section 2 : La place des TIC dans le système d’information.....	23
Section 3 : L’appropriation des TIC et leurs effets sur la prise de décision.....	51
Chapitre II: Analyse de la relation entre les TIC et la compétitivité des entreprises de services.....	78
Section 1 : La compétitivité des entreprises de services : déterminants et stratégies.....	79
Section 2 : les enjeux de développement des TIC dans les entreprises et leur contribution à la compétitivité des entreprises.....	110
Section 3 : Les effets des TIC sur la compétitivité des entreprises.....	117
Chapitre III : Eléments empiriques sur la diffusion et les effets des Technologies de l’Information et de la Communication au sein de l’entreprise de services SNTR d’Alger.....	130
Section 01 : Présentation de l’entreprise SNTR.....	131
Section 02 : L’étude relative à la diffusion et les effets des TIC dans l’entreprise de service SNTR d’Alger.....	148
Section 03 : L’impact des TIC sur la compétitivité de l’entreprise SNTR.....	153
Conclusion générale.....	162

Annexes

Liste des tableaux et des figures

Bibliographie

Table des matières

INTRODCTION GÉNÉRALE

Introduction générale

Introduction générale

Aujourd'hui, la mondialisation est fréquemment comparée à une immense machine qui s'est emballée incontrôlable. Elle désigne une vague « de libéralisation des échanges, des investissements et des flux de capitaux, ainsi que l'importance croissante de tous ces flux et de la concurrence internationale dans l'économie mondiale »¹

La mondialisation des échanges, le rythme accéléré des innovations, la fragmentation croissante des marchés, la complexité des variables politique et sociale, la montée des valeurs écologiques, ainsi l'évolution de l'entreprise moderne dans un environnement de plus en plus concurrentiel, changeant et complexe, représentent autant d'aspirations et de menaces que d'opportunités pour les entreprises contemporaines. Ce qui fait que le phénomène de mondialisation et la réalisation de ses idées dans tous les domaines avait besoin d'un moyen tellement efficace permettant aux organisations d'être en évolutions parallèles par rapport à l'évolution des marchés ainsi que l'intensité concurrentielle.

Au cours des dernières décennies, le monde a été submergé par l'emploi des technologies de l'information et de la communication (TIC). Issues de la double convergence des secteurs de l'informatique, la téléphonie et des médias, les TIC connaissent aujourd'hui un développement accéléré dans la production comme dans le secteur des services.

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) constituent un ensemble technologique important ayant le potentiel de contribuer à accélérer la croissance des entreprises.²

Bien que les technologies de l'information et de la communication (TIC) d'aujourd'hui se situent dans la continuité de générations technologiques antérieures, l'évolution de leurs performances facilite des transformations qui dépassent largement le cadre sectoriel des industries de l'information et de la communication, et affectent l'ensemble de l'économie. Liées à l'introduction et à la diffusion des TIC, ces transformations modifient de façon si

¹ Youness EL KADIRI, Mathieu RICHIR, Laurent SOMVILLE, Frédéric TOSELLI, Michael VASSEUR, Rapport du module Environnement Mondialisation, 2003, p.3. disponible sur : www.emse.fr (date de consultation : 26-07-2016)

² OCDE, Les TIC et la croissance économique : panorama des industries, des entreprises et des pays de l'OCDE, Paris, 2003,p.17

Introduction générale

profonde le fonctionnement de l'économie que certains y voient la naissance d'un nouveau paradigme que l'on appelle, tout comme le secteur qui le porte, « nouvelle économie ».³

Cette économie émergente, qui reflète le développement des TIC, a connue une véritable révolution informationnelle, « nous sommes passés de l'ère industrielle à l'ère de l'information à l'économie de la connaissance.....plus précisément, nous sommes passés du matériel à l'immatériel. »⁴

Face à une telle révolution importante au niveau informationnel, avec l'évolution sociologique, économique et technologique, engendrée par les nouvelles tendances, la modélisation de style de vie, et le changement de comportements et des besoins, les entreprises doivent faire face à ces nouvelles exigences auxquelles répondent parfaitement les nouvelles technologies de l'information et de la communication d'où l'émergence de la société de l'information.

De ce fait, il est aussi impératif que les entreprises adoptent une stratégie correspondante en se basant sur des informations suffisamment cohérentes, précises et stratégiques, d'où l'importance de mettre en place des outils efficaces de manière à pouvoir s'adapter avec les nouvelles données environnementales.

Dans cette perspective, le traitement de l'information et son informatisation à l'aide des outils technologiques plus adaptatifs à la structure et au fonctionnement des organisations, passe par un système d'information représentant un composant indispensable pour la communication de l'information au sein de l'entreprise et aussi avec les partenaires de celle-ci.

Ce qui explique qu'un système d'information est un élément contribuant à perfectionner le processus de décision qui tire profit de l'importance de l'information et de son traitement rationnel.

L'évolution des TIC a entraîné des changements importants dans la gestion des organisations grâce à la compression des temps de traitement et à la possibilité de transférer, sous des

³ Christine AFRIAT, Jean-François Loué, Les métiers face aux technologies de l'information : Qualifications et perspectives, (manque édition), 2003, p.9

⁴ Emmanuel-Arnaud Pateyron et Robert Salmon, Les nouvelles technologies de l'information et l'entreprise, Edition Economica, Paris, 1996, p.9

Introduction générale

formes divers, de très grandes quantités d'informations. Elle permet donc de nouveaux modes d'organisations et elle est à l'origine d'innovations organisationnelles.⁵

L'intégration des TIC dans les organisations permettant l'accroissement spectaculaire de la puissance de traitement de l'information, exerce d'importantes influences sur la stratégie de compétitivité des entreprises, en particulier les entreprises de services.

L'objectif de recherche

Après tout ce que nous venons d'évoquer et d'exposer, et après avoir effectué notre choix vis à vis de notre thème nous soulignons que l'objectif de notre mémoire consiste à fournir des éléments d'analyse sur les effets et la diffusion des technologies de l'information et de la communication au sein de l'entreprise SNTR d'Alger.

Dans un premier lieu, nous avons essayé d'analyser la place des TIC dans les entreprises d'une manière générale, tout en évoquant leur degré d'adoption, d'utilisation et d'intégration dans les entreprises de services.

En second lieu, nous avons essayé d'évaluer la contribution des TIC et leurs effets sur la compétitivité des entreprises.

Problématique

Afin de mieux cerner notre thème, notre problématique est intitulée :

Quel est l'impact de l'introduction des TIC sur la stratégie de compétitivité des entreprises de services ? Autrement dit, quels sont les effets supposés ou avérés de ces technologies sur la compétitivité des entreprises de services ?

A partir de cette problématique, des questions peuvent avoir lieu.

- Qu'est ce qu'on entend par les NTIC et quel est leur rôle dans l'entreprise ?
- Quel est le niveau d'appropriation et d'utilisation des TIC par les entreprises de services ?
- Quel est le degré d'intégration des TIC dans les systèmes d'information des entreprises et quelles sont leurs effets sur la prise de décision ?
- Quel est l'impact des TIC sur la compétitivité des entreprises ?

⁵BOUCHELIT Rym, Les perspectives d'E-BANKING dans la stratégie E-Algerie 2013.Thèse de doctorat. Science économique, Tlemsen, Université Abou Bakr Belkaid de Tlemsen, 2014, p.16

Introduction générale

Via notre problématique, nous avons formulé deux hypothèses. La première concerne l'intégration des TIC dans les entreprises de services.

La deuxième va traiter les effets des TIC sur la stratégie de compétitivité d'entreprises de services.

❖ Hypothèse 1

L'intégration des TIC dans les entreprises de services peut améliorer l'exécution de leurs activités, mais n'a pas d'impact sur la compétitivité des entreprises de services.

❖ Hypothèse 2

Les TIC sont plus qu'indispensables pour qu'une entreprise puisse réussir sa stratégie de compétitivité.

Structure du travail

Afin de mieux répondre à notre problématique nous avons articulé notre travail autour de trois chapitres.

Le chapitre I : «Les Technologies de l'Information et de la Communication : Approche théorique », est consacré à une analyse conceptuelle des TIC et à leur place dans les systèmes d'information d'entreprise, ainsi que leur appropriation et leurs effets sur la prise de décision.

Le chapitre II : « Analyse de la relation entre les TIC et la compétitivité des entreprises de services », est consacré à l'analyse de la diffusion des TIC au niveau des entreprises tout en évoquant les effets des TIC sur la compétitivité des entreprises et leurs liens.

Le chapitre III : « Eléments empiriques sur la diffusion des Technologies de l'Information et de la Communication ». Ce chapitre analyse les éléments empiriques sur la diffusion et les effets des TIC au sein de l'entreprise de service SNTR d'Alger.

Mots clés : entreprise de service, TIC, Système d'information, compétitivité, prise de décision, avantage compétitif, système d'information.

CHAPITRE I :
LES TECHNOLOGIES DE
L'INFORMATION ET DE LA
COMMUNICATION : APPROCHE
THÉORIQUE

Introduction

Depuis une trentaine d'années, l'accélération de la généralisation de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) a été l'un des plus impressionnants faits marquants. Les TIC se sont imposés comme l'un des principaux vecteurs de l'activité économique et sociale aussi bien dans les pays développés que dans les pays émergents et en voie de développement.

Les TIC, comme facteur de changement technologique, représentent une révolution numérique entraînant de profondes mutations organisationnelles et managériales. Leur introduction a profondément modifié le mode de fonctionnement et d'organisation des entreprises ainsi que les méthodes dont le personnel échange des informations, communique, travaille et commercie.

En effet, la plupart des recherches, menées au sujet de l'impact des TIC sur les organisations, a porté principalement sur leur impact concernant la performance de l'organisation, les processus et sa structure. Les TIC sont un facteur important de progrès et leur utilisation permet d'améliorer les niveaux de performances des entreprises, des secteurs et des économies. Les entreprises consacrent d'importants investissements dans l'adoption des TIC afin de devenir plus compétitives et performantes dans un marché fortement concurrentiel.

De nombreuses études ont apporté un éclairage sur l'impact des TIC sur la croissance économique, la productivité, l'emploi, l'organisation du travail, la performance, la compétitivité et le développement du capital humain. Il existe de plus de preuves que les connaissances liées aux TIC, l'innovation et le changement technologique en cours sont des facteurs déterminants de la compétitivité.

Toute entreprise appartenant à un environnement changeant et en mutations permanentes, doit créer de la valeur à l'aide d'un traitement d'informations internes ou externe à l'entreprise. L'objet de ce chapitre est d'analyser à travers des revues littéraires traitant les TIC, leur place dans le système d'information.

Section 01 : Les technologies de l'information et de la communication (TIC): définitions et concepts de base

Dans les différentes littératures de management, le concept de « technologies d'information et de communication » (TIC) fait l'objet de différentes définitions selon le point de vue de la source utilisée ou selon l'époque de la définition, nous constatons que la définition sémantique des TIC reste floue. Dans cette section nous allons essayer de présenter les « technologies de l'information et de la communication » en évoquant plusieurs définitions et concepts de base, ainsi que l'importance de ces TIC dans l'entreprise.

1. Concepts de base

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) représentent le meilleur outil approprié aux exigences des phénomènes de mondialisation, de l'intensité concurrentielle et de l'instabilité environnementale, afin que les entreprises contemporaines puissent assurer leur performance dans un environnement aussi changeant.

Pour définir les NTIC, il est recommandé de définir au préalable les concepts composant les TIC.

1.1. Définition du concept « Technologie »

Représente l'aspect technologique dans la réalisation d'un produit ou d'un service. Autrement dit, c'est l'application d'une technique de conception à des réalisations d'un produit sous forme d'une information ou de connaissances. La technologie peut être assimilée aux équipements, outils, dispositifs techniques mis en place en vue de permettre aux individus d'accomplir leurs tâches. C'est l'application d'une technique à la conception et à la réalisation d'un produit ou d'un service ; elle se caractérise donc par le choix d'une technique de base et la définition d'une logique d'emploi.¹ La technologie désigne alors l'étude des méthodes et des procédés d'un métier, c'est-à-dire l'étude de la technique.

¹ Robert REIX, Système d'information et management des organisations, 5ème édition, Paris, Edition Vuibert, 2004, p.31

1.2. Définition du concept « Information »

Plusieurs définitions sont associées au terme « information ». Selon BATESON : L'information est une différence qui produit une différence². Mais l'explication des deux mots « différence » n'a pas la même signification.

La première « différence » signifie une donnée, un signal ou un ensemble de données perçues au même temps.

La seconde « différence » s'explique par une représentation mentale d'une connaissance ou d'un problème.

Généralement, l'information d'un point de vue technique, représente un signe, un symbole, ou un élément qui peut être transmis et stocké. Aussi, l'information représente un ensemble de données qui apportent une connaissance sous forme de renseignement sur un objet ou un évènement. Ce qui fait qu'une information est produite à l'aide d'un traitement des données auxquelles l'entreprise a accès grâce à la performance des TIC dans le traitement de données.

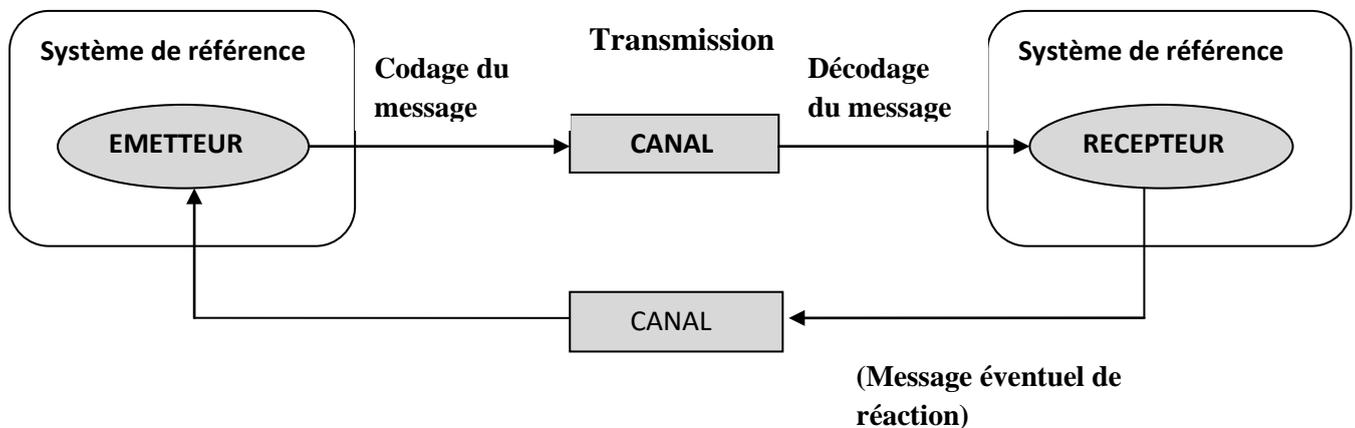
1.3. Définition « communication »

Transmission ou échange d'information entre deux ou plusieurs individus.³ Autrement dit, c'est la façon dont l'information circule dans l'entreprise, qui s'effectue au travers un réseau qui comporte au moins un émetteur, un canal de transmission et un récepteur. Grâce à l'intégration des outils de la technologie à la communication il ya élargissement et construction d'un savoir et d'une dynamique décisionnelle au sein de l'entreprise.

² Rolande MARCINIAK et Frantz SOWE, Systèmes d'informations, dynamique et organisation, 2eme édition, Paris, Edition ECONOMICA, 2005, p.5

³ Claude Danièle Echaudemaison, Dictionnaire d'économie et de sciences sociales, Alger, Edition BERTI, 2009, p.167

Figure n°1 : Schéma de base du processus de communication



Source : Robert REIX, 5^{ème} édition, 2005, p.190

2. Définition, nature et caractéristiques des TIC

Dans la littérature de management une définition sémantique est loin d'être réalisable, vue la diversité des points de vue des auteurs ainsi leur époque.

2.1 Présentation des « technologies d'information et de communication »

Plusieurs définitions sont associées aux TIC afin de construire une représentation plus adaptable à celle-ci. Cette pluralité est due au manque de consensus dans différentes littératures du management. (voir l'annexe n°1)

Selon **Herbert SIMON** (prix Nobel des sciences économiques 1978)⁴ : « Toute information accessible aux hommes, sous forme verbale ou symbolique existera également sous forme lisible par ordinateur ; les livres et mémoires seront stockés dans les mémoires électroniques.... »

Cette définition s'est penchée sur les caractéristiques des NTIC.

⁴ PATEYRON Emmanuel-Arnaud et SALMON Robert, Les nouvelles technologies de l'information et l'entreprise, Paris, Edition ECONOMICA, 1996,

Ainsi les technologies de l'information et de la communication regroupent un ensemble de techniques contribuant à numériser l'information, à la traiter, à la stocker et à la diffuser en la mettant à la disposition d'un ou plusieurs utilisateurs.

Les NTIC tournent autour d'un réseau Internet qui a permis le raccourcissement des délais dans la diffusion et le partage des informations. Elles résultent d'une convergence entre des technologies déjà existantes.

2.2 Les éléments constitutifs des TIC (produits et / ou services TIC) ⁵

- **Internet:** Réseau d'un réseau reliant à l'échelle mondiale des systèmes informatiques, reposant sur un protocole de communication IP (Internet Protocol). Les deux applications d'internet les plus connues aux yeux du grand public sont le Web et la messagerie électronique.
- **web :** Le World Wide Web, communément appelé le Web, parfois la Toile. Littéralement la « toile (d'araignée) mondiale », est un système hypertexte public fonctionnant sur Internet et qui permet de consulter, avec un navigateur, des pages Web mises en ligne sur des sites. L'image de la toile vient des hyperliens qui lient les pages Web entre elles.
- **Courrier électronique :** ou **courriel** (ou **email - electronic mail** en anglais) désigne le service qui permet à une entité de disposer d'une adresse électronique et d'échanger par ce biais des messages et des documents de toutes natures.
- **Intranet :** Réseau informatique utilisé à l'intérieur d'une entreprise ou de toute autre entité organisationnelle utilisant les techniques de communication d'Internet (IP).
- **Extranet :** Réseau mettant en œuvre les mêmes protocoles qu'internet mais en vue de constituer un réseau privé pour que l'entreprise puisse échanger et partager, manière sécurisée, des informations avec les partenaires de son choix (clients, fournisseurs, distributeurs...)
- **Groupware :** (ou logiciel de travail de groupe) Ensemble des technologies et des méthodes de travail associées qui, par l'intermédiaire de la communication

⁵ <http://ww2.eivp-paris.fr/dptmanagement/sites/tic/partiel.php>

électronique, permettent le partage de l'information sur un support numérique à un groupe engagé dans un travail collaboratif et/ou coopératif

- **Visioconférence** : Combinaison de deux techniques. La visiophonie ou vidéotéléphone, permet de voir et dialoguer avec son interlocuteur et la conférence multipoints ou « conférence à plusieurs », permet d'effectuer une réunion avec plus de deux
- **Workflow** : Modélisation et gestion informatique de l'ensemble des tâches à accomplir et des différents acteurs impliqués dans la réalisation d'un processus métier (aussi appelé processus opérationnel ou bien procédure d'entreprise).
- **Télétravail** : Fait d'exercer ou d'organiser un travail à distance par le biais des technologies de l'information. Le développement d'Internet et la vulgarisation de l'outil informatique permettent ainsi d'avoir une relation d'affaires ou d'emploi sans contrainte d'espace (être présent sur le lieu de travail), voire de temps (décalage horaire). Les nouvelles technologies (Internet, les ordinateurs portables et les téléphones mobiles par exemple) simplifient ce mode de travail qui est de plus en plus utilisé. Le télétravail se définit comme une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail utilisant les technologies de l'information dans le cadre d'une prestation de service ou d'une relation d'emploi. Le travail est effectué hors des locaux du donneur d'ordre ou de l'employeur de façon régulière par exemple à domicile, de façon nomade ou dans un télé centre...
- **EDI (Echange de données informatisées)** : (ou Electronic Data Interchange) Moyen pour deux entités d'échanger des informations selon un format standardisé, et par le biais d'outils informatiques. Par exemple une entreprise peut émettre ses commandes par EDI, c'est-à-dire qu'elle va émettre une information qui sera acheminée vers un ordinateur de son fournisseur, qui sera capable d'interpréter, voire d'intégrer à son logiciel de gestion intégré la commande, au lieu de recevoir une commande par fax.
- **Newsgroup (Forum)**: Ils permettent à un détenteur d'une adresse électronique de suivre et d'apporter sa contribution aux discussions, demandes, débats, témoignages qui y sont présents. A la différence de la liste de diffusion qui se traduit par la réception (et l'émission) de message à partir de sa messagerie électronique, l'internaute doit se connecter sur le forum dont le thème l'intéresse (plusieurs milliers de thèmes).

Il s'agit d'une communication asynchrone puisque l'émetteur et le récepteur ne sont pas interconnectés simultanément.

- **IRC (Internet Relay Chat)** : Protocole de communication instantanée sur Internet.

Il s'agit, contrairement aux Newsgroup, de communication synchrone puisque les clients sont interconnectés simultanément. Deux clients peuvent également être connectés pour une conversation privée ou un transfert de fichier, on parle alors de DCC (Direct Client-to-Client).

- **Commerce électronique** : Echange de biens et de services entre deux entités sur les réseaux informatiques, notamment Internet.
- **CRM (Customer Relationship Management) ou GRC (Gestion de la Relation Client)** Elle a pour but de créer et d'entretenir une relation mutuellement bénéfique entre une entreprise et ses clients. Dans ce mode de relations commerciales, l'entreprise s'attache à la fidélité du client en lui offrant une qualité de service qu'il ne trouverait pas ailleurs. La fidélité de ces clients est récompensé, car le commerçant connaît leurs attentes et est capable d'y répondre et de les anticiper.
- **ERP (Entreprise Ressource Planning)**

ou progiciel de gestion intégrée: Logiciel qui permet de gérer l'ensemble des processus d'une entreprise, en intégrant l'ensemble des fonctions de cette dernière comme la gestion des ressources humaines, la gestion Comptable et financière, l'aide à la décision, mais aussi la vente, la distribution, l'approvisionnement, le commerce électronique.

- **SCM (Supply Chain Management) ou GCL (Gestion de la Chaîne Logistique):**

Elle consiste à améliorer la gestion des flux qui vont du « fournisseur du fournisseur » jusqu'au « client du client ». Entre ces partenaires, qui composent la chaîne logistique, circulent trois catégories de flux : d'informations, financières et de marchandises. Gérer la chaîne logistique, c'est fluidifier les flux en optimisant autant que possible les coûts. Les coûts sont principalement les coûts de possession des stocks, les coûts d'acheminement, et les coûts de rupture.

- **KM (Knowledge Management):** La gestion des connaissances - ou ingénierie des connaissances - est l'ensemble des méthodes et des techniques permettant de percevoir, d'identifier, d'analyser, d'organiser, de mémoriser, et de partager des connaissances entre les membres des organisations, en particulier les savoirs créés par l'entreprise elle-même (ex : marketing, recherche et développement) ou acquis de l'extérieur (ex : intelligence économique)
- **GED (Gestion Electronique de Données) :** La Gestion électronique de document est caractérisé à l'origine par trois éléments :
 - ✓ La numérisation de documents à l'aide d'un numériseur (scanner).
 - ✓ L'utilisation d'un logiciel susceptible de visualiser et manipuler les documents numérisés.
 - ✓ L'archivage de fichier sur supports optiques.
- **Data Warehouse :** L'entrepôt de données, ou data warehouse, est un concept spécifique de l'informatique décisionnelle, issu du constat suivant : les données de l'informatique de production (également appelée « informatique transactionnelle »), notamment les progiciels de gestion intégrés (ou ERP, Enterprise Resource Planning) ne se prêtent pas à une exploitation dans un cadre d'analyse décisionnelle.
- **Réalité Virtuelle:** La réalité virtuelle recouvre les technologies permettant de créer une représentation de la réalité sur la base d'une maîtrise informatique des données. Le degré atteint par cette représentation fait qu'on doit plutôt parler de simulation. D'autre part, dans cette mise en scène, l'ordinateur joue un rôle de chef d'orchestre et de recueil de la partition en pilotant divers périphériques qui permettent de simuler les sensations. C'est une dimension importante de la réalité virtuelle car, outre la vue et l'ouïe (images et sons 3D), le toucher peut être mobilisé.
- **E-learning:** Plusieurs termes sont utilisés pour traduire le terme E-learning. Le terme correct est apprentissage en ligne. L'apprentissage électronique peut avoir lieu à distance (en ligne), en classe (hors ligne et/ou en ligne) ou les deux. L'apprentissage en ligne est une spécialisation de l'apprentissage à distance (ou formation à distance), un concept plus général qui inclut entre autres les cours par correspondance, et tout autre moyen d'enseignement en temps et lieu asynchrone.
- **Weblog:** Un blog est un site Web personnel tenu par un ou plusieurs blogueurs qui s'expriment selon la périodicité de leur choix sous la forme

d'énoncés datés (à l'image d'un journal de bord ou d'un journal intime). Chaque ajout au blog, appelé billet ou note, porte un texte, souvent enrichi par des hyperliens et des éléments multimédias, et sur lequel chaque lecteur peut généralement laisser ses commentaires.

- **Wiki:** Système de gestion de contenu de site Web qui rend les pages Web librement et également modifiables par tous les visiteurs autorisés. Les wikis sont utilisés pour faciliter l'écriture collaborative de documents avec un minimum de contrainte.
- **E-Government:** L'E-Government vise à améliorer la qualité du service rendu par les services publics aux citoyens et aux entreprises par l'entremise des nouvelles technologies de l'information et des télécommunications. L'E-Government est également fortement lié à la notion de simplification administrative.
- **E-governance :** Manière de diriger et d'administrer propre à un gouvernement en ligne, permettant à celui-ci, grâce à l'utilisation d'Internet et des NTIC, d'améliorer les services publics, de développer la responsabilisation et la transparence dans les relations entre les citoyens et l'Administration, tout en favorisant le développement d'une société de l'information et le processus de démocratisation qui l'accompagne.

2.3 Nature et caractéristiques des TIC

Le sigle NTIC des nouvelles technologies de l'information et de la communication nous amènent vers une constatation un peut trempeuse de la nouveauté de ces technologies. Autrement dit, ces technologies ne sont pas toutes nouvelles, car, la première apparition de ces technologies de l'information remonte aux années 70, à l'époque où leurs utilisations étaient strictement militaires.⁶ Alors les TIC ou NTIC regroupent un ensemble de techniques qui sont utilisées dans le traitement et la transmission des informations. Ces techniques représentent principalement l'informatique, l'internet et des télécommunications.

Donc ce qui peut être nouveau dans ce secteur est la création de nouveaux produits hybrides combinant à la fois l'ordinateur et la télécommunication, ainsi le développement concernant la création et la diffusion du son de l'image, de la reconnaissance vocale du langage parlé ou écrit associé au téléphone mobile.

⁶ Ali BOUHENNA, Les enjeux des TIC dans l'entreprise, Université de Tlemcen, Faculté des sciences économiques et de gestion, p.2 (site internet) docplayer.fr (consulter le 20-10-2016)

L'introduction des TIC dans les entreprises peut être une évolution ou une révolution pour celle-ci

- Dans le cas où cette introduction des TIC constitue une « évolution », ces dernières ne constituent que des innovations incrémentales dans la lignée des technologies de l'information déjà en place. Donc l'usage 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'information de la gestion des dossiers (paye, facturation, stock,...) puis par l'automatisation de processus entiers avant d'aboutir à la réorganisation de ces processus.⁷
- Dans le cas d'une « révolution », les NTIC représentent des innovations radicales, porteuses de transformations toutes nouvelles au sein des organisations. Car les générations les plus récentes des systèmes d'information expriment une caractéristique radicalement différente des technologies d'information introduites au préalable.

Le déroulement normal de la plupart des technologies consiste à révéler progressivement des caractéristiques puis à les épuiser. Le développement des TIC marque une différence majeure qui en fait la force et l'originalité, à mesure que la trajectoire se déroule, émergent des ruptures majeures qui touchent à chacune des dimensions particulières de la performance.

Pour Robert REIX (1990), les NTIC se caractérisent par des capacités de stockage, de traitement et de communication sans aucune mesure avec les anciennes technologies. Ainsi, il existerait une sorte de « saut technologique » impliquant des gains de productivité et une plus grande efficacité des systèmes de gestion⁸.

⁷ Pierre-Jean BENGHOZI et Patrick COHENDET, L'organisation de la production et de la décision face aux TIC, p.163, (site internet : brousseau.info) consulté le 17-10-2016 à 19 :26

⁸ www.memoireonline.fr date de consultation : 29-09-2016

2.3.1 Les caractéristiques des TIC⁹

- Les TIC sont considérées comme des pionniers;
- Les TIC sont considérées comme des investissements;
- Les TIC sont au centre ou au cœur des stratégies de l'entreprise;
- Les TIC créant un effet de boucle stratégique (phénomène de boucle stratégique interactive avec effets réciproques) ont un impact stratégique ;
- Les TIC sont la source de la mondialisation et la compétitivité;
- Les TIC rendent l'information accessible alors qu'auparavant la logique voulant que l'offre du plus grand nombre d'informations était proportionnelle au plus grand nombre de collaborateurs;
- Les TIC sont considérés comme ressources technologiques pourront revêtir un caractère stratégique.

A -Dites ressource stratégique si

- Elle présente de la valeur.
- Est peu imitables;
- .Est peu substituable;
- Pouvant créer un avantage concurrentiel.

B- Son évaluation peut se faire en basant sur deux critères

➤ Sa valeur pour le marché

Quand elle peut créer une différence pour les clients (ex : point de vente).

➤ Son exclusivité pour l'entreprise

Détention d'un brevet, à caractère unique, sa rareté (difficilement accessible aux concurrents) et a beaucoup d'intérêt.

Dans ce cadre, les TIC sont une ressource stratégique sous le double effet :

⁹ Olivier Torres – Blaye, Economie d'entreprise, Organisation, Stratégie et Territoire à l'aube de la nouvelle économie, 2^{ème} édition, éd. Economica, 2004, p:200

- **Technologique**

Evolution en termes de puissance, de coût, généralisation des réseaux hauts débits.

- **Générer un avantage concurrentiel**

Constitue une ressource d'avantage concurrentielle

3. La nouvelle restructuration de l'entreprise en fonction des TIC¹⁰ :

Les technologies de l'information et de la communication vont induire à une restructuration dans tous les aspects de l'entreprise. Autrement dit, les TIC prennent une place considérable dans le processus de restructuration actuel.

Dans cette perspective, signalant que M. Porter a ajouté la cinquième activité de soutien : "informatique et télécommunication" dans la chaîne de valeur qui peut permettre d'analyser les conséquences organisationnelles et stratégiques de l'utilisation de ces technologies.

3.1.La définition de la chaîne de valeur

La chaîne de valeur « est un outil d'analyse de stratégie de l'entreprise qui permet de déceler les activités les plus créatrices de valeurs et surtout les activités pour lesquelles l'entreprise est plus performante que ses concurrents »¹¹

✚ Il ressort de cette définition que :

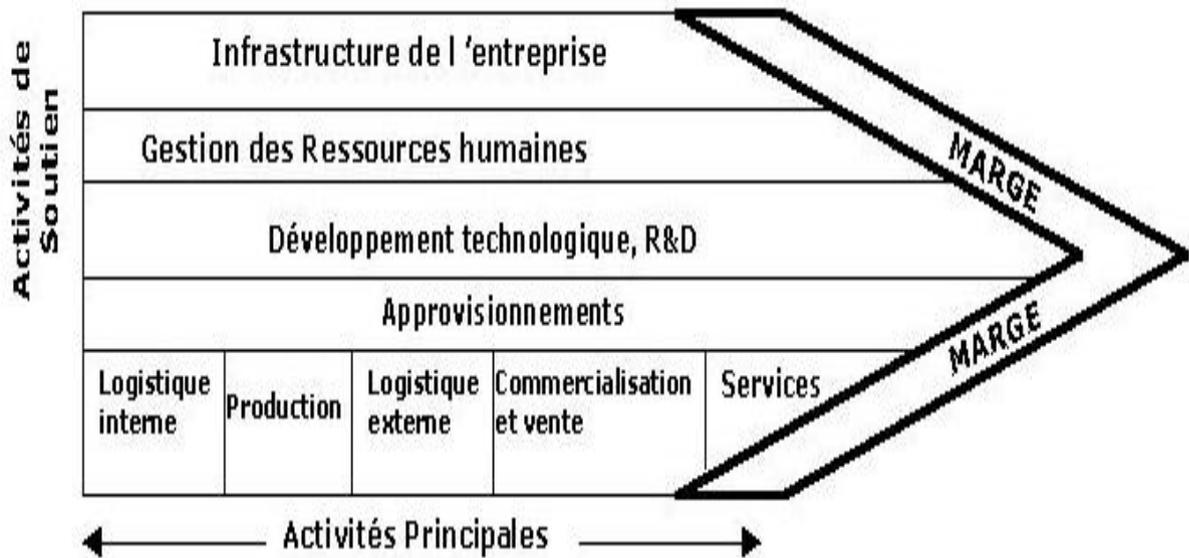
- La chaîne de valeur permet à l'entreprise d'évaluer sa position par rapport aux conditions du marché.
- Elle peut être un instrument qui permet à l'entreprise de faire le diagnostic stratégique de l'avantage concurrentiel en définissant les contours internes et externes de l'organisation.

Elle est conçue par Porter de cette façon

¹⁰ Oliver Tores-Relay ; Economie d'entreprise : organisation ; stratégie territoire a L aube de la nouvelle économie ,ed. economica ;2004 p :196-200-215-216

¹¹ Jean Pierre Halfer – Michel Kalika – Jack Orsoni Management ; stratégie et organisation. ed. Vuibert, Juin 2007. P. 40-114- 155- 123-201

Figure n°2 : la chaîne de valeur selon Porter



Source: Olivier Torrès-Blay, *Economie d'entreprise : Organisation, stratégie et Territoire à l'aube de la nouvelle économie*, édition Economica, 2004 P:201

Dans le cadre de l'impact des TIC sur la restructuration de la chaîne de valeur, il est justifié qu'elles permettent une place prépondérante dans le processus des restructurations actuels.

De ce fait, M. PORTER ajoute la cinquième activité de soutien « **informatique et communication** », ce qui entraîne leur contribution à modifier radicalement la création de la valeur, que se soit en matière d'activités de soutien ou bien d'activités principale. Il en est de même sur le plan interne et externe.

Figure n°3 : la chaine de valeur après l'intégration des TIC

Infrastructure de la firme	Automatisation de la comptabilité modèle de planification				
Gestion des ressources humaines	Gestion informatisée du personnel				
Développement technologique	Veille technologique, étude de marchés informatisée				
Approvisionnement	Approvisionnement direct en pièce				
Informatique et télécommunication	Développement de logiciels spécifiques				
	Automatisation des entrepôts	Atelier flexible	Traitement Automatisé des connaissances	Caisse informatisée	Programmation De maintenance
	Logistique interne	Production	Logistique externe	Commercialisation et vente	Service après vente

Source : SOULIE.D et ROUX.D 1992, Page 406

Chapitre I : Les Technologies de l'Information et de la Communication : approche théorique

◆ Pour les activités de soutien

Les TIC bouleversent les stratégies et l'organisation des services (fonctions) comme le Service d'approvisionnement du fait du développement de l'achat en ligne.

◆ Pour les activités principales

- Les entrepôts et les circuits de livraison sont automatiques;
- La transmission de commande peut se faire via le net;
- Les vendeurs sont équipés d'ordinateur ou de terminaux portables et les activités de maintenance peuvent se faire à distance.

Les TIC permettent :

➤ Sur le plan interne

La création de la valeur dépend la coordination contre les activités composant la chaîne de valeur. Donc le rôle des TIC dans ce cadre réside dans le développement des capacités de coordination interne entre les fonctions. Ainsi elles constituent un avantage concurrentiel et une source d'amélioration des compétences.

➤ Sur le pan externe

Dans ce cadre, la chaîne de valeur est composée de chaînes de valeur en amont et en aval des fournisseurs, des sous traitants, distributeurs,...etc.

Donc, le rôle des TIC réside dans la modification de la chaîne de valeur du fait

D'externaliser certaines activités (coordination inter-organisationnelle).

Point essentiel, chaque activité constituant la chaîne de valeur comporte deux composantes :

- ✓ **l'une immatérielle** : constituant la transformation de matières, déplacement des personnes, transport de marchandises

Chapitre I : Les Technologies de l'Information et de la Communication : approche théorique

✓ **L'autre informationnelle** : constitue la collecte, traitement, diffusion l'information.

✚ Selon **Michel Porter et Millar** affirmant qu'il y aurait des manières utiliser les TIC comme avantage concurrentiel en :

- Tirant avantage de la nature de l'industrie ;
- Changeant la nature de la compétition forces concurrentielle et structure de marché ;
- Modifiant l'étendue concurrentielle;
- Développant de nouvelles activités.

❖ **La chaîne de valeur et les techniques liées à l'information en fonction des TIC**

Le processus d'information a pris au sein de l'entreprise une place déterminante qui s'explique par le rôle croissant des systèmes d'information et par le déploiement des TIC.

4. Impacts des TIC sur l'entreprise¹²

Les technologies de l'information et de la communication, par leur utilisation et intégration dans les entreprises entraînent des effets positifs ainsi négatifs sur l'entreprise d'une manière générale.

4.1.Effets positifs des TIC dans les organisations

Les intérêts de l'intégration des TIC au sein des entreprises ont de multiples bénéfices.

Nous pourrions résumer l'apport immédiat des NTIC en quatre points essentiels.¹³

- Compression du temps.
- Compression de l'espace.
- Compression de l'information stockée.

¹² Les TIC, solutions nouvelles pour des questions nouvelles (site internet : <http://lettre-agri.over-blog.com/article-les-tic-solutions-nouvelles-a-des-questions-nouvelles-41191138.html>) date de consultation 17-10-2016

¹³ NTIC, outils et applications p.4 (site internet : www.est-usmba.ac.ma) date de consultation 15-10-2016

Chapitre I : Les Technologies de l'Information et de la Communication : approche théorique

- Flexibilité d'usage.

✚ Selon **MELISSA SAADOUN** expert en TIC, explique que les effets des TIC se résument dans les points suivants :¹⁴

➤ **Neutralisation de la distance :**

- Pouvoir envoyer des messages par email de son bureau, aussi bien à un correspondant lointain ou dans le bureau de côté (pouvoir éviter des réunions face à face).
- La possibilité de discussion par messagerie électronique (neutralise la distance).

➤ **Gain de temps**

- Possibilité d'accéder en quelques secondes à une information (en tout point de la planète).
- Un micro ordinateur, un web phone ou même un téléphone mobile connecté au réseau de l'entreprise et sur lequel tourne un moteur de recherche, suffisent par accéder aux data warehouses.
- Ces (entrepôts) ou (silos) de données, stockant les informations organisées selon des axes, des domaines ou des thèmes d'analyse constituent les principaux supports des systèmes informatiques d'aide à la décision.

➤ **Intellectualisation des rencontres**

La communication se faisant par message est davantage intellectualisée ; les tournures de phrases la ponctuation est plus recherchée.

➤ **Libre circulation de documents grâce à la dématérialisation**

La circulation de l'information procède de plus en plus par échange des données et d'octets sans création matérielle ;

- (par exemple, il n'est pas nécessaire d'imprimer un courrier électronique pour pouvoir le lire).
- L'ensemble des échanges est vertueux.

¹⁴ NEMER Rabiha, Impact des TIC sur le processus de décision stratégique : Une étude basée sur un échantillon de PME Algériennes dans le secteur des services, mémoire de Magister, option : stratégie, Ecole d'Economie et de Management, Université d'ORAN, FSEGC, 2011, p.99

➤ **Facilités d'archivage et recherche dans les dossiers**

Archiver les dossiers et pouvoir y trouver ultérieurement des informations pertinentes plus rapidement. Les logiciels de recherche sur critère le permettent.

➤ **Contrôle du travail**

Le contrôle du travail du personnel est un problème constant et normal dans les entreprises. L'accès à l'internet, aux courriers électroniques, offre des possibilités de travailler autrement. Le service en informatique de l'entreprise peut essayer de contrôler, s'il le veut ou si on lui demande.

➤ **Essor du langage de l'image**

Les ordinateurs, les logiciels trois dimensions (3D) et les multimédias ont fait du langage de l'image un formidable amplificateur de l'intelligence, c'est-à-dire l'image amplifie les capacités de notre intelligence et nous fait accéder à un autre mode de pensée que celui de la pensée discursive.

➤ **La concurrence accrue**

L'accès à l'information mondiale est possible maintenant sur les règles du jeu de la concurrence. Sans, de surcroît, les TIC permettent de décupler l'impact, les moyens d'action des acteurs économiques et de viser des marchés qui étaient insoupçonnés

4.2. Les effets négatifs

Des contraintes liées à l'introduction des TIC au sein de l'entreprise existent aussi :

- Problèmes liés aux dysfonctionnement de la technologie ;
- Problèmes de résistances des gens qui veulent préserver leurs informations.
- Risques liés aux actions d'espionnages par les concurrents.

Section 02: La place des TIC dans le système d'information

Chapitre I : Les Technologies de l'Information et de la Communication : approche théorique

Vue ce que possède l'information d'une valeur d'autant plus grande qu'elle contribue à l'atteinte des objectifs de l'organisation. Le traitement d'informations passe par un système d'information qui demeure une composante essentielle de toute entreprise ou de toute organisation prospère. Ce qui fait que l'information constitue une ressource fondamentale pour la société contemporaine.

Un système d'information ne représente pas un système informatique, car ce dernier ne représente qu'une dimension de système d'information qui est la dimension technologique de celui-ci. Force est de constater qu'historiquement la notion même de système d'information a émergé avec les premières utilisations des ordinateurs dans les entreprises et aujourd'hui la très grande majorité des réalisations reposent sur les techniques électroniques de traitement de données¹⁵. Cependant, les technologies de l'information et de la communication sont en relation étroite avec les systèmes d'information et leur fonctionnement.

1. Présentation du système d'information

Un système d'information (SI) représente l'ensemble des éléments participant à la gestion, au traitement, au transport et à la diffusion de l'information au sein de l'organisation et à l'extérieur de celle-ci dans le cadre de l'entreprise étendue¹⁶.

1.1. Système : définition et composants

Un système est un groupe de composantes reliées œuvrant à un objectif commun dans un processus de transformation organisé qui utilise des ressources et les transforme en produits finals¹⁷. Autrement dit, un système représente un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but. Dans une entreprise, un système caractérisé d'une forte utilité possède cinq fonctions essentielles qui sont en interaction, principalement nous avons :

¹⁵ Robert REIX, Système d'information et management des organisations, 5eme édition, Paris, Edition Vuibert, 2004, p.30

¹⁶ Jean-François PILLOU et Pascal CAILLEREZ, Tout sur les systèmes d'information : Grandes, moyennes et petites entreprises, 2eme édition, Paris, Edition DUNOD, 2011, p.81

¹⁷ James O'Brien, Les systèmes d'information de gestion, France, Edition DeBoeck-Wesmael s.a, 1995, p.14

Chapitre I : Les Technologies de l'Information et de la Communication : approche théorique

1.1.1. Les entrées

Qui sont des éléments (données) qu'une entreprise procure et les rassemble afin de les intégrer dans un système ou ils subiront un processus de traitement. A titre d'exemple, les informations et les données qu'une entreprise procure de son environnement interne et aussi externe.

1.1.2. Le traitement

C'est le processus permettant de convertir les ressources recueillies en résultats via la sélection de ressources performantes. C'est-à-dire, c'est le processus de transformation des ressources en connaissances.

1.1.3. Les sorties

Représentent les résultats du processus de transformation. Par exemple, les rapports présentés aux dirigeants d'une entreprise.

1.1.4. La rétroaction et le contrôle

La rétroaction représente le rendement des résultats d'un système par rapport à l'objectif de l'organisation. Autrement dit, c'est les données relatives au rendement d'un système. Nous avons essayé d'illustrer cette rétroaction par l'exemple des données relatives aux ventes qui servent de rétroaction au directeur des ventes ou bien au service marketing.

La rétroaction d'un système est positive lorsqu'elle signale à la fonction de contrôle qu'elle doit maintenir et considère le rendement découlant du système. Par contre, une rétroaction négative signifie déviation aux objectifs de l'entreprise. Alors que le contrôle, consiste à ajuster les entrées et le processus de traitement afin de produire le résultat escompté. A vrai dire, la fonction de rétroaction est incluse dans la fonction de contrôle, donc c'est le contrôle de la rétroaction du système. Nous voulons souligner que la rétroaction et le contrôle ont pour fonction de veiller à ce que les autres composantes du système transforment correctement les entrées en sorties de façon à atteindre l'objectif fixé¹⁸.

¹⁸James O'Brien, Les systèmes d'information de gestion, France, Edition DeBoek-Wesmael s.a, 1995, p.15

Chapitre I : Les Technologies de l'Information et de la Communication : approche théorique

1.2. Présentation de système d'information et ses différentes activités

Un système d'information existe dans chaque type d'entreprise vue son importance et ses apports de connaissances assurant à l'entreprise d'être en actualité sur son environnement. Son fonctionnement s'avère très complexe

1.2.1. Principales définitions du système d'information

Plusieurs définitions sont associées au système d'information. Un système d'information est un ensemble de processus formels de saisie, de traitement et de communication de l'information, basés sur des outils technologiques, qui fournissent un support aux processus transactionnels et décisionnels, ainsi qu'aux processus de communication actionnés par des acteurs organisationnels, individus ou groupes d'individus, dans une ou dans plusieurs organisations¹⁹.

*Un système d'information est un système qui utilise des technologies de l'information pour saisir, transmettre, stocker, retrouver, manipuler ou afficher de l'information utilisée dans un ou plusieurs processus de gestion*²⁰.

« *Un système d'information est un ensemble d'acteurs sociaux qui mémorisent et transforment des représentations via des technologies de l'information et des modes opératoires* ». ²¹

R.Reix souligne qu' : *Un système d'information est un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures...permettant d'acquérir, de traiter, de*

¹⁹Hajer KEFI, Michel KALIKA, Evaluation des systèmes d'information : une perspective organisationnelle, Paris, Edition ECONOMINA, 2004, p.23

²⁰S.Alter, Information Systems : a Management Perspective, Benjamin Cummings Publishing Company, 2eme édition,1996,p.2

²¹ R.. REIX, F. ROWE, Faire de la recherche en système d'information, Edition Vuibert, 2002, p.11

Chapitre I : Les Technologies de l'Information et de la Communication : approche théorique

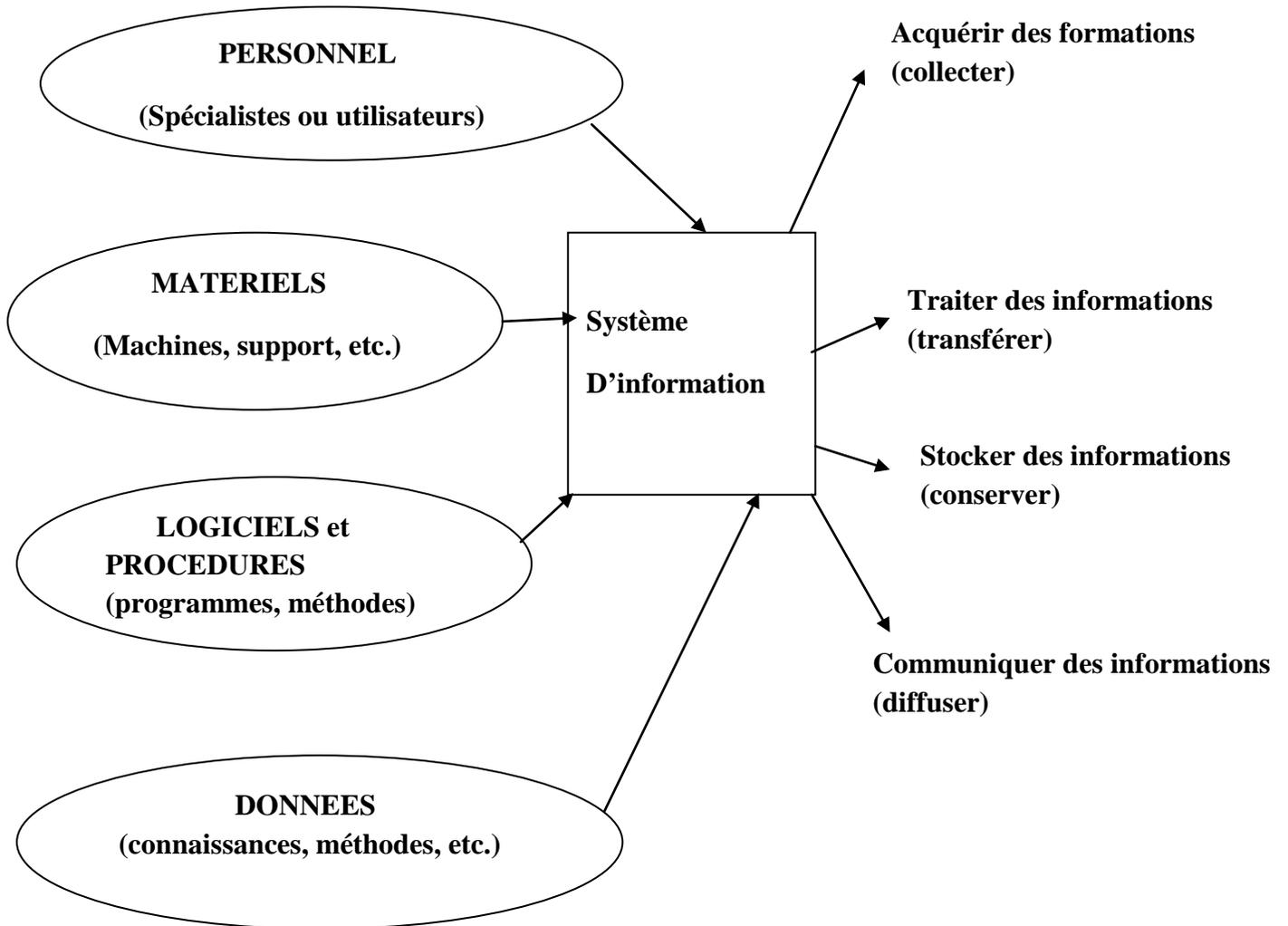
*stocker des informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc.) dans et entre l'organisation*²².

Les systèmes d'information qui existent depuis toujours dans les organisations sont compris au sens de : *processus qui collectent des données structurées conformément aux besoins d'une organisation, qui stockent, traitent et distribuent les informations nécessaires au fonctionnement de cette organisation, notamment aux activités de management et de contrôle, et qui jouent de ce fait un rôle de support aux processus de décision organisationnels*²³.
(Andreu,Ricart et Valor,1992)

²² Robert REIX, Système d'information et management des organisations, 5eme édition, Paris, Edition Vuibert, 2004, p.3

²³Hajer KEFI, Michel KALIKA, (Op.cit., p.18)

Figure n°4 : La notion de système d'information



Source : Robert REIX, 5^{ème} édition, p.4

1.2.2. Activités d'un système d'information

Tout système d'information se décompose généralement en quatre activités principales : la collecte, le stockage, le traitement, la diffusion ou la mise à disposition.

1.2.2.1. La collecte d'informations

Cette activité consiste à rassembler des informations susceptibles d'être pertinentes en vis à vis de l'objectif de l'entreprise. L'information peut être interne ou externe à l'entreprise. Dans le cas où elles sont externes à l'entreprise (informations sur la concurrence, dispositions nouvelles d'ordre fiscale ou sociale, etc.), les acteurs intervenant dans cette activité (les veilleurs) doivent être attentifs et vigilants. Donc, il convient d'organiser des systèmes de veilles (veilles technologique, veille sociale et légale, veille commerciale, etc.) lui permettant d'acquérir des informations plus adaptables à la finalité de l'entreprise.

1.2.2.2. Le stockage d'informations collectées

Cette activité consiste à conserver les données et l'information d'une façon organisée en vue d'une utilisation ultérieure. Tout comme un texte écrit est composé de mots, de phrases, de paragraphes et de documents, les données sont généralement structurées en *champ*, en *enregistrements*, en *fichiers* et en *bases de données*²⁴.

L'information recueillie doit être stockée tout en évitant les risques opérationnels en tenant compte de deux facteurs essentiels :

- L'organisation et l'accessibilité des informations ;
- L'information doit pouvoir être conservée dans le temps, d'où le choix du support (papier ou numérique) et son mode de conservation.²⁵

²⁴ James O'Brien, Les systèmes d'information de gestion, France, Edition DeBoek-Wesmael s.a, 1995, p.23

²⁵ <https://profs.vinci-melun.org> (consulter 24-10-2016)

Chapitre I : Les Technologies de l'Information et de la Communication : approche théorique

La fonction de mémorisation (stockage) a un rôle central. La nature et la signification des informations à mémoriser seront des éléments essentiels de la conception d'un SI, vue qu'elles constitueront le référentiel des données pour l'organisation.

1.2.2.3. Le traitement d'information et leur diffusion

Cette activité consiste à la création de données nouvelles à partir des données brutes qui représentent les informations recueillies, grâce à des informatiques ou d'opérations manuelles. En réalité, après la transformation des données en informations, celles-ci seront traitées afin de les transformer en connaissances pour les mettre à disposition.

Cette activité c'est une mise à disposition de l'information traitée, car l'information ne prend de la valeur que lorsqu'elle est mise à disposition et communiquée aux bons destinataires, au bon moment et sous une forme directement exploitable.

1.3. L'importance de l'information dans les systèmes d'information

L'information constitue pour l'entreprise un apport aussi important que les matières premières, ainsi que les équipements pour un travail efficace.

En effet, elle revêt une importance stratégique lorsqu'une entreprise cherche :²⁶

- à accroître ses parts de marché.
- à assurer la qualité ou la sécurité de ses produits.
- à éteindre les produits existants.

L'information a le caractère d'un renseignement ce qui fait d'elle l'un des éléments permettant de procurer des connaissances pour l'entreprise, grâce auxquelles l'organisation pourra résoudre ses problèmes.

Une information peut être collectée soit à l'intérieur de l'entreprise soit à l'extérieur de celle-ci. Autrement dit que l'information assure une liaison entre l'entreprise et son environnement. Elle participe à l'exécution des activités de l'entreprise vu qu'elle est primordiale pour le bon

²⁶ PATEYRON Emmanuel-Arnaud et SALMON Robert, Les nouvelles technologies de l'information et l'entreprise, Edition ECONOMICA, Paris, 1996, p.10

Chapitre I : Les Technologies de l'Information et de la Communication : approche théorique

fonctionnement de l'organisation dans son ensemble, comme elle permet l'anticipation du travail de celle-ci. Donc l'information représente une ressource stratégique pour toute entreprise.

Pour une collecte plus d'informations pertinentes, l'entreprise doit sélectionner et cibler des sources lui permettant d'acquérir des informations plus adaptatives aux besoins en informations exprimés par l'entreprise. Une grande variété de sources d'information existent, ce qui nous a permis de sélectionner celles qui suivent :

1.3.1. Les sources d'informations pour un système d'information

Tout système d'information passe par une phase de collecte d'information ce qui met en avant l'importance des sources d'information. Elles sont multiples car elles dépendent des besoins de l'entreprise en informations.

1.3.1.1. Les sources d'informations internes²⁷

La première source d'information se situe à l'intérieur de l'entreprise elle-même. Cette dernière collecte des données essentielles pour la mise en œuvre de l'orientation de ses plans d'actions. À cet égard, un flux d'information est créé à l'intérieur de l'entreprise, tel que le chiffre d'affaire global de l'entreprise, le chiffre d'affaire de l'activité.

L'avantage de cette source c'est que les informations sont obtenues à coût nul. En revanche ces informations ne touchent qu'au domaine propre de l'entreprise et ne peuvent résoudre que certains problèmes internes.

²⁷ www.institut-numerique.org, date de consultation : 24-10-2016

Chapitre I : Les Technologies de l'Information et de la Communication : approche théorique

1.3.1.2. Les sources d'informations externes

Si l'information n'a pas pu être collectée auprès des sources internes (à titre d'exemple, attitudes des clients, actions et réaction des concurrents, etc.) l'entreprise doit recourir à des sources externes. C'est-à-dire qu'elle doit mener elle-même des études spécifiques à propos d'un sujet déterminé.²⁸

Cette source est aussi appelée « source primaire », car elle permet à l'entreprise de résoudre des problèmes précis et de garder pour elle les résultats obtenus. La source externe est considérée comme une meilleure source capable d'alimenter le système d'information d'une entreprise.

1.3.1.3. Les sources formalisées

Il est impératif à l'entreprise d'être à l'écoute de son environnement, ce qui fait qu'elle est dans l'obligation de tenir compte des composantes politiques, économiques, culturelles et aussi technologiques. Pour cette raison, l'entreprise doit chercher des sources d'informations à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise lui permettant d'acquérir des informations plus pertinentes. Parmi les sources formalisées susceptibles d'apporter des éléments, nous distinguons : les études, les actes de colloques, les brevets, les ouvrages, les films industriels, les catalogues techniques de produits.²⁹

1.3.1.4. Les sources informelles

Plus une information est formalisée, plus elle date, et moins elle a d'intérêts. La plus part du temps, c'est le fait de disposer d'une information avant les concurrents qui constitue l'avantage stratégique que recherche l'entreprise. Les sources informelles sont les sources qui ne deviennent utiles qu'après un traitement approprié. Elles ne le sont pas par distinction plutôt par l'utilisation que nous en faisons. Les tableaux suivant illustrent les principales sources formelles et informelles pour un système d'information.

²⁸ <https://questionsvives.revues.org>, date de consultation : 23-10-2016

²⁹ PATEYRON Emmanuel-Arnaud et SALMON Robert, Les nouvelles technologies de l'information et de l'entreprise, Edition Economica, Paris, 1996, p.10

Chapitre I : Les Technologies de l'Information et de la Communication : approche théorique

Tableau n°1 : Les sources d'informations, formelles et informelles

	Sources	Avantages	Inconvénients
Informelles	Concurrents	<ul style="list-style-type: none"> - Par leur communication commerciale et financière - Journée portes ouvertes - En devenant son fournisseur, client - Par leur presse interne 	- Difficulté d'accès
	Fournisseurs et sous-traitants	- Sources d'information intéressante	- Fournisseurs des concurrents
	Missions et voyages d'étude	- Sources extrêmement riche	- Onéreuses
	Exposition, salons	- Sources importante	- Demande une préparation
	Colloques, congrès	- Pour développer son réseau	/
	Etudiants, stagiaires	- Source très intéressante	- Problèmes déontologiques
	Candidats à l'embauche	- Renseignement de premier choix	- Problèmes déontologiques
	Comités divers	- syndicat, comités de normalisation	/
	Sources internes	- 80% des informations s'y trouvent	- Trouver les bonnes informations

Chapitre I : Les Technologies de l'Information et de la Communication : approche théorique

	Sources	Avantages	Inconvénients
Formelles	Presse	- Publique - Bon marché - Information exhaustive - Sources innombrables	- Difficultés de sélection pertinente - Information publiée obsolète - Information enjolivée
	Livres	- Synthèse d'un maximum d'informations	- Nombreux titres - Information obsolète
	Autre médias	Peu intéressant	
	Banques de données	- Exhaustivité et accès facile - Faible coût	- Information rarement nouvelle - Méthodologie de recherche difficile - Peu de documents originaux
	Brevets	- 80% des informations techniques se trouvent dans les brevets	- Dépôt de brevets intervient tard - Compréhension difficile - Langues étrangères - Certains secteurs non couverts
	Sources d'informations légales	- Facilité d'accès	- Informations de caractère limité
	Etudes prestataires	- Information de qualité traitée	- Coût important
	Sources	Avantages	Inconvénients

Source : Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises: Intelligence économique et stratégique, les systèmes d'information au cœur de la démarche, France, rapport mars 2003, p.46³⁰

1.3.2. Les processus d'un SI

Les systèmes d'information appartiennent à trois catégories de processus liés à la manipulation de l'information, qui sont :

- Les processus transactionnels : c'est-à-dire les processus d'exécution des activités opérationnelles d'une entreprise.
- Les processus décisionnels : qui sont relatifs à la prise de décision exercée de manière individuelle ou en groupe, à divers échelons hiérarchiques dans l'organisation.

³⁰ www.institutnumerique.fr date de consultation 02-11-2016

Chapitre I : Les Technologies de l'Information et de la Communication : approche théorique

- Les processus de communication : qui sont liés directement aux processus transactionnels et décisionnels. Ils ont trait à la circulation des informations nécessaires à l'exécution de ces processus et permettent également la coordination entre ces processus.³¹

1.3.3. Dimensions et caractéristiques de système d'information :

Tout système d'information est caractérisé sous trois dimensions principales qui font l'objet d'une étude du champ d'application de ces systèmes d'information.

1.3.3.1. Dimensions principales de système d'information :

Afin de mieux cerner le contenu de la notion de système d'information, il est impératif de le considérer comme un objet multidimensionnel, susceptible d'être caractérisé selon trois dimensions principales :

A. Dimension informationnelle de SI :

Dans cette dimension de SI il convient de fournir de l'information à ses utilisateurs. Cette information, pour être utilisable par l'être humain, doit être matérialisée sous formes de signaux accessibles à nos sens. Cela conduit à construire des représentations, des images qui vont être utilisées par les acteurs dans leur processus de travail. Bien entendu, la qualité de ces présentations est susceptible d'influer de manière importante sur le comportement de leur utilisateur.³²

C'est pour cela qu'il est nécessaire de mettre le point sur la qualité des représentations de l'information traitée qui doivent être pertinentes. Cette pertinence est directement liée à l'utilisation de l'information, elle est une qualité relative à un utilisateur et un contexte d'utilisation.

³¹ Hajer KEFI, Michel KALIKA, Evaluation des systèmes d'information : une perspective organisationnelle, Paris, Edition ECONOMINA, 2004, p.24

³² Robert REIX, Système d'information et management des organisations, 5eme édition, Paris, Edition Vuibert, 2004, p.8

Chapitre I : Les Technologies de l'Information et de la Communication : approche théorique

Dans cette dimension il convient de s'interroger sur : L'information cible, les utilisateurs, les producteurs et la traçabilité de l'information.

B. Dimension technologique de SI

La technologie est assimilée aux divers équipements informatiques. L'application d'une technique de gestion d'entreprise est donc *codée* sous forme de lignes de programmes permettant de faire fonctionner l'ensemble de la technologie informatique vers un but d'interprétation des objets métiers.³³

La dimension technologique s'intéresse aux différents outils permettant le traitement électronique de l'information dont les premières réalisations ont été architecturées autour d'ordinateurs fonctionnant sous la conduite de programmes.

Cette dimension fait allusion aux matériaux techniques utilisés (logiciels, ordinateurs, etc.), comme elle s'intéresse aussi à l'informatisation et à la formalisation des SI.

C. Dimension organisationnelle :

Les systèmes d'informations étant variés, certains ne concernent qu'un seul et unique individu, d'autres fonctionnent à l'intérieur d'organisations, possèdent en commun une double perspective :

- La perspective du fonctionnement, assimilée aux déroulements des processus dans les frontières de l'organisation
- La perspective structurelle associée aux caractéristiques généralement stables de toute organisation

Par ces deux perspectives, il apparaît que le SI est un facteur déterminant à la fois en termes de fonctionnement de l'organisation et dans l'élaboration de la structure de celle-ci. L'organisation d'un SI est caractérisée par un certain nombre de facteurs :

- des individus, des acteurs ;

³³ www.foad-mooc.auf.org date de consultation :02-1-2012

Chapitre I : Les Technologies de l'Information et de la Communication : approche théorique

- un accord partagé par les différents acteurs ;
- une structuration et une découpe du travail défini par une tâche ;
- une coordination à formalisation variable assurant la cohérence et le comportement des acteurs afin d'assurer le respect de l'objectif commun et ceci en dépit de la division du travail.

La dimension organisationnelle fait l'objet d'une apparition de l'urbanisation, d'architecture et la responsabilité des systèmes d'informations

1.3.3.2. Caractéristiques de système d'information

Par l'étude de ces trois principales dimensions des SI, nous avons essayé d'associer certaines caractéristiques et éléments aux SI :

➤ *Un système d'information est un ensemble de ressources organisées*

Le système d'information contient de multiples ressources qui jouent un rôle central dans le fonctionnement de celui-ci. Parmi ces ressources :

- ✓ Les ressources humaines qui se divisent en utilisateurs finals et les informaticiens ;
- ✓ Les ressources matérielles qui englobent toutes les dispositifs physiques et toutes les machines qui servent au traitement de l'information y compris le système informatique ;
- ✓ Les ressources logicielles qui permettent le transfert de données brutes en informations puis en connaissances ;
- ✓ Les ressources en données qui représentent la matière première des systèmes d'informations et aussi une matérialisation d'une donnée ;
- ✓ Les procédures qui sont les consignes d'exploitation destinées aux utilisateurs d'un système d'information.

➤ *Un système d'information est finalisé*

Il vise la réalisation d'un ensemble d'objectifs qui sont fixés par l'organisation.

➤ *Un système d'information est applicable à plusieurs niveaux :*

Tout système d'information peut être identifié sur plusieurs niveaux :

Chapitre I : Les Technologies de l'Information et de la Communication : approche théorique

- ✓ Au niveau individuel, à titre d'exemple : contrôler la gestion de l'entreprise ;
 - ✓ SI collectif (une fonction, un service, etc.)
 - ✓ SI organisationnel : dans le cas où il concerne toute l'organisation.
 - ✓ SI inter organisationnel : c'est un système permettant d'échanger d'information entre différentes organisations
- *Un système d'information est constitué d'un enchaînement de différentes tâches.*

1.3.4. Typologie de systèmes d'informations et leurs niveaux d'utilisation

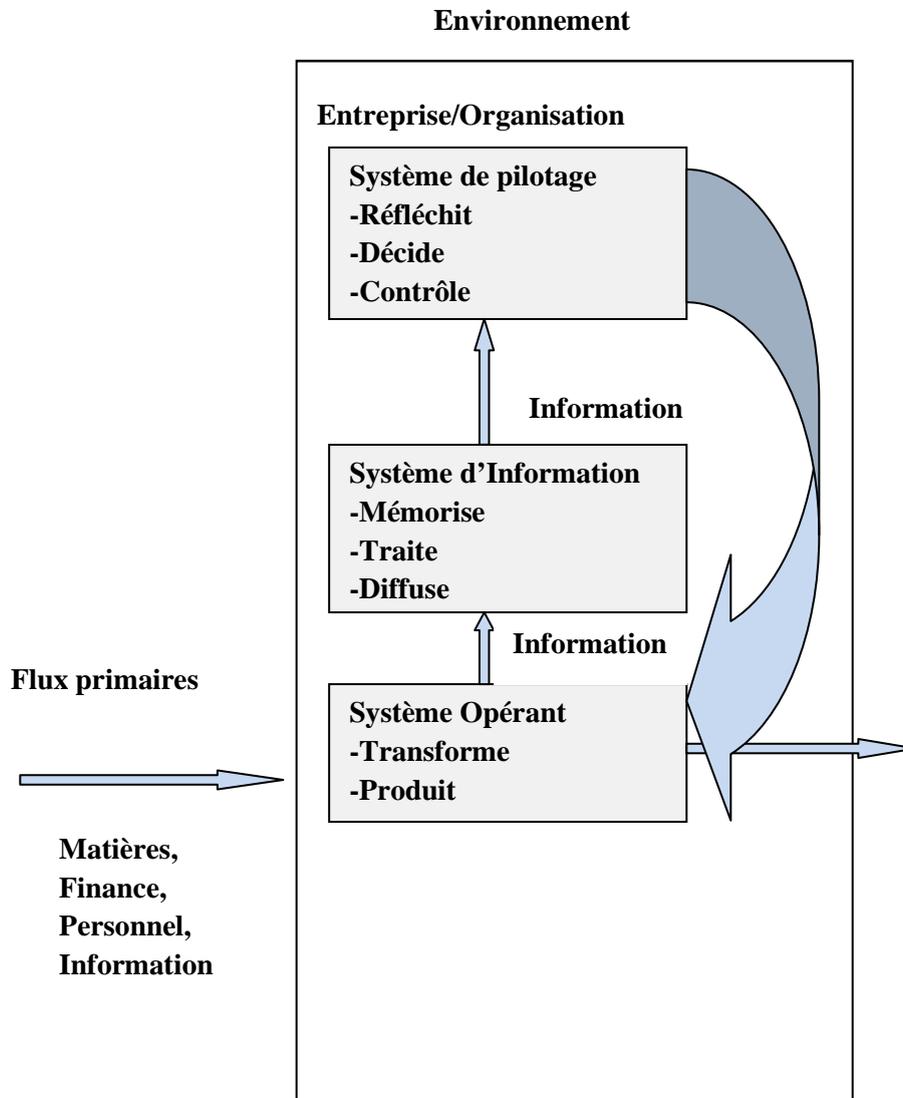
Dans toute entreprise de multiples systèmes d'informations interviennent à chaque niveau hiérarchique, dans chaque service de celle-ci sous diverses formes.

1.3.4.1. Type de systèmes en collaboration avec le système d'information

Nous avons pu distinguer trois types de systèmes suivant les trois niveaux d'activités (stratégique, tactique et opérationnel) suivant la logique hiérarchique de toute organisation.

Chapitre I : Les Technologies de l'Information et de la Communication : approche théorique

Figure n°5 : Les systèmes et leurs interactions



Source : www.jchambon.fr
(date de consultation : 29-10-2016)

Chapitre I : Les Technologies de l'Information et de la Communication : approche théorique

Ce *système* est le siège de l'activité productive de l'entreprise. Cette activité consiste en une transformation de ressources ou flux primaires. Ces flux primaires peuvent être des flux de matière, de finance, de personnel, d'actifs ou enfin d'information.

B. Le système de pilotage

Ce *système* représente le siège de l'activité décisionnelle de l'entreprise. Cette activité décisionnelle est très large et assurée par tous les acteurs de l'entreprise à des niveaux divers, depuis les acteurs agissant plutôt dans l'activité productrice de l'entreprise, à ceux dirigeant cette dernière. Elle permet la régulation, le pilotage mais aussi l'adaptation de l'entreprise à son environnement. C'est cette activité qui conduira l'évolution, décidera notamment de l'organisation et de l'évolution des systèmes opérants et d'information.

Dans un contexte classique de gestion, cette activité concerne, entre autres, l'allocation des Ressources impliquées (prévision, planification, etc.), ainsi que leur suivi (contrôle de gestion, budgétaire, etc.)

C. Le système d'information

Ce système est un système de mémorisation dont le rôle est de permettre au système de pilotage d'assurer ses fonctions, notamment en assurant son couplage avec le système opérant.

1.3.4.2. Les niveaux d'utilisation des systèmes:

Les systèmes d'information marquent leur présence au niveau stratégique, administratif et aussi au niveau opérationnel de chaque entreprise.

Chapitre I : Les Technologies de l'Information et de la Communication : approche théorique

A. Le système opérant (gestion opérationnelle)

Il existe aussi des systèmes d'informations stratégiques qui sont présent sous deux formes :

➤ **Système d'information-stratégique**

Ce système est un objet de la stratégie, car il génère des informations stratégiques pour l'entreprise. Son rôle est d'apporter un avantage concurrentiel à l'entreprise dont la stratégie est fondée sur ce système d'information.

➤ **Système-d'informations stratégiques**

Ce système constitue une composante de la stratégie de l'entreprise. Son rôle est d'enrichir le processus de prise de décision stratégique tout en manipulant l'information stratégique. Ce système a deux facettes : la première est interne (SI=fonction de base) et la seconde est externe (veille et intelligence).

A ce niveau stratégique, un système informatisé analyse la rentabilité par l'intermédiaire des différentes situations d'exploitation, étudie la structure financière et établit des diagnostics les activités, les outils de travail, etc.

B. Au niveau de contrôle de gestion

A ce niveau, l'entreprise est équipée de logiciels d'analyse de ses activités et des produits fournisseurs, ainsi que d'un logiciel de gestion de la trésorerie.

C. Au niveau opérationnel :

Au niveau des opérations sont informatisés les systèmes de gestion des commandes et facturation des clients et des fournisseurs, la préparation des activités, la comptabilité et la paie. Les chefs d'équipes disposent d'un système d'aide à la décision pour l'établissement de leur devis, et de mobiles leur permettant de communiquer avec les partenaires de l'entreprise.

Tableau N°2 : les différents objets et niveaux d'analyse des systèmes d'information

Tableau N°2 : les différents objets et niveaux d'analyse des systèmes d'information

Objet d'analyse Niveau d'analyse	Dimension conceptuelle des systèmes d'information	Dimension techniques des systèmes d'information	Dimension des systèmes d'information
Individu	<ul style="list-style-type: none"> -système de représentation -modèle comportemental du décideur -système d'interprétation et de construction de sens -modèle d'apprentissage individuel 	<ul style="list-style-type: none"> -Outils du poste de travail : matériel, logiciels -Ergonomie informatique : physique, cognitive 	<ul style="list-style-type: none"> -Développement des systèmes d'information individuels : conception des postes de travail -Système d'aide à la décision individuel -Impacts des systèmes : sur la nature de la tâche, le contrôle
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> -cohérence organisationnelle : communication, partage des représentations -porosité et flexibilité organisationnelle 	<ul style="list-style-type: none"> -Avantage concurrentiel d'une organisation -Diffusion des technologies dans l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> -Développement des systèmes d'information organisationnels : conception de l'organisation, changement organisationnel -Système d'aide à la décision collective -Planification et contrôle des systèmes d'information
Inter organisation	<ul style="list-style-type: none"> -information et transactions commerciales 	<ul style="list-style-type: none"> -Diffusion des technologies dans un secteur, une filière 	<ul style="list-style-type: none"> -Développement des systèmes d'information inter organisationnels :

-information et coopération inter-organisationnelle	-Transformation des avantages concurrentiels d'un secteur	conception de la coopération, des systèmes de travail inter organisationnels
-information et marché	-Rôle des offreurs de technologies	-Planification et contrôle des systèmes d'information

Source : Rolande MARCINIAK et Frantz ROWE, 1997, p.174

2. Eléments et outils constitutif d'un système d'information

Un système d'informations constitue un ensemble d'outils contribuant au fonctionnement de ses activités.

2.1. Outils de groupware (logiciel de travail en groupe)³⁴

On distingue par le terme de **groupware** les méthodes et les outils logiciels (appelés collecticiels ou plus rarement synergiciels) permettant à des utilisateurs de mener un travail en commun à travers les réseaux locaux et distants. Le principe du travail collaboratif repose sur la mise à disposition en temps réel du **workflow** (flux d'information ou processus d'affaires) du système d'information. Le workflow comprend le cycle de validation et les tâches à réaliser entre différents acteurs d'un processus en leur fournissant les informations nécessaires pour y parvenir.

Ainsi le terme groupware renvoie à des applications diverses et variées concourant à un même but : permettre à des utilisateurs géographiquement éloignés de travailler en équipe. Le travail en équipe peut se concrétiser par le partage d'informations, ou bien la création et l'échange de

³⁴ Jean-François PILLOU, Pascal CAILLEREZ, Tout sur les systèmes d'information : Grandes, moyennes et petites entreprises, 2eme édition, Paris, Edition DUNOD, 2011, p.82

données informatisées. Il s'agit pour la plus part du temps d'outils de messagerie (instantanée ou non), ainsi que d'applications diverses telles que :

Agenda partagé ; espace de documents partagés ; outils d'échange d'information (forums électronique) ; outil de gestion de contacts ; conférence électronique (vidéoconférence, chat...)

2.2. Intranet :

Il s'agit d'un ensemble de services internet (à titre d'exemple le serveur web) interne à un réseau local, ce qui veut dire qu'il est accessible uniquement à partir des postes répertoriés dans un réseau local ou un ensemble de réseaux bien définis, invisible et sécurisé vis à vis de l'extérieur. Il consiste à utiliser les standards clients serveur de l'internet, comme par exemple l'utilisation de navigateurs Internet (client basé sur le protocole http) et des serveurs Web (protocole http), pour réaliser un système d'information interne à une organisation ou une entreprise.

L'Intranet repose généralement sur une architecture à trois niveaux, composée de : clients (navigateur internet) ; un ou plusieurs serveurs d'applications et un serveur de base de données.

L'utilité d'un Intranet est très importante

- Un Intranet favorise la communication au sein de l'entreprise et limite les erreurs dues à la mauvaise circulation d'information. Il permet une mise à jour des informations en temps réel et supprime le cout des supports papiers. Il est particulièrement adapté à des entreprises géographiquement dispersées (par exemple le réseau d'agence d'une banque), leur permettant de communiquer en temps réel avec de considérables économies de courriers. Il accélère la communication à la fois ascendante, descendante et latérale.³⁵

Chapitre I : Les Technologies de l'Information et de la Communication : approche théorique

- Des documents de tous types (texte, images, vidéos, sons....) peuvent être mis à disposition sur intranet. De plus, un intranet peut réaliser une fonction de groupware très intéressante, c'est-à-dire permettre un travail coopératif dans et hors l'organisation à l'aide de dispositifs divers comme les PDA (Personal Digital Assistant), Smartphone, net books, ordinateurs portables, etc.
- Il permet de mettre facilement à la disposition des personnes habilitées des documents divers, ce qui permet d'avoir un accès centralisé et cohérent à la mémoire et au patrimoine informationnel de l'entreprise, on parle ainsi de **capitalisation de connaissances**. De cette façon, il est généralement nécessaire de définir des droits d'accès pour les utilisateurs de l'Intranet aux documents présents sur celui-ci, et par conséquent une authentification de ceux-ci afin de leur permettre un accès personnalisé à certains documents.³⁶

2.3. Extranet

Un extranet représente une extension du système d'information de l'entreprise à des partenaires situés au-delà du réseau (clients, fournisseurs,...). C'est un réseau qui met en œuvre les mêmes protocoles qu'Internet mais, en vue de constituer un réseau privé pour que l'entreprise puisse échanger, de manière sécurisée, des informations avec les partenaires de son choix (clients, fournisseurs, distributeurs,...). Il s'agit d'un système supplémentaire offrant à ses partenaires de son choix un accès privilégié à certaines ressources informatiques de l'entreprise par l'intermédiaire d'une interface Web.

Il est conseillé d'utiliser HTTPS (Hyper Text Transfer Protocol Secure) pour toutes les pages web consultées depuis l'extérieur afin de sécuriser le transport des requêtes et des réponses http et éviter notamment la circulation du mot de passe en clair sur le site réseau.³⁷

³⁵ A.KEMPT, L. DEMOND-LUGOL, M. RAPIDEL, C. SCIBETTA, Communication des entreprises, Paris, Edition ARMAND COLIN, 2006

³⁶ Jean-François PILLOU, Pascal CAILLEREZ, Tout sur les systèmes d'information : Grandes, moyennes et petites entreprises, 2eme édition, Paris, Edition DUNOD, 2011, p.84

2.4. Internet

Compte tenu de ses capacités potentielles, Internet est une technologie qui permet d'améliorer les relations existantes et d'établir des relations nouvelles tant à l'intérieur de l'organisation (Intranet) qu'à l'extérieur (Extranet, Internet).³⁸

C'est un ensemble de réseaux qui se coordonnent sur la seule base d'un consensus technique par l'utilisation du même protocole de communication TCP/IP (*Transmission Control Protocol/Internet Protocol*).

Il représente, à la fois, un outil transactionnel, de contact et d'intégration, permettant la résolution des problèmes relationnels et de communication des organisations, que se soit à l'intérieur ou entre organisations, à l'échelle mondiale.

3. Les SI et leur évolution vers l'intégration

Grace à l'évolution technologique les systèmes d'informations marquent aussi leur évolution, en passant d'un système de calcul à un système intégré touchant l'intégralité des fonctions de l'entreprise.

³⁷ Jean-François PILLOU, Pascal CAILLEREZ. Op.cit., p.86

³⁸ Robert REIX, Système d'information et management des organisations, 5eme édition, Paris, Edition Vuibert, 2004, p.226

3.1. Les systèmes de calcul

Sont les premiers systèmes d'informations utilisés par les entreprises qui font objet de calculs. Ils traitent des tâches répétitives facilement programmables. Les informations sont limitées à un seul service. Les contraintes qu'engendre ce système sont la perte d'efficacité et le problème de coordination et de communication des informations.

3.2. Les systèmes fonctionnels

Sont des systèmes d'informations appartenant à des fonctions particulières au sein d'une entreprise, à titre d'exemple SI ressources humaines, SI pour la gestion commerciale et le marketing, SI pour la production et sa gestion, etc.

Les systèmes d'information fonctionnels sont caractérisés par deux objectifs généraux :

L'assistance pour le traitement des transactions d'une part, l'information des gestionnaires à différents niveaux d'autre part. Ils sont aussi caractérisés par des fonctionnalités et des facteurs clés de succès spécifiques à chaque domaine ouvert.

Les systèmes d'information fonctionnels répondent à une double préoccupation :

- Ils supportent le traitement des transactions et des opérations ;
- Ils assurent la fourniture d'informations utiles pour la gestion³⁹.

Après le développement des outils facilitant la communication de l'information à l'intérieur comme à l'extérieur des organisations, des outils plus compétents sont apparus afin de résoudre le problème d'intégration et de réaliser un système d'information unifié. Cette solution d'intégration propose un outil nommé Progiciels de gestion intégrés (PGI, ERP).

³⁹Robert REIX, Système d'information et management des organisations, 5ème édition, Paris, Edition Vuibert, 2004, p.70

3.3. Progiciel de gestion intégrée (PGI/ ERP)

Un PGI aussi appelés ERP (Entreprise Ressources Planning) est une application paramétrable, modulaire et intégrée, qui vise à fédérer et à optimiser les processus de gestion de l'entreprise en proposant un référentiel unique et en s'appuyant sur des règles de gestion standards. C'est une application informatique qui coordonne l'ensemble des activités de l'entreprise (tels que la production, l'approvisionnement, le marketing,...) autour d'un système d'information modulaire articulé autour d'une base de données unique.

Les progiciels de gestion intégrés proposent généralement des outils de **groupware** et de **workflow** afin d'assurer la transversalité plus qu'un simple logiciel.⁴⁰

3.3.1. Caractéristiques générales d'un PGI ⁴¹

- **Un PGI est un progiciel:** c'est un ensemble de programmes conçus par un éditeur pour correspondre aux besoins de plusieurs entreprises et commercialisé avec des prestations annexes (assistance à la mise en place, formation, maintenance, etc.)
- **Un PGI est paramétrable :** produit standardisé, le PGI est conçu à l'origine pour satisfaire les besoins d'entreprises diverses. Il existe généralement des versions différentes par secteurs d'activité (Automobile, banque, etc.) et par langue d'utilisation. En outre l'adaptation du produit aux besoins d'une entreprise donnée se fait par paramétrage (choix de règles de gestion, choix d'options de traitement, choix de format de données, etc.). Le paramétrage peut être assorti d'un recours à des compléments de programmes spécifiques articulés avec les programmes standards (le volume de ces programmes spécifiques doit être limité pour que la solution PGI reste justifiée).
- **Un PGI est modulaire :** ce n'est pas une construction monolithique mais un ensemble de programmes ou modules séparables correspondant chacun à un processus de gestion : leur installation et leur fonctionnement peuvent être réalisés de manière autonome. Le découpage

⁴⁰ Jean-François PILLOU, Pascal CAILLEREZ, Tout sur les systèmes d'information : Grandes, moyennes et petites entreprises, 2eme édition, Paris, Edition DUNOD, 2011, p86

⁴¹ Robert REIX, Système d'information et management des organisations, 5eme édition, Paris, Edition Vuibert, 2004, p.101

Chapitre I : Les Technologies de l'Information et de la Communication : approche théorique

en modules permet de composer une solution spécifique par assemblage et d'étendre la mise en œuvre de manière progressive à différents domaines de gestion.

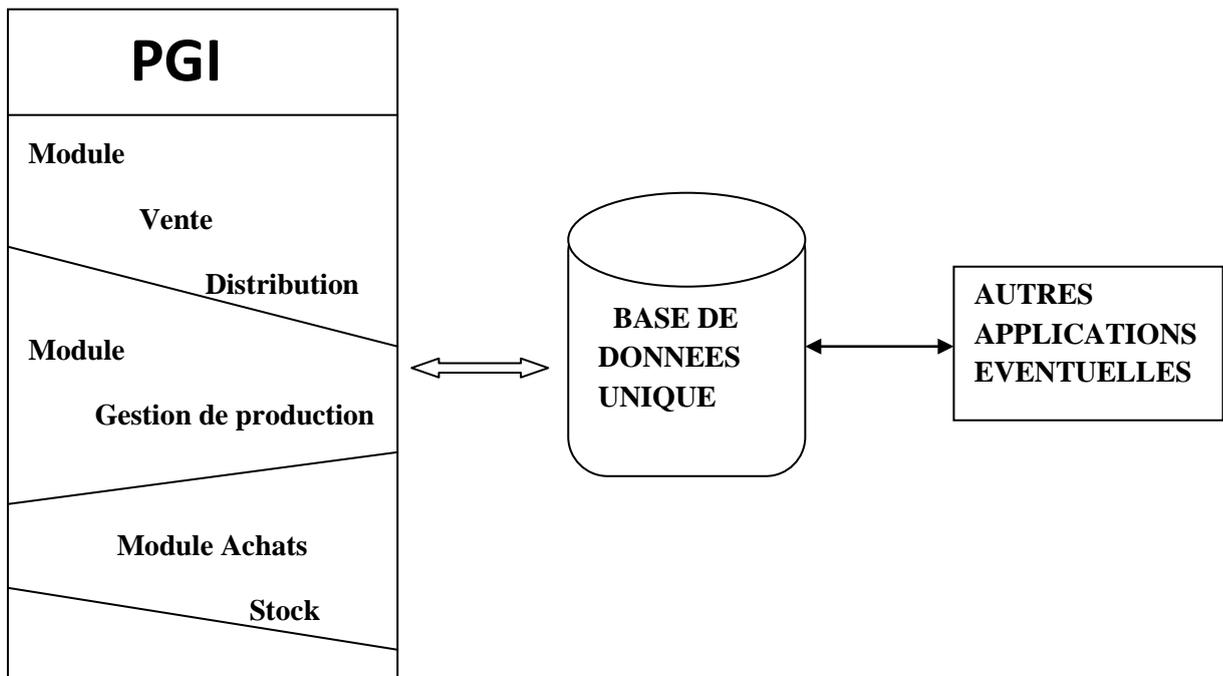
• **Un PGI est intégré :** les divers modules ne sont pas conçus de manière indépendante ; ils peuvent échanger des informations selon des schémas prévus (des interfaces standardisées). Ainsi, une commande passée par un client est enregistrée dans le module gestion des commandes, communiquée au module gestion des magasins, au module gestion des ordres de production, etc. Cette communication entre processus permet d'améliorer la cohérence interne et évite la redondance des traitements.

• **Un PGI s'appuie sur un référentiel unique :** toutes les données et les objets utilisés par les différents modules sont définis d'une manière standardisée unique (format identique) et gérés par un seul type de logiciel (très souvent, un système de gestion de bases de données relationnelles). De la même manière, les interfaces homme-machine (communication des commandes par souris, écran, langage de commande, etc.) sont définies de façon identique quels que soient les modules. Cette normalisation forte des données et des langages simplifie la communication et réduit les difficultés d'apprentissage des utilisateurs.

Les Progiciels de Gestion Intégrés présentent de multiples avantages, car ils permettent :

- Une gestion effective de plusieurs domaines de l'entreprise ;
- Une adaptation rapide aux règles de gestion ;
- L'unicité d'administration des sous-systèmes ;
- L'unification des interfaces homme-machine (l'ergonomie) ;
- Possibilité de personnaliser et de développer des compléments d'applications ;
- Une cohérence entre applications différentes de la même entreprise ;
- L'adaptabilité des solutions, c'est-à-dire que les outils de développement fournis avec le PGI permettent de réaliser programmes spécifiques pour compléter ou remplacer des programmes standards.

Figure n°6 : Intégration par PGI



Source : Robert REIX, 5^{ème} édition, 2005, p.99

4. La place des TIC dans les systèmes d'information

Les termes TIC et SI ne font pas partie du même domaine. Mais ce qui est remarquable après avoir essayé d'avaliser le système 'information, nous avons constaté qu'un système

d'information est en relation étroite avec les TIC. En d'autre terme, les TIC sont utilisées par les SI dans leur fonctionnement. Ainsi, les outils d'un SI sont généralement des technologies d'information et de communication, tels que les ordinateurs, les logiciels, les progiciels, etc.

Chapitre I : Les Technologies de l'Information et de la Communication : approche théorique

A ce sens, les TIC peuvent être qualifiés d'outils indispensables pour faire fonctionner les systèmes d'information.

- ✓ Un système d'information ne signifie pas un système informatique, car ce dernier ne constitue qu'un composant d'un système d'information. En outre un système informatique représente l'aspect technologique, ce qui signifie qu'un SI est composé d'un aspect technologique à qui nous pourrions associer les technologies de l'information et de communication.
- ✓ Un système d'information contient trois dimensions essentielles parmi lesquelles nous avons pu trouver une dimension technologique qui constitue l'une des ressources pour un SI. Ainsi, la technologie en usage est le résultat d'un double processus de construction réalisé par les acteurs décideurs, concepteurs et utilisateurs : un processus planifié et un processus émergent.⁴²
- ✓ La maîtrise des systèmes d'information par les professionnels de l'informatique passe par la prise en compte des besoins réels d'utilisateurs qui ne demandent pas forcément plus de complexité ni plus de technologie intégrée dans les objets de la vie courante. Les nouvelles possibilités technologiques, particulièrement dans le domaine des interfaces homme-machine et plus généralement dans celui de l'ergonomie, doivent contribuer à la construction de systèmes d'information mieux adaptés au service de l'individu.

4.1. Effets des TIC sur la qualité des systèmes d'information

Les technologies de l'information et de la communication ont des effets remarquables sur la qualité de l'information et l'efficacité du système d'information au niveau de leur cohérence. En effet, ces technologies permettent la disponibilité de l'information, la rapidité d'accès aux informations et la fiabilité de celle-ci grâce à l'efficacité du système d'information qui est réalisable via l'intégration des TIC.

⁴² Robert REIX, *Système d'information et management des organisations*, 5ème édition, Paris, Edition Vuibert, 2004, p.49

Section 03: L'appropriation des TIC et leurs effets sur la prise de décision

Toute entreprise, à tous les niveaux de celle-ci, ces acteurs doivent constamment opérer des choix en fonction des objectifs de l'entreprise. L'importance et la complexité du processus de prise de la décision est aujourd'hui plus remarquable, ce qui est conséquence d'un environnement aussi dynamique ce qui impose aux entreprises d'être vigilantes dans ses réactions dans la prise de décision en considérant l'adaptabilité de leurs choix aux objectifs de l'entreprise.

Dans cette perspective, les TIC peuvent contribuer à l'allègement de ce processus en fournissant des informations qui alimentent la décision. Donc, « l'information nourrit la décision ». ⁴³ A tous les niveaux de l'entreprise, des choix différents sont opérés. Que ce soit des choix stratégiques, opérationnels ou administratifs, individuels ou collectifs, une décision représente un processus de résolution de problèmes. Il y a aussi des décisions simples et routinières qui sont prises quotidiennement, et des décisions complexes et parfois irréversibles qui engagent l'avenir de l'entreprise.

1. Définition de la décision

Selon Hamid BETTAHAR : « la décision est un acte et un choix risqué par manque de certitude entre plusieurs alternatives dont aucune ne s'impose a priori et la mise en œuvre de la solution retenue, jugée satisfaisante à un problème donné. Autrement dit, une décision n'est bonne que lorsqu'elle est prise et mise en œuvre. Ceci dit, très peu de décisions sont prises avec une certitude absolue, car une connaissance parfaite de toutes les alternatives est rarement possible. Ainsi, chaque décision implique un certain degré de risques » ⁴⁴.

Donc, la décision consiste à faire un choix de solutions afin de résoudre un problème. Ce qui engendre des risques plus ou moins élevés à l'entreprise.

⁴³ Lucien VERNAN, La prise de décision dans les organisations : réaction et changement, France, Edition d'Organisation, janvier 1991, p.41

⁴⁴ Hamid BETTAHAR, Management des organisations, Alger, Editions EL OTHMANIA, 2014, p.108

Chapitre I : Les Technologies de l'Information et de la Communication : approche théorique

Aussi, les décisions n'ont pas la même incidence sur le fonctionnement d'une organisation. De ce fait, une typologie de décisions est proposée à l'aide de plusieurs critères de classification de celle-ci. Ces critères sont :

- Son horizon temporel qui peut être court, moyen ou long terme.
- Son degré d'incertitude qui peut être par rapport à l'entreprise un avenir certain, incertain ou aléatoire.
- le champ d'application de la décision (l'entreprise dans son ensemble, une formation, un service ...)
- Le degré de structuration du problème et son importance.

2. Les caractéristiques d'une décision ⁴⁵

- La décision n'est plus fondée sur la recherche d'un seul objectif;
- Elle n'est plus un acte unique et constant;
- A l'heure actuelle, la décision a de plus en plus un caractère collectif. Cependant, la décision est toujours prise par une seule personne;
- Elle est devenue complexe et incertaine, ainsi elle est partagée entre un nombre élevé d'acteurs agissant au sein de l'entreprise sans oublier qu'elle est perçue comme étant indissociable de la subjectivité interrelationnelle (l'influence des autres acteurs de l'entreprise et de l'action);
- Elles sont nombreuses et ne sont pas de même nature, elles n'ont pas la même portée, du fait qu'elles sont différentes dans le champ d'application et dans leur horizon temporel comme elles peuvent être classifiées selon plusieurs critères, de ce fait notre recherche sera focalisée sur les décisions stratégiques.

⁴⁵ : XVème conférence internationale de management stratégique .Anny/Genève -13-16-juin 2006

3. Typologie de décisions

Au sein d'une entreprise, de nombreuses décisions sont prises plus en moins importantes tout long de son existence. Il est possible de les répertorier selon des critères dont plusieurs d'entre eux sont proposés selon la durée, le degré de répétition, le degré de l'incertitude, les fonctions (classification fonctionnelle), et leur contexte.

Notons qu'il est devenu classique et célèbre de distinguer 03 grands niveaux de décisions selon la nature du problème.

IGOR ANSOFF, dans les années soixante, élabore une typologie qui a donné une vision synthétique et dynamique de ces critères. Par son travail sur la stratégie de l'entreprise, il a pu distinguer trois niveaux de décisions dans un ordre décroissant d'importance : les décisions stratégique, administrative (tactique) et opérationnelles⁴⁶.

⁴⁶P. CHARPENTIER, Organisation et gestion de l'entreprise, Saint-Just-la-Pendue, Edition Agnès Fieux, novembre 2006, p.110

Chapitre I : Les Technologies de l'Information et de la Communication : approche théorique

Tableau n°3 : les niveaux de décisions

Nature du problème	Interne	Externe
<p>Court terme (de 1 à 2 ans)</p> <p>Caractéristiques:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ la rapidité de la prise de décision, ▪ les effets de la décision se font sentir rapidement mais ils sont peu durables, ▪ les mesures correctives peuvent intervenir rapidement, ▪ la décision à court terme n'a d'effets que pour une période 	Opérationnelles	Tactiques
<p>Long terme (de 1 an à 5ans)</p> <p>Caractéristiques:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ les effets se manifestent sur plusieurs exercices et parfois commencent à se faire sentir avec un délai assez long, ▪ les actions correctives sont difficiles, lentes, coûteuses ; la réversibilité de la décision est parfois impossible, ▪ la préparation de ces décisions est relativement longue. 	Organisationnelles	Stratégiques

Source: http://bestofcompta.free.fr/OGE/La_decision_dans_l_entreprise.htm

3.1. Les décisions stratégiques

Elles sont des décisions qui déterminent l'orientation générale de l'entreprise. Elles engagent l'avenir de l'entreprise en définissant les modalités d'allocation de ses ressources : choix des objectifs de politique générale, des activités, des marchés, des manœuvres et armes stratégiques.⁴⁷ Ces décisions sont prises au niveau du sommet de l'entreprise.

Les décisions stratégiques disposent de plusieurs caractéristiques

- ✚ Leur horizon temporel est de long terme ;
- ✚ Elles sont uniques et ne se reproduisent jamais à l'identique ;
- ✚ Elles sont quasi irréversibles, donc très risqués ;
- ✚ Elles se caractérisent par une forte incertitude sur le futur et par un haut degré de complexité ;
- ✚ Elles sont centralisées.

Selon Martinet :

- La décision stratégique détermine d'une façon durable la nature de l'entreprise et de ses relations avec l'extérieur⁴⁸
- Les décisions stratégiques engagent d'une manière déterminante l'avenir de l'entreprise⁴⁹
- Les décisions stratégiques concernent toute l'entreprise sur une longue période⁵⁰

⁴⁷ Ibid., p.111

⁴⁸ Jorsinie. Management stratégique – la politique générale de l'entreprise ed. Librairie Vuiber. septembre 1990 P66-67-68-69-70

⁴⁹ Jean -Marie, Albertini et Yves Croset Economie d'entreprise, Gestion basique .edNATHAN 1992 p:39

Chapitre I : Les Technologies de l'Information et de la Communication : approche théorique

- " Les décisions stratégiques sont généralement prises par le sommet stratégique concernent les relations de l'entreprise avec son environnement et le choix triptyque: technologie /produit/marché, ces décisions sont ni programmables ni structurées" ⁵¹
- "Les décisions stratégiques concernent toute l'entreprise sur une longue période " ⁵²
- " Les décisions stratégiques sont généralement prises par le sommet stratégique concernent les relations de l'entreprise avec son environnement et le choix triptyque: technologie /produit/marché, ces décisions sont ni programmables ni structurées" ⁵³
- " une décision peut être qualifiée stratégique quand trois conditions sont rassemblées
- *les décisions stratégiques consistent à transformer les ressources et les orienter de façon à mener à l'entreprise à atteindre ses objectifs"(Ansoff 1965)⁵⁴*

Il ressort de ces définitions que la décision stratégique peut être prise dans les conditions suivantes:⁵⁵

- ✓ Choix optimal des orientations d'action (optimiser le rapport ressources);
- ✓ Conception de leur mise en œuvre;
- ✓ Leur prise dans un contexte incertain;
- ✓ Leur prise dans un temps limité;
- ✓ Leur prise face à l'action potentielle d'acteurs concurrents ou hostiles;
- ✓ obtenions à temps les informations nécessaires pour la mise en œuvre confrontées aux événements et aux informations qui viennent de l'environnement;
- ✓ Identifier et limiter les risques;
- ✓ Reposer sur deux piliers: le premier est l'analyse de l'environnement et le second est la mobilisation des ressources disponibles

⁵⁰ <http://geronim.free.fr/ecoent/cours/decision.html>

⁵¹ Olivier Torres- Blay – *Economie d'entreprise Ed. Economica 2004 P: 121-122-123*

⁵² . <http://geronim.free.fr/ecoent/cours/decision.html>

⁵³ Olivier Torres- Blay. *Op.cit.*, P: 121-122-123

⁵⁴ *XV^{eme} conférence internationale de management stratégique .Anny/Genève -13-16-juin 2006*

⁵⁵ <http://rainaudi.com/strategie.heml> (décision stratégique)

3.1.1. Les caractéristiques de la décision stratégique

Les caractéristiques de la décision stratégique peuvent se résumer dans le tableau suivant :

Tableau n°4: les caractéristiques de la décision stratégique

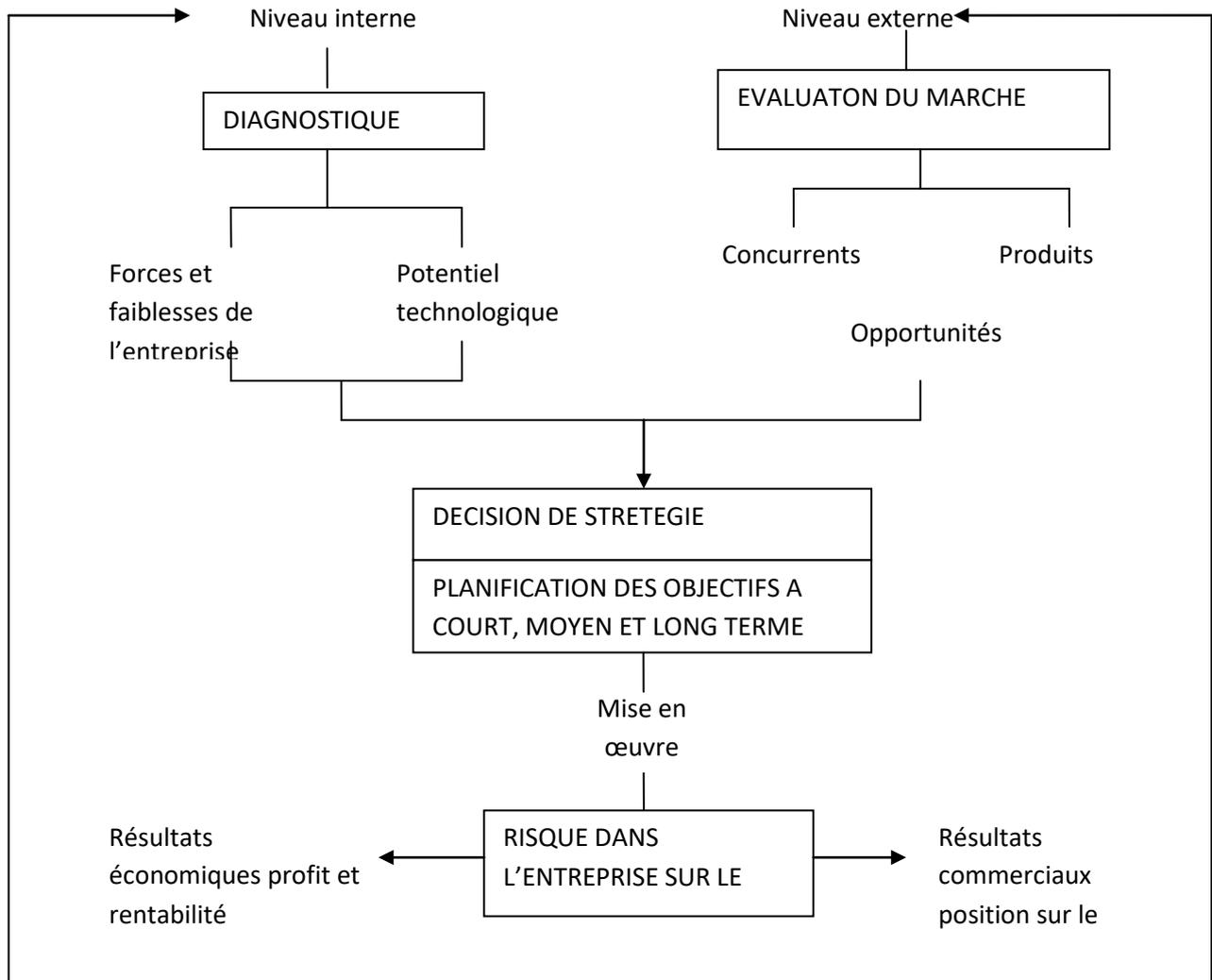
Nature des décisions	Stratégique
Domaine des décisions	Stratégie
Horizon de temps	Moyen et long terme
Effets des décisions :	
Durée des effets	Durable
Modalités	Fixation d'objectifs à long terme relatifs à
Actions correctives	Impossible
Répétitivité des choix	Unicité des choix (absence de répétitivité)
Procédure de décision	Non programmable
Variables de la décision :	
* domaine étudié	Relations de l'entreprise avec l'environnement (marchés, produits)
* incidence de la décision	Portée générale (toute l'entreprise)
* nombre de variables de décision	Très nombreuses
* quantification	Qualitatives en majorité

Source: http://bestofcompta.free.fr/OGE/La_decision_dans_l_entreprise.htm

3.1.2. Processus général de la décision stratégique

La décision stratégique suit un processus général qui peut être présenté comme suit :

Figure n°7 : Processus de la décision stratégique



Source: BERTRAND BELLION, l'innovation créatrice, éd. Economica, 2002, p:78

Chapitre I : Les Technologies de l'Information et de la Communication : approche théorique

Tout processus de décision est progressif et itératif .Il part de l'évaluation de la réalité quotidienne (simplifiée, pour ne retenir que l'essentiel), mesure et compare les différentes aucun aspect important. Il est simultanément critique et constructif.

Il balaie ensuite les dimensions de l'avenir ou celles qu'on peut en évaluer: le comportement attendu des concurrents, les avancées des sciences et de la technologie, les idées géniales qu'on vient d'avoir ou qui émanent d'un des collaborateurs de l'entreprise. On est ici dans le domaine de la prospective. La bonne évaluation des "possibles", de leurs coûts et leurs risques, constituant une des parties les plus délicates de la démarche stratégique.

Vient ensuite le moment de la décision stratégique. Il se présente comme "un point" dans le temps et dans la complexité de la vie quotidienne. Pour cet instant unique, tout se réduit à une décision du type " tout ou rien" ou plus fréquemment " ce sera ceci plutôt que cela". On sait que cette décision doit être mûrement réfléchie et doit s'appuyer sur tout le processus décrit ci-dessus, considéré

Essentiellement comme un outil d'aide. Mais la décision se prend relativement seule, elle engage l'avenir de l'entreprise à savoir sa réussite ou sa défaite.

3.1.3. Les facteurs influant sur la décision stratégiques

✓ *le comportement du décideur*

Dans la prise de décision, le rôle du décideur est très important, il reste prépondérant. Il a un impact non négligeable dans le processus décisionnel.

Selon **Albert et Emery (1998)** : « *le manager est celui qui décide. C'est son privilège et sa responsabilité, il peut consulter autant qu'il souhaite mais en dernier ressort, c'est à lui de franchir le pas, or ce pas n'est facile à franchir* ⁵⁶ »

Plusieurs dimensions influent sur la prise de décisions. " Dont le décideur est un organisme ancré dans un environnement ; c'est un acteur social. Il doit être décrit et traité comme un système ouvert qui activement, saisit l'information, la traite et agit. Il possède une certaine indépendance cognitive; il est « «équin-final, il peut atteindre le même but avec des moyens différents) »

Donc, "décider, veut dire agir, une action dans le cas idéal, possède une finalité. Elle est consciente, planifiée et voulue (**Cranach**).Un tel idéal-type doit être distingué du « pur comportement » qui n'est que réaction. L'action du décideur se trouve quelque part entre ces deux extrêmes, mais plus près de l'action « idéal »⁵⁷"

3.2. Les décisions administratives (tactiques) :

En cohérence avec les décisions stratégiques, les décisions tactiques consistent à organiser la structure de l'entreprise, à acquérir et à gérer ses ressources en les définissant d'une manière rationnelle d'utilisation de ces dernières pour parvenir à réaliser les objectifs de l'entreprise. Ces décisions s'inscrivent dans un horizon temporel de moyen terme. Elles sont peu répétitives et moins risquées par rapport aux décisions stratégiques.

⁵⁶ http://eaduniv_erangers.fr/rgeape/legoherel

⁵⁷ http://tecfa.unige.ch/tecfa/publicat/schneider/these_danie/wmoork/www/phd_20.heml

Chapitre I : Les Technologies de l'Information et de la Communication : approche théorique

En effet, les décisions administratives prolonges les décisions stratégiques et commande les décisions opérationnelles.

Elles existent pratiquement au niveau de chaque sous système de l'entreprise, pour utiliser le plus efficacement possible (optimisation). Les ressources diverses (portants sur la structure et la gestion des ressources) de son domaine de gestion à fin de suivre à court et moyen terme les axes de développements stratégiques. Elles sont prises par les services et les départements⁵⁸.

3.3.Les décisions opérationnelles :

Concernent l'exploitation du potentiel de l'entreprise et la gestion courante des ces activités en vue d'une utilisation optimale de ses ressources et une exécution efficace de ses taches (fixation des tarifs, détermination des planning, et des niveaux de la production, élaboration des politiques de marketing, de recherche et développement, etc.)⁵⁹

Ces décisions sont enregistrées dans un horizon temporel très fréquent c'est-à-dire de court terme, leurs implications plus localisées que les décisions stratégiques et administratives, ce qui fait qu'elles sont des décisions moins risquées. Il s'agit d'exploitation courante, prise quotidiennement dans les services et ateliers pour régler les problèmes d'exécution. Ces décisions très fréquentes souvent répétitives, ne sont pas pour autant sans importance⁶⁰.

⁵⁸ Jean Orsoni, *management stratégique –la politique générale de l'entreprise*, ed. Librairie Vuibert - septembre 1990 : P: 66-67-68-69

⁵⁹ Hamid BETTAHAR, *Management des organisations*, Alger, Editions EL OTHMANIA, 2014, p.110

⁶⁰ Jean Orsini, *Op. cit*

Chapitre I : Les Technologies de l'Information et de la Communication : approche théorique

Tableau n°5 : Les caractéristiques des niveaux de décisions

Nature des décisions	Opérationnelles	Tactique
Domaine des décisions	Exploitation	Gestion
Horizon de temps	très court terme	Court terme
Effets des décisions :		
Durée des effets	Très brève	Brève
Modalités	Adaptation aux aléas Correction des déviations par rapport à la trajectoire	fixation d'objectifs à l'exploitation Contrôle de réalisation Adaptation des objectifs
Actions	Faciles	Difficiles
Répétitivité des actions	Forte répétitivité à fréquence élevée	Faible répétitivité à fréquence basse
Procédure de	Programmable	Semi programmables
Variables de la décision :		
Domaine étudié	Processus de transformation des ressources	Gestion des ressources (acquisition, affectation, amélioration ...)
Incidence de la décision	Portée restreinte (service)	Portée intermédiaire plusieurs services)
Nombre de variables de	Peu nombreuses	Nombreuses

Chapitre I : Les Technologies de l'Information et de la Communication : approche théorique

Exemples :	*Gestion des stocks	*Prévisions de vente
	*Ordonnancement de la production	*Programmes de production
	*Affectation du personnel	*Choix du matériel productif
	*Organisation des tournées de livraison	*Embauche de personnel
	*Planning de congé	*Plan de marchéage

Source: http://bestofcompta.free.fr/OGE/La_decision_dans_l_entreprise.htm

Après une consultation d'une vaste littérature, d'autres types de décisions nous semblent évidentes selon SIMON, il ya des décisions :

- ✚ Programmées et non programmées ;
- ✚ Individuelles et collectives ;
- ✚ Les décisions selon la situation (émergentes, anticipées et occurrentes).

❖ La décision programmée :

Nous pourrions valider que des décisions sont programmées lorsqu'elles sont répétitives, routinières et obéissent à une procédure déterminée et standardisée pour leur mettre en œuvre.

Ces décisions sont prises au niveau le plus bas de la structure hiérarchique. Ceci dit que nous pourrions assimiler des décisions programmables aux décisions opérationnelles.

❖ Les décisions non programmées :

Elles sont des décisions nouvelles par rapport à l'entreprise, elles se présentent d'une manière inhabituelle ce qui veut dire qu'elles ne sont pas structurées.

Chapitre I : Les Technologies de l'Information et de la Communication : approche théorique

Ce sont des décisions très délicates et difficiles à prendre.

Ces décisions sont axées sur les buts et les objectifs et sont prises par le sommet stratégique.

❖ Les décisions individuelles et les décisions collectives

- Les décisions individuelles sont prises par une seule personne qui peut être à titre d'exemple un manager. Cette situation se répète souvent dans les entreprises adoptant une structure pyramidale où la structure du pouvoir décisionnel est très centralisée.

- Les décisions collectives sont des décisions prises à l'aide d'une participation de plusieurs personnes (employés). Ceci est très pratiqué dans les entreprises où la structure du pouvoir décisionnel est très décentralisée comme le cas des structures polycellulaires qui sont caractérisées par des interactions et interconnexion entre même les fonctions de l'entreprise.

➤ Les décisions selon la situation

La situation d'une décision reflète l'ensemble des conditions d'espace, de temps et de perception que les membres de l'entreprise sont amenés à choisir.

Dans ce cas, on distingue :

- **Les décisions émergentes⁶¹**

Sont des décisions peu importantes prises dans le cas d'une situation qui apparaît dans le quotidien. Le décideur a l'attitude du guetteur avec une vigilance statique mais non passive.

- **Les décisions anticipées**

Correspondent à la situation où l'on a le temps ou que l'on se donne pour analyser et résoudre les problèmes.

⁶¹ Hamid BETTAHAR, Management des organisations, Alger, Editions EL OTHMANIA, 2014, p.113

Chapitre I : Les Technologies de l'Information et de la Communication : approche théorique

Le décideur a l'attitude du chasseur avec une vigilance orienté vers la survie et vers la capture de la proie (victime).

- **Les décisions occurrentes**

Elles correspondent à la situation ou un évènement, externe ou interne, surgit et nous pousse à réagir brutalement en prenant une décision que l'on considère comme importante.

Le décideur à l'attitude du marin qui surveille l'environnement général et cherche à prévoir la tempête.

4. Le processus décisionnel:

La prise de décision est la manifestation première de l'action et de la réaction de l'organisation⁶². La prise de décision est un acte d'étude et choisi des alternatives à plus grande probabilité de succès et d'efficacité et qui seront mieux adaptées aux objectifs de l'entreprise. Il fait aussi qu'elle soit adaptable aux préférences et aux valeurs des décideurs.

Donc, nous pourrions dire que la prise de décision est un rituel (ensemble de règles) sucré qui fait appel à des activités hautement symbolique. Ce rituel célèbre les valeurs centrales d'une société, en particulier l'idée que la vie est sous le contrôle de l'homme et que ce contrôle s'exerce à travers des choix individuels et collectifs fondés sur une anticipation explicité des options et de leurs conséquences probable⁶³

La décision n'est que l'aboutissement d'un cheminement ou un processus, dont la décision "*fait alors passer d'une situation amont à une autre situation aval entre lesquelles il y a à la fois continuité et rupture*"⁶⁴

⁶² Lucien VERNAN, La prise de décision dans les organisations : réaction et changement, France, Edition d'Organisation, janvier 1991, p.44

⁶³ James G.MARCH, Decision et organization, Paris, Edition d'Organisation, 1991, p.243

⁶⁴ XV^{eme} conférence internationale de management stratégique .Anny/Genève -13-16-juin 2006

4.1. Le processus de prise de décision et les modèles explicatifs :

Des chercheurs et auteurs dans le domaine managériale se diffèrent dans leur vision sur le nombre d'étapes que pourrait y avoir un processus de prise de décision c'est ce qui n'est pas le cas dans leur logique de l'enchaînement des étapes adapté pour cela différentes modèles de processus de prise de décision sont proposés. Afin de démontrer un schéma très général qui explique le processus mental de la prise de décision, le modèle d'Herber Simon l'a parfaitement proposé. Ce qui fait que ce modèle reste le modèle de référence.

4.1.1. Le modèle IMC (intelligence-modélisations-choix) de SIMON

Ce modèle classique issu des travaux de H.SIMON apporte une représentation dynamique du processus de résolution de problème⁶⁵. Ce modèle propose quatre phases pour le processus de prise de décision qui permettent de comprendre mieux le déroulement des différentes phases de résolution.

- ❖ **Phase « 1 » : Intelligence:** correspond à l'identification du problème, à la confrontation entre situation perçue et situation voulue : perception de dissonance.⁶⁶ Le mot intelligence correspond au sens (militaire) du terme, celui de la recherche du renseignement⁶⁷. Cette phase passe alors par une perception du problème et l'élaboration d'un diagnostic.

- ❖ **Phase « 2 » : Modélisation:** C'est une phase où nous pourrions définir et formuler des solutions possibles, des modèles d'action et des stratégies possibles permettent la résolution du problème défini au préalable Cette recherche de solutions est faite à partir de l'expérience, des conseils, des simulations, de la créativité et de l'intuition des décideurs.

- ❖ **Phase « 3 » : choix :** correspond à faire des choix et à prendre des décisions vis-à-vis des solutions évaluées au préalable. Donc cette phase passe par l'évaluation des options afin

⁶⁵ Robert REIX, Système d'information et management des organisations, 5ème édition, Paris, Edition Vuibert, 2004, p.116

⁶⁶ Bernard ESPINASSE, Introduction aux décisions et processus décisionnel, (en ligne), Université d'Aix-Marseille, 2009, p.25, disponible sur www.lsis.org date de consultation : 22-10-2016

⁶⁷ Robert REIX. Op.cit., p.6

Chapitre I : Les Technologies de l'Information et de la Communication : approche théorique

de faire ressortir les avantages et les inconvénients de celle-ci. Puis le passage vers le choix d'une solution qui doit correspondre mieux aux critères et aux objectifs de l'entreprise.

- ❖ **Phase « 4 » : l'évaluation** : Cette phase correspond à l'évaluation du succès de la solution prise provisoirement dans la phase du (choix) qui peut être validée ou remise en cause avant sa mise en œuvre. Dans le cas d'une en cause de choix fait au préalable cela entraînera un retour et une reconsidération des trois première phases.

Ce modèle du processus de prise de décision (H Simon) met en avant deux évidences fondamentales :

La première évidence c'est la nécessité de définition du problème malgré que cela est défini d'une manière subjective en fonction de la perception des décideurs. Mais cela conduit à la construction de différentes modèles de problèmes.

A partir de là, la phase d'intelligence est capitale pour la retrouvaille d'une bonne solution. La deuxième évidence, c'est celle de la rationalité limité dans la recherche des solutions. Dans cette perspective H.SIMON s'intéresse au comportement psychologique du décideur individuel qu'il considère comme doté d'une rationalité limitée et de conduites orientées par son environnement psychologique⁶⁸.

⁶⁸ STRATEGOR, Politique générale de l'entreprise, 4eme édition, Paris, Edition DUNOD, 2004, p.635

Chapitre I : Les Technologies de l'Information et de la Communication : approche théorique

Les modèles classiques de la théorie de la décision reposent sur les hypothèses suivantes :⁶⁹

- Il est possible d'identifier toutes les actions ;
- Il existe un ordre total sur les actions : on peut définir une fonction d'utilité explicite permettant de classer les actions ;
- La meilleure décision (optimale) maximise la fonction d'utilité ;
- On peut construire un modèle numérique du problème ou les données contiennent toutes l'information utile.

Ces hypothèses, très souvent ne sont pas vérifiables. Cela par conséquent de dispositif d'information nécessaire qui peut entraîner des coûts très élevés à l'entreprise et aussi vu la difficulté dans le rassemblement de toutes ces informations qui sont qualifiées utiles.

4.1.2. Portée et limites du modèle IMC

L'apport fondamental du modèle organisationnel (IMC) de la décision est d'avoir mis en évidence l'importance du processus lui-même dans la détermination des choix : la substance des choix est effectuée par la manière dont ils sont effectués⁷⁰. Ce modèle permet aussi de comprendre, en montrant l'influence des rationalités limitées et locales, pourquoi des décisions ne sont pas toujours aux solutions a priori optimale pour l'entreprise :

D'une part les objectifs généraux de celle-ci sont considérées par les sous unités comme des contraintes par rapport à leurs buts propres ; d'autre part, il peut exister des oppositions entre sous unités⁷¹.

Malgré que ce modèle est considéré comme étant un modèle fort utile pour la compréhension des processus de prise de décisions. Toutefois, il a été l'objet d'une remise en cause. Mintzberg et AL ont proposé une décomposition du modèle IMC en sept procédures principales, mettant principalement l'accent sur la phase finale d'implantation de la solution.

⁶⁹ Robert REIX, *Système d'information et management des organisations*, 5ème édition, Paris, Edition Vuibert, 2004, p.118

⁷⁰ STRATEGOR, *Politique générale de l'entreprise*, 4ème édition, Paris, Edition DUNOD, 2004, p.637

⁷¹ P. CHARPENTIER, *Organisation et gestion de l'entreprise*, Saint-Just-la-Pendue, Edition Agnès Fieux, novembre 2006, p.118

Chapitre I : Les Technologies de l'Information et de la Communication : approche théorique

Pour des auteurs comme MINTZBERG et AL. (2001), langue (1995), le modèle IMC souffre de 3 limites importantes ⁷²:

- **Réification** : Le modèle suppose que la décision existe en tant qu'objet et peut être facilement identifiés (en particulier au moment du choix). Cela reste une hypothèse, une construction théorique. Quand décidons-nous Quelle est la manifestation tangible de ce phénomène ? La décision n'est pas facilement repérable, même par introspection (étude de la conscience).
- **Déshumanisation** : Le modèle présente une vision désincarnée du processus ; il ignore l'individu décideur et ne tient pas compte des différences individuelles, des rôles de l'émotion et de l'imagination. Le décideur est un acteur, un créateur, un porteur de projet... qui a une histoire, qui a acquis de l'expérience.
- **Isolation** : Le modèle isole un processus de décision des autres et l'isole également de la réalité collective de l'organisation. Or il existe de nombreux liens entre décisions : des liens séquentiels (une décision prise en t0 implique une autre prise de décision en t1...), les liens latéraux (une décision peut partager des ressources avec d'autres...), des suites de petites décisions peuvent s'enchaîner dans un effet boule de neige pour constituer, par répétition du processus, une décision importante. Donc le modèle IMC peut être essentiellement un modèle cognitif de la prise de décision.

⁷² Robert REIX, Système d'information et management des organisations, 5eme édition, Paris, Edition Vuibert, 2004, p.126

4.2. Une décomposition plus fine du processus décisionnel⁷³

Une autre prestation classique des phases de la décision intégrant dix (10) phases qui sont :

- Constatations d'un problème;
- Délimitation du problème;
- Définition des objectifs;
- Délimitation des solutions alternatives;
- Mesure des solutions alternatives, coûts des moyens, des conséquences;
- Choix de la solution;
- Préparation de la mise en œuvre de la solution;
- Mise en œuvre de la solution, action;
- Résultats de l'action, mesure.

4.2.1. Selon Sylvine Cabelle⁷⁴:

Il existe trois (03) étapes pour prendre une décision qui sont comme suit:

- ✓ **Phase de l'exploration** : Là où on est en situation d'analyse de la situation.
- ✓ **Phase d'incubation** : Là où on s'opère pour le pour et le contre.
- ✓ **"l'eurêka": (j'ai trouvé)** : Tout dépend de la situation et chacun selon la personnalité à ses propres techniques ou d'exercices qui lui facilitent l'exploration et l'incubation.

⁷³ . Jean Luc CHARROUN- Jabine SEPARI, *Organisation et gestion de l'entreprise, manuel e application ed. Paris 2004, P:303*

⁷⁴ . Source : Laurier, Andrée. *.coup de pouce .Septembre 1994 (des méthodes efficaces pour prendre de bonnes décisions) (site Internet)*

4.2.2. Prise de décision en series⁷⁵

Où il y a une logique générale des processus de décision. Selon **Ansoff**, réagir à une variation de l'environnement provoquant des réactions managériales liées aux problèmes dans la proximité de la manifestation (temporelle) de celui – ci (nouveaux concurrents- chute des ventes – annulation de commandes- coûts en hausse ou en baisse...).

4.2.3. Prise de décision en parallèle⁷⁶

Cette fois ci, le manager, par expérience acquise a élaboré, construit des repères ou instruments supposés en données ; pour alors, signaler, détecter, informer le décideur des orientations à prendre.

5. Les facteurs influant la prise de décision⁷⁷

Suivant les hypothèses de **Simon, March** et **Cart.**, il existe plusieurs facteurs ou principes retenus comme éléments explicatifs à la prise de décision notamment:

✓ **La diversité d'objectifs des participants à l'organisation**

Au tant que l'entreprise est un centre de décision, lieu de multiples décisions élaborées par des acteurs qui n'ont pas les mêmes objectifs et les mêmes intérêts. Dans ce cas la, la décision est le résultat d'un compromis.

⁷⁵ *Prise de décision et perception du risque : influence du profil psychologique du décideur*http://www.ohm-2.provence.org/documents/pdf/JourScientif/Sem_20090630/Olivero.pdf

⁷⁶ *Op.cit*

⁷⁷ *Jean Luc CHARROUN- Jabine SEPARI, Organisation et gestion de l'entreprise, manuel e application ed. Paris 2004, P:301*

Chapitre I : Les Technologies de l'Information et de la Communication : approche théorique

✓ La rationalité limitée des acteurs

Cela veut dire que les participants à l'action de l'organisation ont une approche rationnelle limitée par un système des valeurs et leurs champs de connaissances (capacités cognitives limitées).

✓ L'information incomplète

" L'information est l'ensemble des renseignements, à la fois disponible et utiles qui concerne un projet donné à un moment donné. Elle a une dimension interne et aussi elle a une dimension externe" Elle est caractérisée par:

- L'information est un usage multiple.
- C'est un instrument de liaison avec l'environnement;
- C'est un instrument de croisement d'idées sur toutes sortes d'innovation;
- C'est un support de connaissance entre individus;

C'est une condition du sentiment d'appartenance et de confiance vis-à-vis des objectifs de l'entreprise. Elle reste un faux ami: l'information brute n'existe que :

- si elle circule;
- soit parce qu'il n'y a pas d'information disponible;
- soit parce que chacun garde jalousement son territoire et veille à la préserver de toute incursion.
- soit il existe une opacité des informations pas claires"⁷⁸

✓ Le critère de satisfaction minimal

C'est-à-dire la décision prise n'est pas la décision optimale. On doit prendre en compte tous les facteurs de manière certaine et choisir des solutions acceptables basées sur des informations disponibles prises par les participants

⁷⁸ BERTRAND BELLON, l'innovation créatrice, éd Economica, 2002, P : 94-95

6. Impact des TIC sur la prise de décision⁷⁹

- Les TIC permettent une meilleure diffusion de l'information, un accès facile à celle-ci donc un partage, à priori des informations plus aisées.
- Selon **MARINIER** [1990] par le biais des circuits d'informations, il se réalise une intégration informationnelle. Elle consiste à une densification des échanges d'informations entre les différents agents ».
- Un transfert d'information devient envisageable du haut vers le bas, et vice versa.

Par ailleurs l'accès à l'information par un grand nombre de personnes dans l'organisation, autorisé par la mise sur place des TIC, peut contribuer à la décentralisation de la prise de décision.

Pour (**Jamaux 1989**) les TIC autorisent plus de participation à la prise de décision.

Il est possible de noter que plusieurs applications ont émergées et destinées aux utilisateurs dans le processus de prise de décision stratégique.

Les nouveaux logiciels font partie de ce qu'on appelle l'informatique décisionnelle et plus généralement à la prise de décision.

➤ **Les logiciels de « Requêtage »**

Ces applications permettent notamment de rechercher, sélectionner, extraire des informations stockées sur différentes bases de données et réaliser des rapports d'activités sous forme de tableaux ou des graphiques .elles sont surtout utilisées en contrôle de gestion et gestion financière.

⁷⁹ *Revue économique* _ N°4 Juillet 1996.P955-1012

Chapitre I : Les Technologies de l'Information et de la Communication : approche théorique

➤ les logiciels d'analyse

Ces logiciels permettent de réaliser des calculs statistiques et sont employés pour étudier par exemple les différents profits d'une clientèle, des corrélations éventuelles, entre certaines données de production, financières ou commerciales.

✚ Exemples d'applications d'aide à la décision

- **Tableau de bord:** pour le pilotage de l'entreprise: ratios, produits, charges;
- **Reporting d'activités:** vente par secteur, rentabilité par produit;
- **Simulation des coûts:** Optimisation des achats, sélection de fournisseurs;
- **Partage de l'information:** clients, fournisseurs, commerciaux;
- **Analyse des données:** typologie clients, comportement des achats,

Les TIC sont très diverses. Elles sont envisagées de deux manières assez différentes:

D'une part, les technologies qui se situent autour de l'internet et qui facilitent le recueil et la communication d'information.

D'autre part, les applications informatisées développées grâce à la numérisation de l'information (salaçon 2005). Ces dernières permettent aussi :

Une communication plus facile des données à différents interlocuteurs, allant du simple échange d'information à une mise en réseau de l'entreprise (**ERP**).

Un manager est toujours devant une lourde responsabilité ; il doit faire face aux changements et mutations environnementaux pour assurer sa stabilité.

De ce fait, il s'agit de faire des choix favorables à la réalisation des objectifs stratégiques, en adoptant une réflexion stratégique qui lui donne forme et clarté au futur profil stratégique en cherchant tous les moyens et les procédés permettant de dilater sa réflexion afin de renforcer la créativité et la position par apport aux concurrents.

Tout en informant que cette réflexion a créée une vision stratégique qui lui indique la direction et oriente ses décisions stratégiques après une construction mentale

Chapitre I : Les Technologies de l'Information et de la Communication : approche théorique

d'un futur souhaité et possible pour l'entreprise en assurant et imprimant son identité dans la durée.

En effet, il existe toujours un lien entre TIC et l'information et décision; ce qui conduit de noter l'impact des TIC sur la prise de décision.

Conclusion

Nous sommes dans un monde d'accélération imposant toujours une nouveauté. L'innovation offre une meilleure opportunité. Car elle ne signifie pas nécessairement l'invention d'un nouveau produit, mais elle reflète une action d'adaptation, de changement et de modification pour réaliser quelque chose de nouveau, tout en étant l'un des instruments qui vise à atteindre un avantage compétitif en répondant aux exigences du marché. De ce fait, la révolution numérique (digitale) permet à l'entreprise d'être innovante grâce aux TIC qui permettent à celles-ci de se doter de nouveaux moyens et supports afin de changer leurs méthodes et procédés de réaction.

Il semble que l'intrusion de la technologie dans des domaines nouveaux, l'élargissement du champ de son application dans les domaines traditionnels de son utilisation, l'interpénétration de techniques constituent le phénomène le plus significatif pour les entreprises contemporaines. Autrement dit, les technologies de l'information et de la communication représentent un outil primordial dans toute organisation. Son importance dans les systèmes d'informations, ainsi leur contribution à la prise de décision dans les entreprises, permet une meilleure réactivité de celles-ci. « La technologie c'est la technique plus la stratégie »⁸⁰.

Donc, l'intégration des TIC dans les organisations à des influences directes sur la stratégie d'entreprise ce qui explique la nécessité d'adaptation de ces technologies.

La technologie (de production ou d'information) conçue comme un des champs de la stratégie est ainsi propulsée au centre d'une réflexion prospective sur l'aptitude des organisations à réagir dans des délais satisfaisants.⁸¹

Nous estimons donc que les technologies de l'information et de la communication et leur intégration dans les entreprises apportent de multiples intérêts à celle-ci, car :

⁸⁰ Lucien VERNAN, La prise de décision dans les organisations : réaction et changement, France, Edition d'Organisation, janvier 1991, p.136

⁸¹ Lucien VERNAN. Op.cit., p.137

Chapitre I : Les Technologies de l'Information et de la Communication : approche théorique

- Elles permettent le bon fonctionnement des systèmes d'informations tout en lui fournissant des informations pertinentes, grâce aux capacités d'accès de ces technologies à des sources d'informations diverses ainsi que leur efficacité dans le traitement de ces informations ;
- Les outils de ces technologies (ordinateurs, internet, intranet, etc.) permettent l'accélération des activités des systèmes d'informations grâce à leur caractère de facilitateur ;
- Elles constituent un outil d'aide à la décision grâce à ce qu'elles peuvent offrir à l'entreprise en terme d'informations pertinentes susceptibles de contribuer à des décisions nettement stratégiques, ce qui permettra une amélioration dans la réactivité de l'entreprise et la durée consacrée à celle-ci ;
- Les TIC jouent un rôle central dans l'organisation globale des fonctions de l'entreprise.

CHAPITRE II :

**ANALYSE DE LA RELATION ENTRE
LES TIC ET LA COMPÉTITIVITÉ DES
ENTREPRISES DE SERVICES**

Chapitre II: Analyse de la relation entre les TIC et la compétitivité des entreprises de services

Introduction

Dans un environnement mouvant et imprévisible, caractérisé par la mondialisation des marchés et de la concurrence, par les mutations des techniques et des besoins, par le ralentissement et les incertitudes de la croissance, des nouvelles règles de jeu concurrentiel s'instaurent et la compétitivité s'impose pour toute entreprise afin d'assurer sa survie et sa continuité.

Dans ce nouveau contexte qui exige pour les entreprises une plus grande capacité d'anticipation, d'adaptation et de réaction, les entreprises de services se trouvent confrontées à des impératifs tels qu'être globalement compétitives et être capables de valoriser et de mobiliser l'ensemble de leurs ressources et compétences en fonction des secteurs d'activités, des marchés et des pays.

En effet, la compétitivité s'exprime sur le marché par des offres générant des profits et concrétise les aptitudes de l'entreprise à être meilleure ou à la limite aussi forte que ses concurrents actuels et potentiels.

Elle est donc incarnée par l'existence des facteurs prix et hors prix sur lesquels s'appuie la compétitivité d'une offre.

Du moment où la compétitivité qui nous interpelle d'avantage dans ce nouveau contexte, concerne l'entreprise dans son environnement globale, elle peut être fondée et cherchée par différents éléments endogènes et exogènes à l'entreprise qui peut être regroupés en cinq facteurs à savoir : le savoir faire, l'outil industriel, commercialisation, l'organisation et la gestion et le partenariat.¹ Enfin, la compétitivité peut englober l'efficacité de l'environnement externe de l'entreprise tel que l'infrastructure existante, le cadre des affaires et l'efficacité des politiques économiques, institutionnelles, concurrentielles et réglementaires du pays.

Dans ce chapitre, notre point d'appui est la compétitivité des entreprises de services, particulièrement celle engendrée via l'intégration des technologies d'information.

¹ Selma Katlane Ben Mlouka, Processus de compétitivité : Facteurs et évaluation (consulter sur www.entrepreneuriat.com 21-10-2016)

Chapitre II: Analyse de la relation entre les TIC et la compétitivité des entreprises de services

Section 1 : La compétitivité des entreprises de services : déterminants et stratégies

La société postindustrielle dans laquelle nous vivons est caractérisée par le développement des services. La croissance rapide du secteur tertiaire, l'intensification de la concurrence et l'ampleur des investissements engagés dans ce secteur ont conduit les entreprises prestataires de services à rechercher des voies efficaces de différenciation. L'une de ces voies consiste à offrir un service de haute qualité. La qualité est désormais considérée comme une variable qui bâtit la compétitivité de l'entreprise et affecte de façon significative ses relations avec ses clients.²

En effet, la compétitivité est un impératif qui s'impose aux entreprises de services contemporaines vivant dans un environnement mouvant en vue du développement du secteur tertiaire.

1. Présentation des entreprises de services et développement du secteur tertiaire

Les économies contemporaines sont irrémédiablement des économies de services. Plus personne ne le conteste. Ce n'est ni un bien ni un mal. C'est un fait statique, une réalité socio-économique fondamentale, qui s'impose à toutes les économies développées. Les performances de nos économies de services ne sont pas nécessairement mauvaises... mais elles échappent en partie aux outils de mesures traditionnels.³

Par conséquent nous soulignant l'importance des nouvelles technologies qui jouent le rôle d'outils de mesure plus performant.

1.1. Définition de l'entreprise de services

L'entreprise de services « est une organisation proposant des prestations pour les particuliers ou les professionnels. »⁴ Elle rend un travail sans fabrication d'objets physiques. En effet leur produits sont intangibles.

Elle fournit deux types de services⁵ :

² André BOYER, Ayoub NEFZI, La perception de la qualité dans le domaine des services : vers une clarification des concepts, Revue des sciences de gestion 2009/3 (n°237-238) sur : www.cairn.info date de consultation : 13-11-2016

³ Faridah DJALLAL, Faiz GALLOUJ, Nouvelle économie des services et innovation, France, Edition L'Harmattan, 2002, p.8

⁴ www.linternaute.com date de consultation : 13-11-2016

Chapitre II: Analyse de la relation entre les TIC et la compétitivité des entreprises de services

- service de production vendue à d'autres entreprises : société d'étude, agences de publicité...
- service de consommation : entreprises rendant des services aux consommateurs (transport, restaurants, locations...)

Les services diffèrent d'une entreprise à l'autre, selon leurs activités. une activité de services se caractérise essentiellement par la mise à disposition d'une capacité technique ou intellectuelle. A la différence d'une activité industrielle, elle ne peut pas être décrite par les seules caractéristiques d'un bien tangible acquis par le client.⁶

Dans le but d'une construction d'une définition plus adaptative aux sens propre de ces entreprises, il convient tout d'abord de définir les concepts suivants :

1.1.1. Définition de l'entreprise

Il est difficile de donner une définition unique à l'entreprise en vue de la diversité de ses formes distinguées à partir des critères suivants : selon leur secteur d'activité (entreprise de services, entreprise industrielle,...), selon leur taille (PME, firme multinationale,...), selon leur statut juridique (SPA, SARL, etc.)

Pour le sens commun une entreprise est définie par son activité : la production de biens et de services en combinant du travail et du capital (des équipements). Ces biens et services sont destinés à être vendus dans le but de réaliser un profit.⁷

Une entreprise désigne une unité institutionnelle créée dans la perspective de produire et de fournir des biens et services à des personnes physiques ou morales.⁸

L'entreprise est la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes.⁹

⁵ www.fsr.ac.ma date de consultation : 17-11-2016

⁶ www.insee.fr date de consultation : 13-11-2016

⁷ Bts-banque.nursit.com/Definition-et-fonctions date de consultation : 13-11-2016

⁸ www.journaldunat.com date de consultation : 13-11-2016

⁹ www.insee.fr date de consultation : 13-11-2016

Chapitre II: Analyse de la relation entre les TIC et la compétitivité des entreprises de services

1.1.2. Définition de « services »

Après plusieurs recherches dédiées spécifiquement au secteur des services, les spécialistes ne s'entendent pas sur une définition unique et commune de la notion de « services », même si la majorité des définitions reprennent les mêmes idées ceci peut partiellement s'expliquer par la grande diversité des activités de services.

Les premières tentatives de définir le concept de service datent des années soixante, nonobstant elles étaient encore vagues. Selon l'American Marketing Association « un service se présente sous la forme d'activités, de bénéfices ou de satisfactions offerts au moment de la vente ou fournis en liaison avec la vente de produits ». Quant à Robert C. Judd (1964), il stipule que « les services marchands sont les transactions d'une entreprise ou d'un entrepreneur avec le marché lorsque l'objet de cette transaction est autre qu'un transfert de propriété d'un bien tangible ». Pour Philip Kotler et Bernard Dubois (2000) présentent le service comme une activité ou prestation soumise à l'échange, essentiellement intangible ne donnant lieu à aucun transfert de propriété. Ainsi, un service peut être associé ou non à un produit matériel¹⁰.

Compris dans leur sens le plus large, les services recouvrent un vaste champ d'activités, qui va du commerce à l'administration en passant par le transport, les activités financières et immobilières, les activités scientifiques et techniques, les services administratifs et de soutien, l'éducation, la santé et l'action sociale. C'est le sens généralement donné par les anglo-saxons au terme de « services ».¹¹

Le service représente toute prestation en travail directement utile pour l'utilisateur et sans transformation de la matière. La production de services correspond grosso modo au secteur tertiaire de l'économie. Car les services ne sont pas stockables on les achète que si l'on peut les consommer et cela dans le temps même de leur production.¹²

A partir de ces définitions on peut distinguer qu' :¹³

¹⁰ André BOYER, Ayoub NEFZI, La perception de la qualité dans le domaine des services : vers une clarification des concepts, Revue des sciences de gestion 2009/3 (n°237-238) sur : www.cairn.info date de consultation : 13-1-2016, p.03

¹¹ www.insee.fr date de consultation : 13-11-2016

¹² Claud-Daniel Echandemaison, Dictionnaire d'économie et de sciences sociales, Edition BERTI, Alger, 2009, p.897

¹³ Annie MUNOS et Danis LAPERT, Marketing des services, 2^{ème} édition, Paris, Edition DUNOD, 2009, p.18

Chapitre II: Analyse de la relation entre les TIC et la compétitivité des entreprises de services

- ✓ Un service est une action ou une prestation offerte par une partie ou une autre. Bien que le processus puisse être lié à un produit physique, la prestation est transitoire, souvent intangible par nature, et ne résulte pas normalement de la possession de l'un des facteurs de production.
- ✓ Un service est une activité économique qui crée de la valeur et fournit des avantages aux consommateurs à un moment et en un lieu donnés pour apporter le changement désiré, en faveur du bénéficiaire de service.

1.1.2.1. Les particularités des services

Les « services » se distinguent des autres produits matériels, ce qui nous démontre l'existence d'un certain nombre de particularités qui caractérisent ces services. Principalement :¹⁴

A. L'intangibilité

Les services ne sont pas des objets mais des processus et des actes. C'est ce qui fait qu'ils sont intangibles. On ne peut pas les voir, ni les toucher, ni les sentir, ni les goûter ou les entendre avant de les acheter.

Remarquons que la notion d'intangibilité recouvre en réalité deux dimensions : une dimension physique (l'impossibilité de voir et de toucher le service) et une dimension mentale (difficulté de se faire une idée sur le service et l'imaginer).

De ce fait, le risque perçu est plus élevé pour le client à cause de l'incapacité d'évaluation et d'examinations d'un achat planifié. Donc, afin de réduire cette incertitude, les consommateurs s'appuient sur les éléments tangibles pour juger la qualité du service. Ils se rattachent alors à tout ce qu'ils voient (les locaux, le personnel, l'équipement, l'information, les logos et les prix).

Les prestataires de services s'efforcent donc de favoriser la confiance du client en accroissant la tangibilité du service.¹⁵ Ce point est important lorsqu'une entreprise de services envisage de se différencier par l'innovation de service.

¹⁴ ABDELJEBAR Souheyla, L'impact du marketing des services au sein de l'entreprise de télécommunication : Cas d'Algérie Télécom Mobile « Mobilis », (en ligne). Mémoire de Magister en Management, ORAN : Ecole Doctorale d'Economie et de Management, 2014, p.18. Format PDF. Disponible sur : <http://theses.univ-oran1.dz/document/TH4176.pdf> date de consultation : 14-11-2016

Chapitre II: Analyse de la relation entre les TIC et la compétitivité des entreprises de services

B. L'indivisibilité

L'inséparabilité de la consommation et de la production des services signifie à la fois la simultanéité et la proximité physique. Un service est fabriqué au même temps qu'il est consommé. Ce qui explique qu'il est impossible de stocker un service. Cela signifie que les contraintes liées au temps sont plus importantes pour les entreprises de services qui ne peuvent pas étaler leur production et la stocker afin de faire face aux variations de la demande.

C. La variabilité

La variabilité est aussi appelée « hétérogénéité », représente le caractère incertain de garantir une performance constante pour un prestataire. L'hétérogénéité fait référence à la difficulté de fournir un service dont le résultat est stable et uniforme. La performance d'un service varie d'une entreprise à l'autre, particulièrement pour les services fondés en grande partie sur l'intervention humaine. Ce qui fait que le client va disposer de très peu d'éléments avant de procurer le service, lui permettant une comparaison avec les autres offres de services.

Du côté du prestataire, il est très difficile pour lui de fournir des services homogènes dans le temps et dans l'espace, de s'assurer de la constance des personnes en contact avec les clients, et donc l'impossibilité d'une délivrance dans des lieux ou par des intermédiaires différents. Donc, plus le service repose sur le comportement des personnes, plus le risque de non-conformité est important.

D. La périssabilité

Elle désigne le fait que les services ne peuvent en aucun cas être stockés en prévision d'une vente ou d'une utilisation ultérieure. La périssabilité d'un service n'est pas problématique si la demande est stable. Dans le cas contraire, elle engendre de nombreuses difficultés d'infrastructure.¹⁶

¹⁵ Philip KOTLER et Gary ARMASTRONG, Principes de marketing, 8^{ème} édition, France, Edition Pearson Education, 2007, p.214

¹⁶ Philip KOTLER et Gary ARMASTRONG. Op.cit., p.215

Chapitre II: Analyse de la relation entre les TIC et la compétitivité des entreprises de services

2. Déterminants et stratégies des entreprises compétitives

Utilisée dans de nombreuses études empiriques la notion de compétitivité n'a pas encore atteint le degré de précision que l'on est en droit d'attendre en science économique, telle était l'avis de *Nezeys (1993)* sur les travaux consacrés au thème de la compétitivité.¹⁷ Se préoccuper de la compétitivité nécessite d'abord de s'entendre sur le sens de ce terme, qui est trop souvent utilisé dans des acceptions restrictives ne permettant pas de distinguer clairement l'attractivité d'un pays et la situation des entreprises qui y sont installées.

2.1. Présentation de la compétitivité des entreprises

La compétitivité est un concept d'entreprise appliqué à la nation (*Muccheili 2002*), en passant de l'entreprise à la nation sa pertinence et sa définition ont soulevé une controverse.¹⁸

La compétitivité représente l'un des objectifs de toute entreprise confrontant à une intensité concurrentielle et à de multiples mutations environnementales.

La compétitivité d'une entreprise représente ses performances à long terme, sa croissance, selon trois critères : prix, qualité, coût. Une entreprise dite compétitive obtient des résultats supérieurs à la moyenne. Au-delà des critères traditionnels, les déterminants de la compétitivité s'étendent aux domaines du management, du marketing, du design, etc. De façon plus fine, la compétitivité peut s'exprimer au niveau du produit. On distingue alors la compétitivité prix et la compétitivité hors prix. La première se rapporte à des produits substituables entre eux et qui rivalisent par les prix. La seconde fait référence à des explications structurelles des performances en termes de qualité de produit, d'innovation, etc.

Entendue au niveau d'une région ou d'un pays, la compétitivité est définie par la Commission européenne « comme l'ensemble des facteurs essentiels à une réussite économique à long terme ». « Une nation est compétitive si elle parvient à accroître durablement le bien-être de ses habitants. Pour y parvenir il n'y a pas d'autres choix que de chercher à accroître la productivité des facteurs de production » (Rapport européen sur la compétitivité, 2003). Toute analyse de la compétitivité nationale doit ainsi tenir compte des facteurs déterminant le niveau de vie de la population, à savoir la croissance, l'emploi et la

¹⁷ Khady Diegane FAYE, Analyse des déterminants de la compétitivité internationale Sénégalaise, (en ligne) mémoire de DEA en économie internationale, DAKAR, Université CHEIKH ANTA DIOP de DAKAR, 2004, p.23.

Format PDF. Disponible sur : www.beep.ird.fr (date de consultation : 14-11-2016)

¹⁸ Khady Diegane FAYE Op.cit, p.23

Chapitre II: Analyse de la relation entre les TIC et la compétitivité des entreprises de services

répartition du revenu. Par extension, la compétitivité d'un territoire est liée à son attractivité, à sa capacité d'attirer des activités sur son sol.¹⁹

2.1.1. Définition de la compétitivité

Plusieurs définitions puisées dans la littérature sont données à la compétitivité donc voici les principales :

« La compétitivité est la capacité pour une entreprise ou une économie nationale à maintenir ou à accroître ses parts de marchés, sur le marché domestique (compétitivité interne) et sur les marchés extérieurs (compétitivité externe). »²⁰

Etre compétitif permet de gérer de façon durable un revenu et un niveau d'emploi relativement élevés, tout en étant exposés à la concurrence internationale²¹ ou nationale.

Au niveau internationale, selon l'OCDE « la compétitivité est latitude dont dispose un pays évoluant dans des conditions de marché libre et équitable pour produire des biens et des services qui satisfont aux normes internationale du marché, tout en maintenant et en augmentant simultanément les revenus réels de ses habitants dans le long terme . »²²

Autrement dit, elle est la capacité d'un pays à produire des biens et des services qui satisfont aux conditions de la concurrence internationale, tout en permettant à ses citoyens de bénéficier d'un niveau de vie à la fois croissant et soutenable.²³

Mucchelli, J.L (2002), définit la compétitivité de l'entreprise comme un concept qui exprime les performances de l'entreprise à long terme, c'est à dire essentiellement sa croissance. Cette compétitivité peut être reliée alors à ses produits, ses prix, son positionnement. A court terme, la compétitivité va s'entendre comme une lutte pour les parts de marché, l'entreprise compétitive sera alors celle qui obtient de bons résultats pour un couple de variables croissance/part de marché.²⁴

¹⁹ www.universalis.fr (consulter 21-12-2016)

²⁰ Claud-Daniel Echandemaison, Dictionnaire d'économie et de sciences sociales, Edition BERTI, Alger, 2009, p.170

²¹ www.la-fabrique.fr (consulter 21 octobre 2016)

²² www.lecese.fr (consulter 21 octobre 2016)

²³ www.beepird.fr (consulter 21 octobre 2016)

²⁴ Nodjitidgé DJIMASRA. Efficacité technique, productivité et compétitivité des principaux pays producteurs de coton (**en ligne**). Thèse de doctorat. Science économique, Orléans :Université d'Orléans, 2009, p.17. format PDF. Disponible sur : <https://tel.archives-ouvertes.fr> (consulter 02-11-2016)

Chapitre II: Analyse de la relation entre les TIC et la compétitivité des entreprises de services

Pour *Tyson* (1992), la compétitivité est la capacité d'un pays à produire des biens et services qui satisfont aux conditions de la concurrence internationale, tout en permettant à ses citoyens de bénéficier d'un niveau de vie à la fois croissant et soutenable.²⁵

Au plan de l'entreprise, la compétitivité peut être vue comme la capacité d'une firme d'offrir, par rapport à ses concurrents, des produits de valeurs supérieures à coûts égaux ou de valeur égale à coûts inférieurs (ou encore de combiner ces avantages) et de bâtir ainsi des positions compétitives avantageuses permettant de réaliser des performances économiques supérieures sur longues périodes.²⁶

"Qu'est ce qu'on entend par la compétitivité, et donc l'objectif principal de notre politique économique, est la capacité à maintenir, dans une économie globale, un taux de croissance acceptable du niveau de vie de la population avec une distribution équitable, tout en offrant un emploi à tous ceux désirant travailler sans pour autant réduire le potentiel de croissance du niveau de vie des générations futures" (Landau, 1992).²⁷

Debonneuil M. Fontagne L. (2003) estiment que « la compétitivité d'une nation est sa capacité à améliorer durablement le niveau de vie de ses habitants et à leur procurer un haut niveau d'emploi et de cohésion sociale ». ²⁸

D'une manière générale, la compétitivité représente la capacité d'une entreprise, d'un secteur, d'une région ou d'une nation, à faire face à la concurrence nationale et /ou internationale, c'est-à-dire, maintenir et accroître ses parts de marché face à l'intensité concurrentielle.

2.2. Les dimensions de la compétitivité

Selon le rapport du Group Consultatif sur la compétitivité, les déterminants de la performance d'une entreprise sont nombreux et visent en priorité deux objectifs: l'amélioration de la qualité des produits (R&D, innovations) et la réduction de prix des produits (baisse des coûts, politique mercatique). En fait la capacité concurrentielle d'une firme reflète son aptitude à gérer au mieux l'évolution du rapport Prix/Qualité. On distingue alors deux aspects de la compétitivité: compétitivité prix (coûts...) et compétitivité hors prix (qualité, caractéristiques).²⁹ Ainsi la compétitivité peut être sous deux dimensions principales. Que se

²⁵ Khady Diegane FAYE. Op.cit., p.23

²⁶ Philippe de Woot et de Gérard Koenig, Management stratégique et compétitivité, Marc Ingham (Ed), France, 1995, p.2

²⁷ L.Lachaal, La compétitivité : concepts, définition et application. Consulter sur : www.lecese.fr (30-10-2016)

²⁸ Nodjitidgé DJIMASRA. Op.cit., p.17

²⁹ www.oeconomia.net date de consultation : 05-11-2016

Chapitre II: Analyse de la relation entre les TIC et la compétitivité des entreprises de services

soit au niveau microéconomique ou bien macroéconomique, l'entreprise contient le pouvoir dans ses choix entre la dimension « prix » et la dimension « hors prix » pour réaliser son objectif vis-à-vis de sa compétitivité.

2.2.1. Compétitivité prix

Cette compétitivité repose sur la capacité d'une entreprise à produire des biens et/ou services à des prix inférieurs à ceux des concurrents. Elle résulte : des coûts de production, de la productivité (efficacité du travail ou de capital), des coûts de transport et des taux de change. C'est la compétition que se livrent les entreprises sur les prix. A produit ou service équivalent, la plus compétitive est celle qui propose les prix les plus bas. En ce qui concerne les exportations au niveau d'un pays la compétitivité-prix "compare l'évolution [des] prix d'exportation à celle de nos partenaires. Le taux de change peut avoir un impact important sur la compétitivité-prix : une dépréciation de la monnaie nationale entraînera une amélioration de la compétitivité-prix." (INSEE)³⁰ Elle est liée à l'évolution des coûts de production, relativement à ceux des concurrents, sans qu'il y ait nécessairement des gains de productivité.

2.2.2. Compétitivité hors prix

Elle consiste à faire valoir des avantages compétitifs décisifs autres que le prix de vente pour l'acheteur et le consommateur potentiel. Elle repose sur la capacité d'innovation et l'amélioration constante de la productivité et de la qualité.³¹

Donc, la compétitivité hors-prix concerne l'ensemble des déterminants hors-prix de la compétitivité : savoir-faire, qualité, spécialisation, flexibilité, innovation, différenciation, etc.

Cette forme de compétitivité entraîne généralement une hausse des prix de vente de biens ou services de l'entreprise, mais incite le consommateur désireux d'une meilleure qualité, à acheter ces produits.

La compétitivité hors prix se base sur la capacité d'une entreprise à offrir des produits différenciés par les services qu'elle intègre, l'innovation, l'image de marque et l'adaptation aux demandes des clients. Elle désigne donc les facteurs autres que les prix et les coûts qui contribuent à la compétitivité : la qualité, l'innovation, l'image de marque, les services

³⁰ www.topie.org/Dictionaire/Compétitivité.htm (consulter 31-10-2016)

³¹ fr.wikipedia.org (consulter 30-10-2016)

Chapitre II: Analyse de la relation entre les TIC et la compétitivité des entreprises de services

associés (logistique, SAV, etc.), les délais de livraison, le processus de vente, l'ergonomie, le design, etc.³²

2.3. Déterminants et indicateurs de mesure de la compétitivité

Les déterminants de compétitivité représentent l'ensemble des facteurs influençant sur la compétitivité d'une entreprise ou d'une économie nationale. Par le biais de ces facteurs, qui peuvent représenter des effets négatifs ou positifs sur la compétitivité d'un agent économique. Ce dernier est susceptible de situer les facteurs lui procurant des avantages compétitifs remarquables via des indicateurs de mesure de la compétitivité de celui-ci.

2.3.1. Les déterminants (facteurs) de la compétitivité

La compétitivité est le résultat d'un ensemble de facteurs aussi bien nationaux qu'internationaux.

2.3.1.1. Les facteurs de compétitivité liés à l'entreprise

Cinq facteurs importants de la capacité compétitive de l'entreprise ont émergé³³ :

- « **l'outil industriel** » de l'entreprise ; il renseigne essentiellement sur la qualité de la fonction de la production au sein de l'entreprise. Ce facteur regroupe les items relatifs à la qualité de la technologie de production, la productivité des machines et de la main d'œuvre, l'innovation du produit et du processus, l'effet des économies d'échelles, la flexibilité de l'appareil productif, et le contrôle de la qualité.
- « **le savoir-faire** » ; il couvre les aspects relatifs à la détention des ressources et des compétences au sein de l'entreprise.
- « **l'organisation et la gestion** » ; il recense les items relatifs aux systèmes d'information, de décision et de contrôle, au comportement des dirigeants, au système de valeur ainsi qu'à la culture de l'entreprise. Les aspects relatifs à la gestion des ressources financière et humaines (accès aux ressources de financement, ouverture du capital, habilité d'attirer les compétences et capacité d'adaptation des ressources humaines) sont également inclus,

³² www.topie.org (date de consultation : 01-11-2016)

³³ Selma Ben Mlouka, Jean-Michel Sahut, La taille est-elle un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises ?, La Revue des sciences de gestion 2008/5 (n°233), p.53. disponible sur : www.cairn.info , date de consultation : 05-11-2016)

Chapitre II: Analyse de la relation entre les TIC et la compétitivité des entreprises de services

- « **le marketing** » ; il intègre tous les aspects liées à la gestion du couple produit/marché (*marketing mix*, prospection et fidélisation des clients, veille commerciale)
- « **le partenariat** » ; il est relatif à la gestion du relationnel dans l'entreprise. Nous retrouvons les items relatifs aux relations de l'entreprise sur son marché en amont et en aval, les relations avec les sous-traitants et avec les institutions financières.

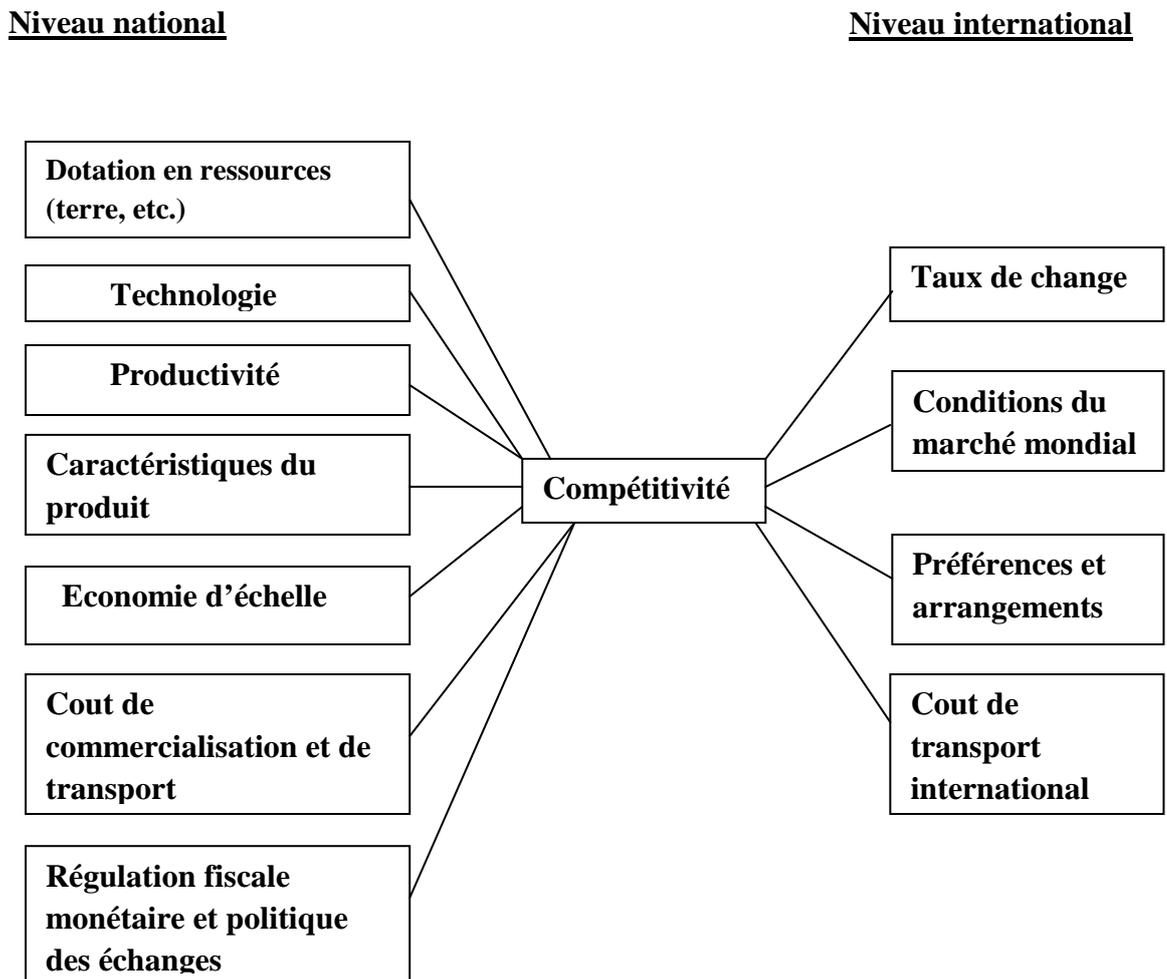
2.3.1.2. Les déterminants nationaux et internationaux de la compétitivité

La compétitivité semble être conditionnée par une multitude de facteurs ou déterminants aussi bien nationaux qu'internationaux. Le concept « compétitivité » n'est pas statique. C'est un concept relatif dont la perception change avec le niveau d'analyse mené. Ainsi, ces déterminants peuvent avoir des effets profonds sur la compétitivité d'une entité donnée, en réponse aux changements des conditions du marché et de son environnement mouvant.

Dans le but d'une détermination de la compétitivité d'une entreprise, d'un secteur ou d'une nation, des facteurs (déterminants) national et international sont proposés.

Chapitre II: Analyse de la relation entre les TIC et la compétitivité des entreprises de services

Figure n°8 : Les déterminants de la compétitivité au niveau national et international



Source : L.Lachaal, La compétitivité : concepts, définitions et applications, Institut National de la Recherche Agronomique de Tunis (INRAT), p.31

Chapitre II: Analyse de la relation entre les TIC et la compétitivité des entreprises de services

A. Les déterminants de la compétitivité au niveau national

A l'échelle nationale, les dotations en ressources, la technologie, la productivité, les caractéristiques du produit, la régulation fiscale et monétaire et enfin la politique des échanges semblent être les facteurs les plus importants qui conditionnent la compétitivité d'une industrie et/ou d'une entreprise.³⁴

❖ La productivité

En science économique, la productivité est le rapport entre une production de biens ou de services et les moyens qui ont été nécessaires pour sa réalisation (humains, énergie, machines, matières premières, capital, etc.) elle mesure l'efficacité avec laquelle une économie ou une entreprise utilise les ressources dont elle dispose pour fabriquer des biens ou offrir des services.³⁵ Etre efficace est le but de toute entreprise soucieuse d'améliorer sa productivité afin de réaliser un avantage concurrentiel et pouvoir le maintenir pour long temps.

❖ La technologie

D'après Michael Porter, la compétitivité prend en compte à la fois la qualité et l'innovation du produit en même temps que son coût, c'est-à-dire ce que le client est prêt à payer. En ce sens, cette position va permettre de créer de multiples façons de développer des avantages compétitifs.³⁶ Grâce aux progrès, le processus productif d'une entreprise est nettement plus efficace, en facilitant l'exécution des tâches impliquant dans ce processus. L'efficacité de ce dernier par le biais des progrès technique implique une productivité des facteurs plus élevée. Ce qui détermine l'avantage compétitif d'une entreprise ou d'un secteur donnée. L'investissement dans la recherche et développement des nouvelles techniques peut conférer aux différentes unités une meilleure compétitivité.³⁷

Ainsi, l'intégration des fonctions contribuant à l'innovation technologique dans une économie ou dans une entreprise fait l'objet d'une amélioration de ses offres tout en améliorant son

³⁴ L.Lachaal, La compétitivité : concepts, définitions et applications, Institut National de la Recherche Agronomique de Tunis (INRAT), p.31

³⁵ www.topie.org/Dictionnaire/Productivité.htm (consulter 02-11-2016)

³⁶ SMADI Lakhdar, Compétitivité et mise à niveau des systèmes de production des PME : Etude de cas : SARL TRANSPROFIL frère BENCHADI, Mémoire de Magister, (en ligne) Génie Industriel, Batna, Université LHADJ LAKHDAR, BATNA, 2010, p.24. Format PDF. Disponible sur : inst-gha.univ-batna.dz (consulter 11-11-2016).

³⁷ L. Lachaal. Op.cit., p.32

Chapitre II: Analyse de la relation entre les TIC et la compétitivité des entreprises de services

processus productif ainsi que les conditions de travail. Ce qui permet à une entité donnée d'être en évolution parallèle avec les progrès techniques.

❖ Les caractéristiques du produit (offre)

Les caractéristiques d'un produit donné peuvent être très importantes dans la détermination de sa position concurrentielle sur le marché et ceci est d'autant plus vrai quand le produit est différencié. Par conséquent, étant donné la diversité des préférences des consommateurs, les entreprises peuvent focaliser leur stratégie à servir des niches de marchés pour répondre à une demande bien particulière. D'autres hors prix, tels la maintenance, la fiabilité, le service après vente, etc. peuvent être des éléments décisifs dans la détermination de la compétitivité d'un produit. En effet, "La compétitivité hors prix est aussi importante que la compétitivité prix dans la détermination du succès des échanges d'une économie déterminée. La spécification et la qualité du produit, la commercialisation, ainsi que les dispositions pour sa maintenance peuvent devenir des éléments décisifs de sa compétitivité plutôt que son prix" (Morris, 1985).³⁸

Aussi, la différenciation d'une offre constitue l'un des déterminants primordiales pour la réalisation d'une compétitivité hors prix grâce à un effet de qualité. par l'offre d'un produit différencié cela peut procurer à l'entreprise une nouvelle clientèle qui semble être incité par les caractéristiques de cette offre, ce qui engendre une part de marché plus élevée pour l'organisation.

❖ Les économies d'échelle

Les économies d'échelle représentent l'une des stratégies de l'entreprise basant sur une compétitivité prix. Elles suivent le principe que la productivité des ressources et donc le cout marginal varie avec le niveau de production d'un produit donné. Autrement dit, à force qu'une entité augmente la quantité de ses offres, celle-ci bénéficie d'une marge supérieure à la moyenne, ce qui explique son efficacité dans l'utilisation de ses ressources et aussi l'existence d'un effet d'expérience.

Ainsi, les économies d'échelle sont un facteur non négligeable dans l'évaluation de la compétitivité d'une offre. Un facteur déterminant de la compétitivité d'une économie ou d'une entreprise nous parait très important, c'est bien l'intelligence compétitive.

³⁸ L. Lachaal. Op.cit.,p.33

Chapitre II: Analyse de la relation entre les TIC et la compétitivité des entreprises de services

❖ L'intelligence compétitive

L'intelligence compétitive (IC) représente un ensemble de concepts, techniques et méthodes, pour une entreprise à obtenir par rapport à ses concurrents un « avantage concurrentiel » notamment par :³⁹

- l'analyse de son environnement compétitif (positionnement, forces et faiblesses comparées, stratégies et perspectives de développement, « état de l'art » et des évolutions technologiques, environnement législatif et réglementaire, évolution du marché...)
- le choix de stratégies appropriées pour optimiser ses avantages par rapport à la concurrence, qui peuvent être de divers ordres.

Le processus de l'intelligence compétitive passe par trois phases essentielles :

- ✓ la première c'est la phase de « veille » qui fait l'objet de recherche d'informations pertinentes et stratégiques pour l'entreprise.
- ✓ Puis vient la phase de « sécurisation de l'information » c'est-à-dire la protection du savoir faire de l'entreprise, des actifs stratégiques et des systèmes d'information, et aussi la mise en place des contrats d'assurance spécifiques.
- ✓ La troisième phase constitue une stratégie d'influence qui a pour raison d'influencer les concurrents.

Henri Martre(1994) la définit comme l'ensemble des actions coordonnées de recherches, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de délais et de cout.⁴⁰ On peut définir l'intelligence compétitive comme un processus d'apprentissage motivé par la concurrence, basée sur l'information et qui permet à une organisation d'optimiser sa stratégie à court et à long terme.⁴¹ Ainsi, l'intelligence compétitive constitue un déterminant important de la compétitivité.

³⁹ Dictionnaire.sensagent.leparisien.fr (consulter 10-11-2016)

⁴⁰ CHERROU Kahina, La compétitivité dans le cadre de la mondialisation : Etude comparative de l'industrie automobile : Cas des six principaux pays constructeurs d'automobiles. Mémoire de Magister, Economie et finances internationales, Tizi-Ouzou, Université Mouloud MAMMERI Tizi-Ouzou, 2014, p.78

⁴¹ CHERROU Kahina. Op.cit., p.78

Chapitre II: Analyse de la relation entre les TIC et la compétitivité des entreprises de services

B. Les déterminants de la compétitivité au niveau international

A l'échelle internationale, la compétitivité dépend d'une multitude de facteurs, parmi les plus importants on peut citer le taux de change, les conditions du marché international, le coût de transport international et enfin les préférences et arrangements entre les différents pays.⁴²

❖ Taux de changes

On appelle taux de change la valeur d'une monnaie nationale ou devise par rapport à celle d'un autre pays. Il représente la quantité d'une devise étrangère que l'on peut acquérir avec une unité d'une autre monnaie.⁴³

Il peut être :⁴⁴

- Soit **fixe**, autrement dit constant par rapport à une monnaie de référence (en général le dollar US ou l'euro), par décision de l'Etat qui émet cette monnaie. Le taux ne peut alors être modifié que par une décision de dévaluation (ou de réévaluation) de cet Etat. Un État ne peut cependant pas décider d'adopter n'importe quel taux de change de sa monnaie. S'il fixe ce taux de change à un niveau trop haut ou trop faible, le taux de change pourra être « attaqué » sur le marché des changes. Si les autorités monétaires n'arrivent pas à faire face (grâce à leur réserve de change), elles devront modifier leur parité.
- soit **flottant** et déterminé à chaque transaction par l'équilibre entre offre et demande sur les marchés des changes. Il s'agit d'un marché mondial interbancaire des monnaies, de moins en moins centralisé sur des lieux spécifiques de cotation et d'échanges, car reposant sur des liaisons informatiques entre banques.

De ce fait, les pays et zones économiques peuvent être tentés d'agir sur les taux de change, sous prétexte souvent d'éviter la spéculation (en fait ces manipulations ont plutôt tendance à l'encourager), et dans le but d'améliorer (baisse du taux de change) :

- la compétitivité - prix de leurs biens et services ;
- leur attractivité en matière de flux d'IDE.

Dans certains cas, ce taux est influencé par les mesures de politique que les différents gouvernements mettent en place. Ainsi, la dévaluation de la monnaie d'un pays par rapport à celle de son concurrent se traduit par une amélioration de la compétitivité des produits exportés, produits devenus moins chers en terme de monnaie du pays importateur. Les

⁴² www.blog.saeed.com date de consultation : 06-11-2016

⁴³ www.toupie.org date de consultation : 08-11-2016

⁴⁴ www.insimbelaia.dz date de consultation : 08-11-2016

Chapitre II: Analyse de la relation entre les TIC et la compétitivité des entreprises de services

produits importés, à leur tour, deviennent plus chers rendant ainsi les producteurs locaux de ces biens plus compétitifs

❖ Les conditions du marché mondial

En effet, si le marché mondial subit un phénomène susceptible d'influencer les conditions de son fonctionnement, toutes les nations et aussi les entreprises participant, soit comme fournisseurs ou clients, celles-ci subissent des mutations vis-à-vis de leur fonctionnement interne. Ce qui impose aux entreprises de mieux adapter leur stratégie aux nouvelles conditions du marché afin de réaliser un avantage compétitif.

❖ Coûts de transport international

Ces coûts de transport illustrent les droits de douanes ainsi leur réglementation, qui sont susceptibles d'exercer des influences sur l'attractivité d'un marché ou d'une nation. Ceci joue bien évidemment un rôle important sur l'adaptabilité des entreprises ou même d'une économie.

2.3.2. Les indicateurs de mesure de la compétitivité

Selon McFetridge (1995), la mesure de la compétitivité au niveau des entreprises est associée à la rentabilité, à la productivité, à la maîtrise des coûts, à la valeur ajoutée, à la part de marché, l'innovation technologique, et aux qualités des produits. La rentabilité est une notion qui fait référence à un seuil (prix ou niveau de production) en dessous duquel le producteur (micro ou macroéconomique) risque des pertes financières.⁴⁵ Un indicateur est une donnée empirique ou plutôt une mesure révélant la présence ou l'intensité d'un phénomène ou d'une variable. (Henri MENRAS)⁴⁶

En effet, parmi les indicateurs de mesure de la compétitivité d'une entreprise nous pourrions citer : la part de marché et les différents ratios concernant sa productivité, sa rentabilité ainsi sa profitabilité.

⁴⁵ Nodjitidgé DJIMASRA. Efficacité technique, productivité et compétitivité des principaux pays producteurs de coton (**en ligne**). Thèse de doctorat. Science économique, Orléans : Université d'Orléans, 2009, p.20. Format PDF. Disponible sur : <https://tel.archives-ouvertes.fr> (consulter 02-11-2016)

⁴⁶ www.performancezoom.com date de consultation : 02-11-2016

Chapitre II: Analyse de la relation entre les TIC et la compétitivité des entreprises de services

2.3.2.1. La part de marché

KOTLER et DUBOIS (2006), définissent la part de marché comme « le pourcentage des ventes détenu par chaque concurrent sur le marché considéré. »⁴⁷ La part de marché est un indicateur clé qui permet de préciser l'importance d'un produit, d'une marque ou d'une société sur son marché pour une période donnée.⁴⁸

C'est le pourcentage des ventes de l'entreprise par rapport aux ventes totales du secteur, ou pour un type de produit donné. La part de marché peut être calculée en volume (volume market share), au regard du nombre d'unités vendues ; ou en valeur (value market share), en considérant le chiffre d'affaires.⁴⁹

Elle représente également un indicateur de commerce international qui analyse la performance d'un pays sur le marché mondial. Il peut être calculé pour une zone, un produit ou une entreprise.⁵⁰ Il existe deux types de part de marché :

- **Part de marché relative**, qui est un indicateur permettant de positionner l'importance d'une marque ou d'un produit par rapport à une marque ou produit concurrent le plus proche sur une période donnée. c'est le rapport entre les ventes de l'entreprise et le chiffre d'affaire de son concurrent le plus important.
- **Part de marché absolue**, c'est le rapport des ventes de l'entreprise sur les ventes totales du secteur. Elle peut s'exprimer en unités ou en valeur.

L'objectif de calcul de la part de marché est de savoir le poids de l'entreprise dans son environnement, ainsi que l'évaluation de sa capacité compétitive par rapport à ses concurrents.

2.3.2.2. Le ratio de profitabilité

En économie, la profitabilité d'une entreprise exprime sa capacité à dégager un revenu à partir des ressources financières qu'elle emploie.

Le taux de profitabilité est un ratio établi entre le résultat net comptable et le chiffre d'affaires hors taxes (CA HT). Cet indicateur permet de mesurer la profitabilité d'une entreprise en fonction de son volume d'activité.⁵¹

⁴⁷ Philip KOTLER, Bernard DUBOIS, Kevin KELLER, Delphine MANCEAU, Marketing management, 12ème édition, Edition Pearson, 2006

⁴⁸ www.definitions-marketing.com date de consultation : 02-11-2016

⁴⁹ www.e-marketing.fr date de consultation : 02-11-2016

⁵⁰ www.glossaire-international.com date de consultation : 02-11-2016

Chapitre II: Analyse de la relation entre les TIC et la compétitivité des entreprises de services

2.3.2.3. Les ratios de productivité

De multiples ratios sont calculés afin de mesurer la productivité d'une entité donnée. On distingue :⁵²

- ✓ **Productivité de la main d'œuvre**, qui est le rapport entre la valeur ajoutée (VA) et l'effectif de l'entreprise en matière de la main d'œuvre disponible dans l'entreprise. Elle mesure la productivité apparente de la main d'œuvre. Elle peut se calculer à partir du nombre d'heures travaillées (productivité horaire).
- ✓ **Productivité des équipements productifs (machines)**, qui est un rapport entre la valeur ajoutée engendré par ces machines et les immobilisations brutes productives.
- ✓ **L'intensité capitalistique**, c'est le rapport entre les immobilisations brutes productives de l'entreprise et son effectif. Il met en évidence l'importance du capital technique (équipements productifs) dans la productivité de la main d'œuvre.

Ces trois ratios doivent être analysés ensemble et sur plusieurs années afin de déceler les gains ou pertes de productivité...

2.3.2.4. Les ratios de rentabilité

La rentabilité représente le rapport entre les revenus d'une société et les sommes qu'elle a mobilisées pour les obtenir. Elle constitue un élément privilégié pour évaluer la performance des entreprises. Les analystes économiques distinguent deux types de rentabilité : économique et financière⁵³.

- ✓ Le calcul de **la rentabilité financière** ne prend en compte (dans les sommes mobilisées) que les capitaux propres. Il permet ainsi d'appréhender la capacité à dégager des profits des seuls capitaux apportés par les actionnaires.
- ✓ À l'inverse, le calcul de **la rentabilité économique** est essentiellement destiné aux investisseurs financiers puisqu'il intègre (dans les sommes mobilisées) l'ensemble de la dette financière de l'entreprise.

Le taux de rentabilité permet de mesurer l'impact des capitaux investis dans une entreprise sur les profits générés.

Les ratios de rentabilité permettent de cerner le taux de profit dégagé sur les capitaux avancés. Ils se mesurent en comparant le résultat obtenu par rapport aux moyens utilisés pour

⁵¹ <http://comptabilite.ooreka.fr> date de consultation : 03-11-2016

⁵² Direns.mines-paristech.fr date de consultation : 03-11-2016

⁵³ www.journaldunet.com date de consultation : 03-11-2016

Chapitre II: Analyse de la relation entre les TIC et la compétitivité des entreprises de services

l'atteindre. Plusieurs ratios peuvent être calculés pour mettre en évidence divers aspects de la rentabilité.

Malgré que les entreprises de services rencontrent des difficultés afin de mesurer l'efficacité et la productivité de leurs activités, l'intégration des nouvelles technologies dans l'évaluation de ses activités, ainsi grâce aux stratégies de leur mise en œuvre.

Le tableau ci-dessous illustre quelques indicateurs de mesure de la compétitivité.

Tableau n°6 : Les indicateurs de compétitivité pour une entreprise et un pays

Quelques indicateurs de compétitivité	
Pour une entreprise	Pour un Etat
<p>-Les parts de marché que l'entreprise parvient à conserver par rapport à ses concurrents.</p> <p>-La rentabilité : rapport entre les revenus (gains) procurés par l'activité de l'entreprise et les capitaux investis (fonds propres).</p> <p>-La productivité : rapport entre la quantité de biens et services produits par l'entreprise et les moyens mis en œuvre pour y parvenir (niveau de travail et de capital).</p>	<p>-La part des exportations d'un Etat dans les exportations mondiales ou dans une région du monde.</p> <p>-Le prix comparé des exportations : rapport entre les prix des produits et services exportés par un pays et ceux des produits et services importés par lui.</p> <p>-Le taux de pénétration : rapport entre les importations et le marché intérieur d'un pays. C'est un indicateur de la dépendance d'un pays à l'extérieur.</p> <p>-Le taux de couverture : rapport entre la valeur des exportations entre deux pays ou deux zones.</p>

Source : www.lcl.com date de consultation : 03-11-2016

Chapitre II: Analyse de la relation entre les TIC et la compétitivité des entreprises de services

2.4. Les stratégies d'entreprises compétitives

Toute entreprise suit la stratégie de son choix afin de réaliser ses objectifs fixés. Autrement dit, chaque entreprise doit suivre une stratégie lui permettant des avantages durables ou même définitifs y compris l'avantage d'être compétitive dans un environnement mouvant exigeant une adaptation permanente des entreprises et même des nations.

Des stratégies principalement applicables par des entreprises désireuses d'un avantage compétitif. Essentiellement nous avons pu analyser les fameuses stratégies génériques dont il y a :

- ✓ Les stratégies de cout qui se basent sur une compétitivité prix ;
- ✓ Les stratégies de différenciation et la stratégie de concentration se basent principalement sur des compétitivités hors prix.

2.4.1. Les stratégies génériques

Suite à l'analyse chronologique des parutions de M.E. Porter, une focalisation importante a été mise en exergue à travers le concept des « Stratégies Génériques » dont le regain a été facilité par leurs évolutions et leurs adaptations. Bien évidemment, ces stratégies ont subit depuis leur création en 1980 une certaine mutation suite aux changements structurels de l'économie en général comme développé, mais leurs réflexions stratégiques reste profondément ancrées dans les décisions des dirigeants d'aujourd'hui.⁵⁴

Porter identifie donc trois stratégies génériques : domination par les coûts, différenciation et de focalisation.

Elles sont les trois grandes stratégies qui exposent les entreprises à une obligation de choisir, soit une compétitivité basée sur les prix de vente de leur produit ou service, ou bien une compétitivité qui s'appui sur des facteurs autre que le prix, c'est-à-dire : l'innovation, la qualité de l'offre, etc.

⁵⁴ Jérôme CRUZ, Le regain des stratégies génériques face à la recherche constante de nouveaux avantages compétitifs. Quels choix et déploiements stratégiques pour améliorer la compétitivité, Travail de Bachelor en vue de l'obtention du Bachelor HES, Genève, juin 2009, p.03, (site internet) https://doc.rero.ch/record/13132/files/TDEE_84.pdf date de consultation 12-11-2016

Chapitre II: Analyse de la relation entre les TIC et la compétitivité des entreprises de services

2.4.1.1. Les stratégies de coût

Dans ce type de stratégies, l'entreprise oriente tous ses efforts afin de réaliser un objectif considéré comme primordial, qui est l'obtention des coûts unitaires de production les plus bas. Autrement dit, l'objectif de ces stratégies consiste à la domination des concurrents grâce à des prix de vente très compétitifs permettant à l'entreprise de réaliser des marges confortables.

Les stratégies de coût sont fondées sur l'idée qu'une entreprise n'est compétitive sauf si elle a la capacité d'offrir ses produits ou services à des coûts plus bas par rapport à ses concurrents. Cela peut se traduire soit en marge bénéficiaire supérieure, soit en possibilité de manœuvre stratégique plus élevées.⁵⁵

⁵⁵ Alain Derray, Alain Lusseault, L'analyse stratégique, Ellipses Edition. Marketing, Paris, 2001, p.32

Chapitre II: Analyse de la relation entre les TIC et la compétitivité des entreprises de services

Figure n°9 : Structure des coûts (segment ou groupe de segments stratégiques)

Achats		
Fabrication		Divers
		Main-d'œuvre
		Entretien
		Amortissement
Logistique		
Ventes		
Recherche & développement		
Image		
Bénéfices net		

Source : Jacques QUIBEL, Les stratégies de l'entreprise et le management stratégique, Paris, p.22

La recherche des coûts les plus bas par les entreprises fait l'objet de multiples études sur les facteurs susceptibles de réaliser ces coûts.

En effet, l'étude réalisée par le cabinet Boston Consulting Group (BCG) souligne que les firmes qui réalisent les coûts les plus bas, étaient celles qui avaient la production cumulée la plus importante.⁵⁶ La stratégie de domination par les coûts trouve ses fondements dans la

⁵⁶Alain Derray, Alain Lusseault. Op.cit., p.33

Chapitre II: Analyse de la relation entre les TIC et la compétitivité des entreprises de services

courbe d'expérience ; son thème majeur est l'obtention d'un faible cout par rapport à ses concurrents.⁵⁷

Cette relation est conceptualisée sous la notion « d'effet d'expérience »

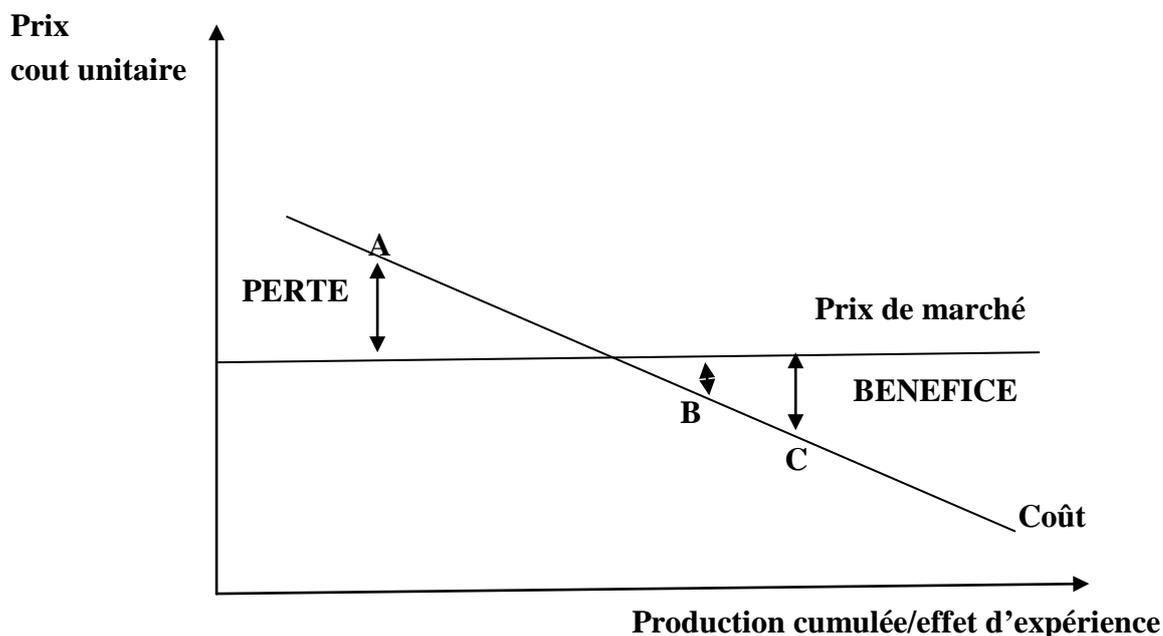
A. L'effet d'expérience

Cet effet exprime l'existence d'un lien étroit entre le cout unitaire de revient et la quantité cumulée de produits fabriqués (ou de services).

La production cumulée, que se soit en termes de biens ou de services, traduit l'expérience de l'entreprise. Autrement dit, à force qu'une entreprise augmente son offre (produit ou service) elle gagnera en terme d'expérience qui, à son rôle va permettre des produits ou services du même niveau que l'offre des concurrents mais à des couts plus bas.

A partir de ce phénomène d'effet d'expérience, d'autres effets découlent, notamment :

Figure n°10 : Graphe illustratif de la relation entre effet d'expérience et le cout unitaire



Source : Alain Derray et Alain Lusseault, L'analyse stratégique, Paris, Ellipses Edition Marketing, 2001, p.36

⁵⁷ BILLARD Laurence, Une approche dynamique des stratégies génériques de M. Porter. Revue de l'Association Internationale de Management Stratégique, 1998,p.04 (site internet) docplayer.fr date de consultation :11-11-2016

Chapitre II: Analyse de la relation entre les TIC et la compétitivité des entreprises de services

➤ L'effet d'apprentissage

La répétition d'une même tâche demande de moins en moins de temps à mesure que l'habilité de l'exécutant augmente.⁵⁸

Cet effet d'apprentissage peut prendre plusieurs formes, principalement :⁵⁹

- Les procédés de fabrication, les processus de traitement administratif, les circuits de circulation de l'information s'améliorent au fur et à mesure des problèmes rencontrés et des solutions apportés ;
- Progressivement les produits sont simplifiés par révision ou suppression de certaines de leurs fonctions.

➤ L'effet d'innovation

L'expérience est source de modification du produit ou de processus de fabrication. La production de masse rend possible l'utilisation de procédés plus performants (innovation des processus), la rationalité de l'assortiment des produits et la standardisation des composants.

➤ L'effet d'échelle (économie d'échelle)

La production en grande série permet de réduire certains coûts fixes unitaires comme les coûts administratifs ou l'amortissement des équipements par une meilleure utilisation des capacités.⁶⁰

Cette réaction provient principalement d'un meilleur étalement des frais fixes.⁶¹

➤ L'effet de taille

L'importance du volume de produits induit un renforcement du pouvoir de négociation de l'entreprise vis-à-vis de ses partenaires. Ainsi, dans le domaine des approvisionnements des prix plus intéressants sont consentis des coûts variables unitaires.

⁵⁸ (S.A), L'avantage concurrentiel, p.105. Disponible sur : www.images.hachette-livre.fr date de consultation : 06-11-2016

⁵⁹ Alain Derray, Alain Lusseault. Op.cit, p.34

⁶⁰ L'avantage concurrentiel : les stratégies de coût et de valeur perçue, (site internet) www.images.hachette-livre.fr date de consultation : 06-11-2016

⁶¹ Alain Derray, Alain Lusseault, L'analyse stratégique, Ellipses Edition.Marketing, Paris, 2001, p.33

Chapitre II: Analyse de la relation entre les TIC et la compétitivité des entreprises de services

✚ Les stratégies de domination par les coûts misent en avant deux types de stratégies, y compris la stratégie de volume et la stratégie d'efficacité.⁶²

❖ La stratégie de volume

Chaque entreprise qui réagit dans un environnement d'une forte concurrence, cherche à avoir une expérience forte afin de affronter ses concurrents. Dans ces conditions, l'entreprise fixe l'objectif de réalisation d'une production à plus grande quantité, donc un par de marché la plus importante. C'est par ce principe que les stratégies de coûts sont qualifiées de stratégies de volume.

❖ la stratégie d'efficacité

La recherche d'efficacité suppose que l'entreprise des capacités de financement suffisantes et des compétences humaines, techniques et organisationnelles, qui sont qualifiées de nécessaires.

✚ L'avantage de coût est dû à⁶³ :

- un recours à des technologies plus performantes (par exemple un recours accru à la robotisation, aux outils de gestion de production assistée par ordinateur).
- Des modifications apportées aux caractéristiques objectives de l'offre sans que ces modifications soient perçues par le marché.

Après avoir analysé les stratégies de coûts nous soulignons que ces stratégies ne concernent pas uniquement le secteur industriel. Elles sont aussi applicables dans le secteur des services. En effet, une entreprise de service plus elle augmente le volume de ses produits intangibles plus elle améliore ses expériences. Ainsi, la stratégie d'efficacité permet à ce type d'entreprise d'améliorer son rapport qualité/prix tout en réalisant un prix plus raisonnable et/ou inférieur à celui de ses concurrents.

⁶² www.images.hachette-livre.fr date de consultation : 06-11-2016

⁶³ Cf livre de management des organisations de 1^{ère} STG (site internet) date de consultation : 06-11-2016

Chapitre II: Analyse de la relation entre les TIC et la compétitivité des entreprises de services

Les limites apportées aux stratégies de cout pourront être

- Saturation de l'effet d'expérience: à partir d'un certain volume les effets bénéfiques de l'expérience sur les couts sont très faibles ;
- Une concurrence de nature différente : pour un certain nombre d'activités, la concurrence porte à titre principal sur des arguments autre que le prix. Dans ce cas, l'effet de l'expérience sur les couts ne constitue pas un avantage concurrentiel discriminant...⁶⁴

2.4.1.2. Les stratégies de différenciation

Dans la plus parts des domaines d'activité il existe une offre de référence attendue implicitement par la majorité des consommateurs. La différenciation consiste alors à produire une offre comportant, par rapport à l'offre de référence des différences perceptibles et valorisée par le marché⁶⁵.

Cette stratégie « vise à créer quelque chose qui soit ressenti comme unique au niveau de l'ensemble du secteur »⁶⁶. Une entreprise cherche par la différenciation à réaliser un avantage concurrentiel sur la spécificité de son offre (tangible ou intangible) qu'elle produit.

Ainsi, la différenciation créée permet à l'entreprise d'échapper à une concurrence directe par les prix.⁶⁷ Le stratège qui vise la différenciation doit identifier les sources de différenciation possibles et les concrétiser sous divers formes. Ces sources peuvent être regroupées en quelques grandes catégories comme l'illustre le tableau ci-dessous :⁶⁸

⁶⁴ Alain Derray, Alain Lusseau, L'analyse stratégique, Ellipses Edition. Marketing, Paris, 2001, p.41

⁶⁵ Alain Derray, Alain Lusseau. Op.cit., p.42

⁶⁶ Michael PORTER, Choix stratégique et concurrences : « L'Avantage Concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », Edition DUNOD, 1997, p.204

⁶⁷ STRATEGOR, Politique générale de l'entreprise, 4^{ème} édition, France, Edition DUNOD, 2004

⁶⁸ Jean-Marie DUCREUX, Rene ABATE, Nicolas KACHANER, Le grand livre de la stratégie, Paris, Edition d'Organisation, 2009, p.230

Chapitre II: Analyse de la relation entre les TIC et la compétitivité des entreprises de services

Tableau N°7 : les sources de différenciation pour les entreprises

Sources	Description	Menaces
Produits	<ul style="list-style-type: none"> -Meilleures fonctionnalités -Meilleure adaptation aux besoins clients -Meilleur rendement à l'usage -Gamme plus étendue. 	<ul style="list-style-type: none"> -Copie -Innovation concurrentielle -Modification du besoin client
Distribution	<ul style="list-style-type: none"> -Distribution propre -Nouveau type de distribution -Schéma de ristourne adaptée 	<ul style="list-style-type: none"> -Réaction concurrentielle -Modification du besoin client
Services	<ul style="list-style-type: none"> -Fiabilité et rapidité de livraison -Assistance technique ciblée -Apport des solutions innovantes 	<ul style="list-style-type: none"> -Copie -Réaction concurrentiel -Modification du besoin client
Marque	<ul style="list-style-type: none"> -Proximité de la marque perçue par le client -Assurance de qualité et de service 	<ul style="list-style-type: none"> -Réaction concurrentielle -Modification du besoin client -Accident sur la marque.
Client	<ul style="list-style-type: none"> -Définition de la clientèle par sa géographie, sa sociologie, son mode d'utilisation du produit,... 	<ul style="list-style-type: none"> -Modification des caractéristiques des clients -Réaction concurrentielle

Source : Jean-Marie DUCREUX, Rene ABATE, Nicolas KACHANER, Le grand livre de la stratégie. P.23

Chapitre II: Analyse de la relation entre les TIC et la compétitivité des entreprises de services

A. Les quatre types de différenciation⁶⁹

On distingue les stratégies de différenciation vers le haut et les stratégies de différenciation vers le bas en fonction de la variation du couple valeur-prix et de degré de couverture du marché. (Voire le schéma ci-dessous)

Figure n°11 : Typologie des stratégies de différenciation

		Degré de couverture du marché		
				
		La spécificité de l'offre différenciée est perçue et valorisée par l'ensemble du marché	La spécificité de l'offre différenciée n'est perçue et valorisée que par un segment particulier du marché	
Variation du couple valeur-prix 	Accroissement du couple valeur-prix par rapport à l'offre de référence	Stratégie d'amélioration	Stratégies de spécialisation	Différenciation vers le haut
	Diminution du couple valeur-prix par rapport à l'offre de référence	Stratégie d'épuration	Stratégie de limitation	Différenciation vers le bas

Source : www.images.hachette-livre.fr consulter le : 10-11-2016

⁶⁹ L'avantage concurrentiel : les stratégies de cout et de valeur perçue, (site internet) www.images.hachette-livre.fr date de consultation : 06-11-2016

Chapitre II: Analyse de la relation entre les TIC et la compétitivité des entreprises de services

- ❖ Dans le cas d'une différenciation vers le haut, il y a lieu d'un surcroît de la valeur qui entraîne généralement des coûts supplémentaires qui doivent être compensés par une augmentation des prix / volumes plus importants. Ces stratégies correspondent à :
 - ✓ Une amélioration (la valeur perçue est supérieure à celle des concurrents par la sophistication, la marque, la qualité, les performances, etc.)

Elle correspond à une redéfinition de l'offre valorisée par l'ensemble du marché ou par une large majorité de celui-ci (...). Les offres haut de gamme entrent la plus part du temps dans la catégorie des offres améliorées.⁷⁰
 - ✓ Une spécialisation (en termes de segments de marché desservis par une offre spécifique répondant à des besoins non satisfaits).
- ❖ Les stratégies de différenciation vers le bas, la diminution de valeur permet de réduire les coûts, autrement dit, un produit ou un service étant plus simple il est moins coûteux à produire mais cela impose une baisse de prix afin que l'offre reste attractive pour le client. Ces stratégies sont de deux ordres :
 - ✓ Une épuration, c'est-à-dire simplification des caractères perçus du produit, ce qui permet de le proposer à des prix moindres ;
 - ✓ Une limitation de l'offre, ce qui conduit l'entreprise à cibler son offre sur un segment particulier du marché pour lequel certains caractéristiques de l'offre sont superflues.
- ✚ Une stratégie de différenciation met l'entreprise à l'abri :⁷¹
 - Des concurrents, en raison de la faible sensibilité des clients à la variable prix et de leur fidélité à la marque ;
 - Du pouvoir des fournisseurs, en raison des marges plus élevées qu'elle réussit à obtenir ;
 - Du pouvoir des clients, puisqu'aux de ces derniers, il n'existe pas d'articles comparables sur le marché.

⁷⁰ STRATEGOR, Politique générale de l'entreprise, 4^{ème} édition, France, Edition DUNOD, 2004, p.199

⁷¹ M. BAHBAH Ahmed Brahim, L'Adéquation entre valeur perçue et valeur délivrée dans la démarche marketing-illustration à travers le cas de Procter & Gamble Algérie, (**en ligne**), Mémoire de Magister en Management. Marketing, ORAN : Université d'ORAN FSESGSC, 2013, p.103. Format PDF. Disponible sur www.succes-marketing.com date de consultation : 13-11-2016

Chapitre II: Analyse de la relation entre les TIC et la compétitivité des entreprises de services

Elle constitue par ailleurs une forme de barrières à l'entrée, et la fidélisation qu'elle entraîne, protège mieux la firme contre les attaques des produits de substitution.

2.4.1.3. La stratégie de niche ou de concentration

Cette stratégie consiste, pour une entreprise à se concentrer sur un groupe de clients particuliers et à tailler sur sa stratégie pour les services à l'exclusion de tous les autres. Autrement dit, la stratégie de niche consiste à se spécialiser sur un groupe de clients, un type de produits, une zone géographique et à occuper sur un segment particulier une position imprenable, grâce à une situation de coût avantageuse, au caractère fortement différencié des prestations fournies ou aux deux à la fois.

Elle suppose que la firme soit capable de satisfaire le créneau avec davantage d'efficacité et de compétence que les concurrents opérant dans un domaine plus large.⁷² Elle comprend deux variantes :⁷³

- La stratégie de concentration fondée sur des coûts réduits, qui consiste à chercher un avantage en ayant les coûts les plus bas sur le segment cible (à titre d'exemple, vente sur le lieu de production, e-business, etc.)
- La stratégie de concentration fondée sur la différenciation, qui consiste à se différencier sur le segment cible (comme le textile ; vêtements de grande taille, etc.)

⁷² M. BAHBAH Ahmed Brahim. Op.cit., p.104

⁷³ Jérôme CRUZ. Op.cit., p.52

Chapitre II: Analyse de la relation entre les TIC et la compétitivité des entreprises de services

Section 2 : les enjeux de développement des TIC dans les entreprises et leur contribution à la compétitivité des entreprises

Les entreprises contemporaines sont conscientes de l'importance et de l'intérêt non négligeable des nouvelles technologies de l'information et de la communication. En effet, grâce à l'intégration de ces TIC dans les entreprises, celles-ci vont pouvoir réaliser une économie de moyens et de temps d'une part et d'autre part, ces technologies permettent d'améliorer leur productivité.

L'arrivée des technologies de l'information et de la communication et le développement de leur usage au sein des entreprises, nous pousse à analyser les différents enjeux de développement de ces technologies dans les entreprises, ainsi leur contribution à la compétitivité de celles-ci.

1. Les enjeux de développement des TIC dans les entreprises

Les technologies de l'information et de la communication constituent un enjeu majeur dans le développement de l'économie des entreprises. Car leur introduction dans ces dernières modifie leur mode de fonctionnement et d'organisation ainsi que leurs méthodes adoptées dans leur système d'information, c'est-à-dire le processus d'échange d'informations entre les collaborateurs. Ces enjeux peuvent être à l'intérieur et à l'extérieur des entreprises.

1.1. Les enjeux de développement des TIC au niveau interne et externe de l'entreprise

Les technologies de l'information et de la communication offrent de larges possibilités de traitement des informations et des communications entre individus et fonctions de l'organisation. A ce titre, elles apparaissent de plus en plus souvent, au premier abord, comme le complément ou le préalable indispensable à toute transformation des entreprises visant la recherche d'une plus grande flexibilité de leur système d'information et leur aide à la prise de décision, c'est-à-dire le fonctionnement interne à l'entreprise.

Chapitre II: Analyse de la relation entre les TIC et la compétitivité des entreprises de services

L'introduction des TIC dans les entreprises accompagne des transformations dans toutes les dimensions de la firme : son architecture interne, ses frontières, ainsi que ses modes de relations avec l'extérieur.

1.1.1. Changements au niveau du système d'information et de l'intelligence économique⁷⁴

Grace aux technologies d'informations et de communication les systèmes d'information connaissent un développement remarquable dans l'efficacité de leur fonctionnement.

En effet, ces technologies permettent d'être plus efficace et plus performant⁷⁵ en échange d'informations et de données entre les services et entre les services et l'extérieur. L'avènement de ces TIC, principalement l'internet, a ainsi facilité la veille environnementale et concurrentielle, ce qui renforce le système d'intelligence économique de l'entreprise et lui permet de coordonner ses actions concourant à la recherche, le traitement et la distribution de l'information aux différents acteurs économiques.⁷⁶

Le développement des systèmes d'informations via l'intégration des TIC, principalement l'internet, est à l'origine de la naissance d'un « système d'informations intégré » (ERP) permettant une circulation d'informations au niveau de toute l'entreprise en touchant à toutes ses fonctions et à l'intégralité de ses niveaux hiérarchique. Par conséquent, tous les services de l'entreprise dégagent des informations en interaction, ce qui permet des échanges d'informations pertinentes en un temps restreint.

En vue de tous ces effets nous constatons que les TIC, l'intelligence économique et le système d'information s'entraident pour un meilleur traitement des données ce qui engendra la diffusion d'informations pertinentes qui seront des connaissances pour l'entreprise.

⁷⁴ Farida BEKOUR, Les enjeux de développement des technologies de l'information et de la communication dans les entreprises, 1^{er} colloque international, FSECG de l'Université MOULOUD MAMMARI de Tizi-Ouzou, (site internet), p.5, disponible sur : www.ummtto.dz date de consultation :14-11-2016

⁷⁵ DEMANET Marina (mars 2010), « les entreprises de service multisites en Île-de-France », p.4.

⁷⁶ Farida BEKOUR. Op.cit., p.5

Chapitre II: Analyse de la relation entre les TIC et la compétitivité des entreprises de services

1.1.2. Changements au niveau structurel de l'entreprise

Les bouleversements engendrés par l'avènement des TIC touchent aussi à l'organisation des entreprises, principalement sa structure. En effet les changements structurels dans l'organisation des entreprises les TIC affectent en profondeur les contenus des tâches productives, le temps et l'espace de travail des individus.

Elles tendent d'ailleurs à avoir des effets contradictoires : d'une part, on observe un appauvrissement des tâches liées à certaines activités répétitives, mais d'autre part se développent de réelles possibilités d'autonomie et d'enrichissement des contenus de travail pour des catégories de tâches plus complexes. Par ailleurs, les modalités d'emploi qui se développent, incitent à repenser en profondeur la notion même de temps de travail et à gérer de nouveaux problèmes tels que le développement d'un stress chez des individus sollicités en permanence.⁷⁷

L'augmentation du potentiel de performances des éléments que comprend la technologie de l'information, se présente comme des évolutions futures les plus remarquables (...) aura non seulement une plus grande vitesse des calculs, un meilleur qualité/prix, mais également, un changement dans la façon de travailler et de diriger les affaires.⁷⁸

L'évolution des technologies et la rationalisation croissante des processus de production et de contrôle font que les entreprises restent perpétuellement en phase d'adoption et d'adaptation, vu le cycle de vie restreint de ces technologies. Il en résulte que l'une des clefs de succès de l'introduction de ces technologies dans les entreprises réside dans la capacité de mise en œuvre et d'apprentissage de l'entreprise et de ses membres.⁷⁹

⁷⁷ Pierre-Jean BENGHOZI et Patrick COHENDET, L'organisation de la production et de la décision face aux TIC, p.164, (**site internet**), disponible sur : http://brousseau.info/pdf/tic_plan/TICOPEChap2.PDF , date de consultation : 17-10-2016

⁷⁸ PATEYRON Emmanuel-Arnaud et SALMON Robert, Les nouvelles technologies de l'information et l'entreprise, Paris, Edition Economica, 1996, p.45

⁷⁹ Pierre-Jean BENGHOZI et Patrick COHENDET, L'organisation de la production et de la décision face aux TIC, p.165, (**site internet**), disponible sur : http://brousseau.info/pdf/tic_plan/TICOPEChap2.PDF date de consultation : 17-10-2016

Chapitre II: Analyse de la relation entre les TIC et la compétitivité des entreprises de services

1.1.3. Les effets de développement des TIC au niveau externe de l'entreprise

L'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication et le développement de leur utilisation dans toutes les fonctions de l'entreprise, participe à l'amélioration de la relation de celle-ci avec ses clients, ainsi sa politique commerciale.

1.1.3.1. La gestion de la relation client

La relation des entreprises avec leurs clients constituent un point essentiel, car la mise en œuvre des actions de fidélisation des clients représente un enjeu majeur pour les entreprises fonctionnant dans un environnement concurrentiel.

C'est à cet effet que les entreprises ont procédé à la mise en place d'une politique de gestion de la relation client par l'introduction du progiciel Customer Relationship Management (CRM) permettant de se rapprocher du client, de suivre l'évolution de ses besoins, de répondre à ses réclamations et de susciter de nouveaux besoins. Selon Stanley Brown (2001), l'évolution vers un environnement caractérisé par electronic Customer Relationship Management comporte de nombreux défis à relever comme le développement d'une stratégie homogène d'interaction entre canaux portant sur toutes les technologies actuelles ayant pour but d'améliorer la satisfaction du client.⁸⁰

Grace à ce développement, les entreprises sont en mesure d'établir des rapports solides avec leurs clients par le biais d'intégration des technologies d'informations et de communication plus adaptatifs à leur activité principale.

1.1.3.2. Développement des EDI (Echanges de Données Informatisées)

L'EDI désigne un ensemble de systèmes d'information associés à plusieurs entreprises devenant partenaires ; ce sont en quelque sorte des systèmes d'information globaux. Il a pour objet d'échanger de façon automatique, entre ordinateurs d'entreprises indépendantes mais partenaires dans un processus économique, des messages structurés, représentatifs d'actes de gestion. Le concept est fondé sur la technologie, mais sa matérialisation n'est rendue possible que par la conjonction des progrès récents réalisés sur le double plan de l'informatique et des télécommunications.⁸¹

⁸⁰ Farida BEKOUR.op.cit.,p.6

⁸¹ PATEYRON Emmanuel-Arnaud et SALMON Robert. Op.cit., p.50

Chapitre II: Analyse de la relation entre les TIC et la compétitivité des entreprises de services

Le développement des systèmes d'information aux systèmes globaux (EDI) illustre l'amélioration de la relation entre partenaires et dépassent les contraintes de distances et de temps. Autrement dit, une entreprise qui est en relation avec un sous-traitant situant à une distance importante de son siège n'est pas obligé de se déplacer pour faire un achat ou autre, ce qui lui permet de gagner en terme de temps, et ce reste le même avantage entre la société mère et ses filiales. En effet, l'adoption de ces EDI constitue un enjeu prépondérant de l'informatique stratégique qui dépasse le simple fait de s'échanger des données.

Donc les technologies de l'information et de la communication constituent un atout pour les entreprises, vue leurs effets d'amélioration et de développement des aspects internes et externes à l'entreprise en terme de performances et de compétitivité.

2. Contribution des TIC à la compétitivité des entreprises

Après notre essai d'analyse des principaux enjeux de développement des technologies de l'information et de la communication, nous soulignons que l'arrivée de celles-ci et leur introduction dans les entreprises constituent un moyen contribuant à la qualité compétitive des entreprises.

La compétitivité des entreprises contemporaines est en relation permanente avec l'évolution des TIC. De ce fait, la contribution de celles-ci à la compétitivité des entreprises est importante.

2.1. Contribution des TIC à la formation de l'avantage compétitif

Dans une économie de concurrence, on appelle avantage compétitif tout élément permettant à une entreprise sur un marché donné, de vendre des produits ou services ayant au moins un aspect qui pourrait inciter le client à choisir son offre plutôt que celle des concurrents.

Il est dit avantage compétitif durable lorsque son possesseur est en mesure de conserver durablement l'avantage compétitif, sachant que ses concurrents vont être tentés de l'imiter, ou

Chapitre II: Analyse de la relation entre les TIC et la compétitivité des entreprises de services

d'établir un nouvel avantage compétitif qui potentiellement peut rendre caduque celui qui l'emportait à un moment donné.⁸²

Dans le cadre de l'élaboration de sa stratégie, afin d'optimiser son présent et de préparer son avenir, une entreprise doit chercher à exploiter au mieux ses avantages compétitifs, et à les développer d'une manière durable permettant une différenciation durable avec ses concurrents. Dans ce cas, les entreprises intégratrices des nouvelles technologies bénéficient des avantages apportés par ces technologies.

En effet, cet avantage repose sur trois bases :⁸³

- un système de production compétitif caractérisé par l'amélioration continue de la technologie et basée sur l'exigence de la flexibilité, de la qualité, de la productivité et surtout de l'innovation,
- L'utilisation du benchmarking comme outil d'amélioration des performances techniques ou organisationnelles,
- L'utilisation de l'intelligence économique comme nouvelle arme de compétitivité, qui garantit la pérennité de la production, et plus particulièrement le savoir faire, selon les nouvelles stratégies de l'économie de savoir.

A partir de ces bases nous constatons que les technologies de l'information et de la communication représentent un appui pour l'avantage compétitif des entreprises grâce au développement de l'aspect d'innovation au sein de ces dernières.

⁸² SMADI Lakhdar, Compétitivité et mise à niveau des systèmes de production des PME, Etude de cas : SARL TRANSPORTOFIL FRERE BENCHADI, **(en ligne)**. Mémoire de magister. Génie industriel, BATNA : Université HADJ LAKHDAR «Batna », 2010, p.29. Format PDF. Disponible sur :

<file:///C:/Users/mon%20pc/Downloads/inj%20SMADI%20LAKHDAR.pdf> (consulter le :11-11-2016)

⁸³ SMADI Lakhdar. Op.cit., p.30

Chapitre II: Analyse de la relation entre les TIC et la compétitivité des entreprises de services

2.2. Contribution des TIC à l'amélioration de la stratégie de l'entreprise

La dynamique de la stratégie passe par l'exploitation rapide des imperfections du marché par des mouvements stratégiques fondés sur l'innovation, par des transformations répétées de l'organisation au service de « coups offensifs » ou de réponses défensives.⁸⁴

Les questions relatives à la technologie étaient considérées comme relevant de la mise en œuvre des stratégies. La notion de stratégie technologique et le rôle de la technologie, comme source d'avantages compétitifs et comme vecteur de développement des stratégies concurrentielles sont aujourd'hui redécouvertes et largement reconnu (...). L'innovation technologique serait alors une force vitale dans l'environnement compétitif des entreprises et un facteur essentiel de changements dans les parts de marché détenues par les firmes permettant de créer ou détruire les profits. (Cooper, Schendel, 1988 ; Maidique, Patch, 1988 ; Morone, 1989)⁸⁵

En effet, l'adoption des stratégies fondées sur les technologies permet à l'entreprise de suivre les évolutions technologiques, donc de réaliser une force dans l'adaptation de ses activités à ces évolutions.

La stratégie technologique est guidée par la stratégie compétitive,⁸⁶ c'est-à-dire, les stratégies de compétitivité sont suivies de l'introduction des technologies de l'information et de communication contribuant à la mise en œuvre de ces stratégies.

Nous constatons que la contribution des nouvelles technologies de l'information et de la communication à la compétitivité des entreprises est d'une valeur très considérable. Par conséquent, ces technologies ont une place centrale dans l'exécution de ses stratégies d'une manière optimale. Ce qui va conduire l'entreprise à réaliser des avantages compétitifs durables face à une intensité concurrentielle importante.

⁸⁴ Robert REIX, *Système d'information et management des organisations*, 5eme édition, Paris, Edition Vuibert, 2004, p.288

⁸⁵ Philippe de WOOT et de Gérard Koenig, Marc Inghman (Ed), *Management stratégique et compétitivité*, Bruxelles, Edition Boeck-Wesmael, 1995, p.77

⁸⁶ Philippe de WOOT et de Gérard Koenig, Marc Inghman (Ed). *Op.cit.*, p.78

Chapitre II: Analyse de la relation entre les TIC et la compétitivité des entreprises de services

Section 3 : Les effets des TIC sur la compétitivité des entreprises

L'avènement des nouvelles technologies crée un bouleversement total de l'économie des entreprises contemporaines d'où l'apparition de l'expression de « nouvelle économie », ainsi la naissance d'un environnement en pleine mutations imposant aux entreprises de se confronter à ces changements tout en adoptant de nouveaux outils susceptibles d'améliorer leurs avantages compétitifs.

L'évolution de l'usage de ces technologies engendre des impacts considérables sur la compétitivité des entreprises.

Après notre essai de l'analyse des enjeux de développement des TIC dans l'entreprise et leur contribution à leur compétitivité dans la section précédente. Dans cette section nous allons analyser les différents effets de ces technologies sur la compétitivité des entreprises.

1. Les effets majeurs des TIC

Les technologies de l'information et de la communication et leur diffusion dans les entreprises ont une place prépondérante dans le fonctionnement et l'organisation de celles-ci. En effet, ces technologies ont des influences sur les métiers et l'organisation de leur travail, qui sont à l'origine de nouvelles organisations des entreprises.

1.1. Les effets de l'usage des TIC sur la compétitivité organisationnelle

Si l'on parle couramment d'"effet" ou d'"impact", il serait plus approprié de s'exprimer en termes de co-évolution des technologies, de l'organisation et des compétences dans l'entreprise, pour éviter toute tentation de déterminisme technologique. L'introduction des TIC dans les entreprises accompagne des transformations dans toutes les dimensions de la firme : son architecture interne, ses frontières, ses modes de relations avec l'extérieur.⁸⁷

La qualité et l'efficacité de l'organisation autour des outils TIC qui permet à l'entreprise de gagner en compétitivité par rapport à ses concurrents. Cette compétitivité est avant tout organisationnelle, dans ce sens où c'est l'adoption et la réussite d'une organisation est réalisée grâce à une meilleure adaptation de ces outils au fonctionnement de ses activités.

⁸⁷ Pierre-Jean Benghozi et Patrick Cohendet, L'organisation de la production et de la décision face aux TIC. (site internet) disponible sur : http://brousseau.info/pdf/tic_plan/TICOPEChap2.PDF (consulter le: 17-10-2016)

Chapitre II: Analyse de la relation entre les TIC et la compétitivité des entreprises de services

Concrètement, cette dynamique entre la dimension organisationnelle de l'entreprise et l'aspect technologique, selon Jean-Louis Peaucelle (1999), par les différentes interactions inhérentes à l'usage de ces technologies : « Interactions technologie-technologie, lorsqu'il s'agit de réaliser une tâche programmée par un homme comme dans l'échange des données informatisées (EDI). Interactions homme-technologie pour réaliser une tâche pilotée soit par l'homme, soit par la technologie (progiciel de gestion intégrée, en anglais, ERP), entrepôt de données (en anglais, datawarehouse). Interactions homme-homme via des ordinateurs reliés en réseaux (intranet, collecticiels, visioconférence). C'est dans ce dernier cas qu'il est plus légitime de parler de « technologie de la communication »⁸⁸.

Compte tenu de l'évolution extrêmement rapide à la fois des technologies et des usages associés, l'organisation du travail de l'entreprise et l'impact de ces technologies sur les métiers et les compétences de l'entreprise représentent les aspects organisationnels les plus influencés par l'intégration de ces TIC.

1.1.1. L'impact des TIC sur les métiers de l'entreprise

Les transformations des qualifications et des compétences requises engendrent des capacités de manipulation de l'usage des outils technologiques, et la possibilité de les utiliser dans un cadre professionnel pour résoudre des problèmes lors de l'exercice de métier.

L'apprentissage suppose que les salariés aient à la fois les dispositions et les capacités nécessaires pour utiliser ces outils tels qu'ils sont conçus, c'est-à-dire pas nécessairement en vue de leur utilisation par les moins qualifiés. Il suppose aussi que les entreprises soutiennent activement les utilisateurs ou, du moins, leur laissent une certaine liberté dans l'utilisation des TIC.⁸⁹

En revanche, sous l'influence conjointe des réorganisations et des TIC, de nombreuses professions se recomposent. Les logiques professionnelles anciennes s'en trouvent souvent renforcées ou transformées, certaines professions disparaissent parfois. L'avenir des métiers

⁸⁸ Abdallah Alaoui, Gestion du changement, TIC et compétitivité organisationnelle : le cas de la société MBA-France. La Revue des sciences de gestion 2010/5 (n°245-246), p.18, disponible sur : www.cairn.info (consulter le : 03-11-2016)

⁸⁹ Christie Afriat, Jean-François Loué, Les métiers face aux technologies de l'information, Avril 2003, p.50, (**site internet**) disponible sur : www.ladocumentationfrancaise.fr (consulter le : 02-10-2016)

Chapitre II: Analyse de la relation entre les TIC et la compétitivité des entreprises de services

dépend de façon cruciale des stratégies des acteurs concernés et de leur capacité à inventer des fonctions nouvelles⁹⁰.

1.1.2. L'impact des TIC sur l'organisation du travail

Pour une bonne organisation du travail, l'entreprise est dans l'obligation de procurer des outils facilitant le processus de ses activités. En revanche, la diffusion des technologies de l'information et de la communication entraîne une phase particulièrement active de « destruction créatrice schumpetérienne ». Cela transforme aussi, à l'évidence, les manières de travailler à l'intérieur des entreprises⁹¹.

L'équipement TIC des entreprises est associé à une formalisation et une prescription plus intenses : la mise en place de logiciels est parfois l'occasion de mettre à plat les processus de travail, de les simplifier, de les standardiser, et de les suivre en temps réel⁹².

L'organisation du travail met en avant le processus de prise de décision qui devient de plus en plus délicat. Ceci est dû à la participation d'un très grand nombre de collaborateurs grâce à l'adoption des entreprises d'un système d'information intégré par lequel tout le personnel de l'entreprise peut participer à la prise de décisions, d'une manière (les cadres et les dirigeants) directe ou indirect (les simples ouvriers). Cette délicatesse est lieu en raison de la disponibilité d'une quantité aussi importante de données que leur traitement est long. Toutefois, cette participation de tout le personnel de l'entreprise améliore l'efficacité de celles-ci dans son processus de résolution des problèmes grâce à l'intégration des technologies de l'information et de la communication qui permettent des gains de temps, ainsi que leur excellence dans le traitement d'informations. Par conséquent, les entreprises seront plus compétitives lors de leur disposition de connaissances pertinentes que ses concurrents ne détiennent pas.

En effet, les formes actuelles de l'emploi vont probablement subir des changements, ce qui fait que « l'adoption des nouvelles technologies et des pratiques innovatrices semble être

⁹⁰ www.servicedoc.info date de consultation : 02-10-2016

⁹¹ M.MOKRANE ALI, Diffusion et impacts des Technologies de l'information et de la communication au sein des entreprises : éléments d'analyse empirique du cas de l'industrie manufacturière algérienne. Thèse de doctorat. Sciences économiques, TIZI-OUZOU : Université Mouloud MAMMERI, 2015, p.136

⁹² Tristan Klein et Daniel Ratier, l'impact des TIC sur les conditions de travail, 2012, p.103. (site internet) disponible sur : www.ladocumentationfrancaise.fr (consulter le : 02-10-2016)

Chapitre II: Analyse de la relation entre les TIC et la compétitivité des entreprises de services

associée à un sentiment croissant d'instabilité de l'emploi. »⁹³ Mais ce qui est important est la flexibilité du travail et leur mobilité qui résulte via l'introduction des TIC au travail de l'entreprise.

Par ailleurs l'usage des TIC par les activités de l'entreprise contribue à l'amélioration des conditions de travail au sein de ces dernières, tout en fournissant des moyens de connexion et d'aide à la résolution des problèmes. Ce qui contribue à des améliorations en termes d'efficacité des processus d'exécution et en termes d'efficience dans l'utilisation de ses ressources tout en améliorant la productivité de celles-ci.

2. Les principaux effets des TIC sur la compétitivité des entreprises

D'après Michael Porter, la compétitivité prend en compte à la fois la qualité et l'innovation du produit en même temps que son coût, c'est-à-dire ce que le client est prêt à payer. En ce sens, cette position va permettre de créer de multiples façons de développer des avantages compétitifs.⁹⁴

La compétitivité des entreprises est appréhendée comme une stratégie d'adaptation permanente, où la gestion des positions acquises ne dépend plus uniquement des dotations factorielles de l'entreprise mais de sa capacité à gérer le changement.⁹⁵

Les TIC semblent l'un des outils contribuant à l'amélioration de la compétitivité des entreprises. Autrement dit, les nouvelles technologies de l'information et de la communication exercent des influences directes sur la compétitivité de l'entreprise, vue le passage d'une économie favorisant l'aspect matériel vers une économie de connaissances.

⁹³ Askenazy Philippe, Galbis Eva Moreno, L'impact des changements technologiques et organisationnels sur les flux de main d'œuvre. Etude sur des établissements français. Presses de Sciences Po, Revue économique, Vol.56, 2005, p.542

⁹⁴ SMADI Lakhdar, Compétitivité et mise à niveau des systèmes de production des PME, Etude de cas : SARL TRANSPORTOFIL FRERE BENCHADI, (**en ligne**). Mémoire de magister. Génie industriel, BATNA : Université HADJ LAKHDAR »Batna », 2010, p.24. Format PDF. Disponible sur : <file:///C:/Users/mon%20pc/Downloads/inj%20SMADI%20LAKHDAR.pdf> (consulter le :11-11-2016)

⁹⁵ Abdallah Alaoui, Gestion du changement, TIC et compétitivité organisationnelle : le cas de la société MBA-France. La Revue des sciences de gestion 2010/5 (n°245-246), p.03, disponible sur : www.cairn.info (consulter le : 03-11-2016)

Chapitre II: Analyse de la relation entre les TIC et la compétitivité des entreprises de services

2.1. L'influence des innovations technologiques sur la compétitivité des entreprises

Par définition, la compétitivité mesure la performance relative de l'entreprise⁹⁶. Mais on observe de fréquents glissements de sens. Le terme est souvent utilisé pour affirmer que l'entreprise peut réduire ses coûts, améliorer son produit ou rendre plus efficace une de ses activités grâce à l'intégration des technologies de l'information et de la communication (TIC).

L'innovation technologique apparaît non seulement une force stratégique permettant de réaliser, moyennement le respect de certaines conditions, des performances économiques supérieures mais aussi comme un facteur essentiel de transformation de l'environnement concurrentiel des entreprises.⁹⁷

Ces innovations permettent aux entreprises d'être en évolution permanente avec les progrès techniques qui sont à l'origine de l'impératif d'adaptation des entreprises aux mutations environnementales. En effet, via ces innovations technologiques il existe des mécanismes et des processus de sélection « naturelle » qui permettrait aux firmes capables d'exploiter ces innovations dans les activités nouvelles, de réaliser de performances supérieures.⁹⁸ Autrement dit, les innovations technologiques et leurs implications dans les activités de l'entreprise contribuent à la création de nouvelles activités contribuant à l'amélioration de la compétitivité organisationnelles et structurelle, ainsi que la mise en application de ses stratégies.

Le terme « innovation » sous entend la naissance de nouvelles technologies, de nouveaux produits et aussi de nouveaux processus. En effet, ces innovations portent sur les processus et les produits.

⁹⁶ Alain RALLET, Télécommunication et compétitivité, (**site internet**), disponible sur : www.presse.fr consulter le : 07-11-2016

⁹⁷ Philippe de WOOT et de Gérard Koenig, Marc Inghman (Ed). Op.cit., p.78

⁹⁸ Philippe de WOOT et de Gérard Koenig, Marc Inghman (Ed). Op.cit., p.79

Chapitre II: Analyse de la relation entre les TIC et la compétitivité des entreprises de services

2.1.1. L'innovation et le processus organisationnel

« L'idée d'un impact organisationnel des TIC semble relever d'un déterminisme technologique renaissant de ses cendres comme à chaque grande vague d'innovations technologiques. A l'inverse, la subordination du changement technologique au changement organisationnel paraît sous-estimer des transformations impulsées par les TIC dans les organisations⁹⁹. »

L'adoption de nouveaux systèmes productifs dans les organisations exigeants des améliorations partielles ou radicales des processus organisationnels. Grâce aux effets des TIC qui portent sur l'amélioration du fonctionnement interne et externe des entreprises, et à l'aide des innovations technologiques, les processus deviennent de plus en plus adaptatifs aux exigences des changements environnementaux.

Les innovations de processus pourront s'inscrire dans une préoccupation d'efficacité et servir une stratégie de maîtrise des coûts et permettre à l'entreprise d'occuper des positions compétitives favorables par l'adoption de technologies visant à améliorer la productivité et/ou à bénéficier d'effets de taille et/ou d'expérience plus importants.¹⁰⁰

2.1.2. L'innovation et la qualité de l'offre

La relation entre la qualité de produit et l'innovation sont à l'origine de multiples études managériales. L'innovation est un vecteur fondamental de survie et de croissance pour les entreprises.

Lorsqu'une entreprise encourage l'aspect innovateur dans ses processus productifs, améliore la qualité de son offre qui va lui procurer des avantages concurrentiels et durable.

La recherche et développement est aussi encouragée par la croissance des innovations dans l'entreprise, participe à la différenciation de ses produits. Ceci dit que l'innovation de produits permettrait aux entreprises de maintenir leur position sur le marché ou leurs relations avec leurs clients importants¹⁰¹.

⁹⁹ Hajer Kéfi et Michel KALIKA, Evaluation des systèmes d'information : une perspective organisationnelle, Paris, Edition ECONOMICA, 2004, p.26DD

¹⁰⁰ Philippe de WOOT et de Gérard Koenig, Marc Inghman (Ed). Op.cit., p.84

¹⁰¹ www.entrepreneuriat.com consulter le : 20-11-2016

Chapitre II: Analyse de la relation entre les TIC et la compétitivité des entreprises de services

L'objectif de marge de l'innovation est basé essentiellement sur la recherche d'une réduction des coûts (liés notamment au taux de rebut et à la durée du cycle de conception) et d'une plus grande flexibilité de la production. Cet objectif fait donc appel à des innovations de procédé qui concernent l'amélioration technique du processus de production (ateliers flexibles, robotisation,...) ou celle des méthodes de gestion de la production par le recours, à titre d'exemple, aux flux tendus.¹⁰²

Les technologies innovantes sont pourtant le champ privilégié d'enjeux d'avenir, qui structurent dès à présent notre économie¹⁰³ :

- elles tirent la compétitivité et la croissance de l'ensemble de l'économie vers le haut ;
- elles sont porteuses de création d'emplois avec un contenu riche en valeur ajoutée ;
- elles sont le vecteur du rayonnement scientifique, et de l'indépendance industrielle ;
- elles constituent un facteur d'attractivité majeur pour les élites scientifiques et techniques en leur offrant des perspectives d'avenir mobilisatrices.
- elles font partie du socle du modèle de société par la structuration qu'elles apportent aux échanges humains.

3. Avantages des TIC sur la compétitivité de l'entreprise

Les technologies de l'information et de la communication sont procurant de multiples aux entreprises qui sont en mesure d'adapter ces TIC à son fonctionnement. Elles renforcent la compétitivité des entreprises en lui procurant des avantages concurrentiels durables. Une entreprise n'est compétitive que si elle réalise des avantages compétitifs face à ses concurrents.

Théorisé par Michael Porter en 1985 dans un livre éponyme, l'avantage concurrentiel, ou avantage compétitif, est l'élément qui différencie fondamentalement l'offre d'une entreprise par rapport à ses concurrents, et qui constitue donc sa puissance de différenciation.¹⁰⁴

¹⁰² www.oeconomia.net consulter le : 20-11-2016

¹⁰³ www.csti.pm.gouv.fr consulter le : 09-11-2016

¹⁰⁴ www.e-marketing.fr consulter le : 18-11-2016

Chapitre II: Analyse de la relation entre les TIC et la compétitivité des entreprises de services

3.1.L'amélioration de la capacité stratégique par les technologies de l'information¹⁰⁵

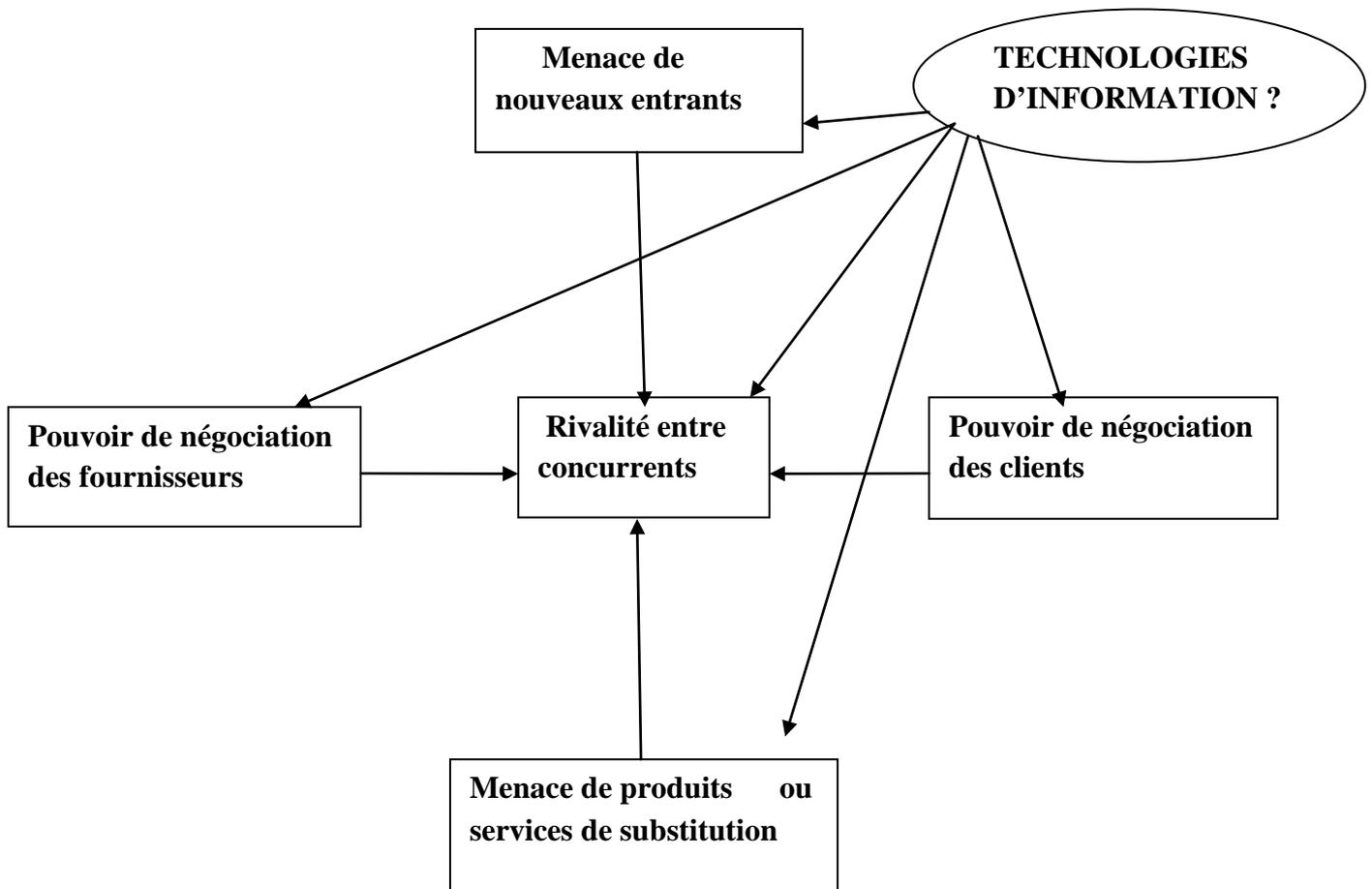
Les technologies de l'information et de la communication peuvent contribuer fortement à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise parce qu'elles rendent possibles des choix stratégiques pertinents. L'usage de ces technologies permet d'adapter et de renforcer les stratégies génériques pour faire face aux forces déterminantes de la structure concurrentielle (c'est-à-dire les cinq forces concurrentielles de Porter).

En effet, l'usage approprié des TIC peut permettre de modifier considérablement l'équilibre des forces concurrentielles (voir la figure n°). Cet impact varie avec la nature des industries, d'une manière générale, cet usage marque plus les activités de service (banque, transport, etc.)

¹⁰⁵ Robert REIX. Op.cit., p.282

Chapitre II: Analyse de la relation entre les TIC et la compétitivité des entreprises de services

Figure n°12: le modèle des forces concurrentielles



Source : M.PORTER, *Competitive Advantage*, The Free Press, 1985¹⁰⁶

¹⁰⁶ Robert REIX. Op.cit., p.283

Chapitre II: Analyse de la relation entre les TIC et la compétitivité des entreprises de services

3.2. Rôle compétitif des TIC dans la création des avantages compétitifs

L'adoption des TIC par les entreprises une opportunité manifeste en vue de l'établissement d'un avantage compétitif durable. En effet, les TIC prennent une part sans cesse structurante dans les stratégies des entreprises, en particulier celles de services, ce qui pourrait générer des avantages compétitifs significatifs.¹⁰⁷

La réactivité aux marchés, l'élargissement du portefeuille clientèle, l'augmentation du nombre de partenaires externes sont reliés avec l'intégration des NTIC¹⁰⁸. Ainsi, la capacité de créativité et la différenciation de l'offre de l'entreprise, sont des avantages que l'intégration des TIC dans les entreprises peut générer. Dans cette perspective, les TIC permettent à l'entreprise d' :

- **Etre créative :** qui est entendue au sens de « conception nouvelle de penser et de faire »¹⁰⁹ ce qui fait référence à l'innovation des procédés et même des produits. et ce grâce à l'intégration des technologies comme outils procédant à l'amélioration de la création et de la diffusion 'une nouvelle offre plus adaptative aux exigences des clients.

- **Amélioration de la relation client et l'augmentation du nombre des partenaires externe :** la relation de l'entreprise avec ses clients et ses partenaires externe représente un point essentiel pour sa survie. Dans les relations client/ fournisseur, Kumar et al, (1995) estiment que la qualité de la relation englobe les conflits, la confiance, l'engagement, la volonté d'investir dans la relation et l'attente de continuité de la relation.¹¹⁰ A ce fait, les technologies d'informations et de communication sont en mesure de favoriser cette relation par le biais de la disponibilité d'informations pertinentes grâce à l'augmentation des services via des réseaux et des sites spécialisés (EDI, sites de commercialisation des offres, etc.), incitant le client ou le partenaire externe de construire une relation solide avec l'entreprise.

¹⁰⁷ Chokri EL FIDHA et Mohamed Hédi CHARKI, Rôle des technologies de l'information et de la communication dans le développement de la qualité de la relation client : Applications à la relation Banque/Entreprise. (Site internet), Revue des sciences de gestion 2008/1 (n°229), p.1. Disponible sur : www.cairn.info date de consultation : 13-11-2016

¹⁰⁸ Abdallah Alaoui. Op.cit., p.24

¹⁰⁹ Rodolphe DURAND, Guide de management stratégique, Paris, Edition DUNOD, 2003, p.278

¹¹⁰ Chokri EL FIDHA et Mohamed Hédi CHARKI. Op.cit., p.7

Chapitre II: Analyse de la relation entre les TIC et la compétitivité des entreprises de services

- **Etre réactive** : cette véritable suppose d'intégrer rapidement du nouveau à l'existant, certes, mais cela suppose par définition une certaine vision du futur et des plans d'actions ayant prévu des solutions de repli et de développement. Il s'agit, en fait, de « voir » rapidement comment une nouvelle demande s'inscrit dans la cohérence d'ensemble – ce qui suppose qu'elle existe et qu'on en garde une conscience très vive, puis d'être capable de mettre une réponse en œuvre dans un délai performant.¹¹¹ A cet égard, les TIC génère la qualité de réactivité à l'entreprise à l'aide de ses outils permettant une analyse et une gestion plus réactive permettant à l'entreprise d'être en confrontation forte et permanente vis-à-vis des mutations environnementales.
- **Etre flexible** : grâce aux technologies d'informations et de communication, l'entreprise peut réaliser sa flexibilité. En revanche, la flexibilité est ce qui caractérise la souplesse de l'organisation et des moyens de production d'une entreprise pour répondre aux fluctuations rapides de la demande et aux évolutions de l'environnement technico-économique. Elle est l'une des composantes de la réactivité industrielle.¹¹² Grâce à cette flexibilité l'entreprise peut réagir d'une manière plus rapide aux changements des conditions du marché.

Dans un environnement où la concurrence se durcit et s'accélère, il semble nécessaire de privilégier le mouvement plus que la défense d'une position, d'accroître la flexibilité, l'aptitude au changement, et l'agilité stratégique. Cette vision stratégique fondée sur le mouvement, s'appuie sur un recours accru aux technologies de l'information pour le développement de « l'agilité compétitive ».¹¹³

Après notre analyse des faits que l'intégration des TIC dans l'entreprise, nous constatons que ces technologies sont à l'origine des avantages compétitifs durables, à condition que l'entreprise soit en mesure d'adapter ces technologies à son organisation interne et inter organisationnel. Ainsi, les TIC doivent s'adapter aux stratégies de l'entreprise afin de réaliser ses objectifs de généralisation d'avantages compétitifs durables.

¹¹¹ www.rhinfo.com date de consultation : 18-11-2016

¹¹² www.toupie.org date de consultation :18-11-2016

¹¹³ Robert REIX. Op.cit., p.288

Chapitre II: Analyse de la relation entre les TIC et la compétitivité des entreprises de services

La flexibilité, la réactivité, la créativité et l'amélioration de la qualité de la relation clients/fournisseurs, illustrent le rôle compétitif des TIC dans l'entreprise, ce qui explique l'importance de l'innovation dans l'amélioration de l'organisation du travail et la diffusion de nouveaux produits répondant aux exigences de la demande des marchés.

Dans cette perspective, l'impératif de détection des ruptures organisationnelles est exposé aux entreprises, qui peuvent provenir de deux sources :¹¹⁴

- La détection interne ; c'est-à-dire l'observation des pratiques liées aux NTIC à l'intérieur de l'organisation. Le point clé de cette observation est l'observation des pannes et des détournements de celles-ci. Il s'agit de mettre en œuvre un système de remontées d'informations sur les pannes et sur les « bricolages » des utilisateurs. Ces derniers sont une source intéressante d'apprentissage et d'enseignement sur l'adoption des NTIC par l'entreprise et sur leur éventuelle inadéquation à ses besoins ;
- La détection externe ; c'est-à-dire le *benchmarking*. Il s'agit de comparer les solutions mises en œuvre par d'autres entreprises pour gérer des problèmes similaires.

¹¹⁴ Philippe Baumad, Jean-André Benvenuti, Compétitivité et système d'information, Paris, Edition DUNOD, 1998, p.166

Chapitre II: Analyse de la relation entre les TIC et la compétitivité des entreprises de services

Conclusion

L'analyse de la relation entre les TIC et la compétitivité des entreprises de services a aboutie à l'identification des apports et des avantages que peut procurer l'introduction et la diffusion de ces technologies à l'amélioration de la compétitivité des entreprises, en particulier les entreprises de services qui se particularise par ses prestations de services caractérisant par leur intangibilité. En effet, cette amélioration se réalise via l'adaptation des stratégies de l'entreprise aux nouvelles exigences impliquées par l'intégration de ces technologies de l'information et de la communication.

En revanche, les enjeux de développement des TIC dans les entreprises et leur contribution à la compétitivité des entreprises justifient les changements organisationnels et structurels à l'intérieur des organisations, et aussi des changements au niveau de leur environnement qui devient de plus en plus exigeant en matière d'adaptation et de vigilance.

De ce fait, nous concluons que les TIC représentent une des plus importantes sources permettant aux entreprises la réalisation des avantages concurrentiels d'où l'avantage compétitif durables dans un environnement aussi mouvant et en pleins mutations, ce qui explique le rôle compétitif des Technologies de 'Information et de la Communication (TIC) dans la généralisation de ces avantages.

CHAPITRE III :

**ÉLÉMENTS EMPIRIQUES SUR LA
DIFFUSION ET LES EFFETS DES
TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION
ET DE LA COMMUNICATION AU SEIN
DE L'ENTREPRISE SNTR D'ALGER**

Chapitre III : éléments empiriques sur la diffusion et les effets des technologies de l'information et de la communication au sein de l'entreprise de services SNTR

Introduction

Face aux exigences de l'économie numérique et de la société de l'information, les entreprises algériennes doivent adapter leurs organisations à l'outil approprié. Les TIC offrent une meilleure opportunité pour les entreprises algériennes. En effet, ces technologies devraient permettre aux entreprises algériennes d'améliorer leur performance globale et leur compétitivité à travers la mise en place de nouvelles structures organisationnelles et managériales. Par ailleurs, comme nous l'avons vu dans la partie théorique de notre mémoire, plusieurs études réalisées dans les pays développés, ont fait ressortir des éléments palpables quant à l'utilisation des TIC dans l'entreprise, afin d'améliorer la compétitivité.

Dans ce cadre, lors de la conférence sur « l'intégration des TIC dans la stratégie globale des entreprises du pays » organisée par l'association algérienne des technologies de l'information (AITA) en décembre 2007, le directeur du programme intergouvernemental d'information de l'UNESCO, soulignait : « Greffer les technologies de l'information et de la communication en Algérie sans assainir le terrain, c'est aller vers un échec. La vision doit être globale¹ ». L'entreprise doit moderniser son outil de production et de gestion pour se développer. Celle-ci doit moderniser son outil de production et de gestion pour se développer. L'entreprise algérienne n'est pas encore à ce stade. La lecture des TIC n'est pas encore suffisamment installée et il ya une pauvreté au niveau de l'information.

Ainsi, après tout ce que nous venons de dire à propos des TIC en Algérie, ce chapitre vise à analyser le degré d'appropriation des TIC par l'entreprise **SNTR d'ALGER** et les effets supposés ou avérés de ces technologies sur la stratégie de compétitivité de cette dernière.

En premier lieu : Quel est le degré de diffusion des TIC dans l'entreprise **SNTR d'ALGER** ? A-t-elle suffisamment investie dans les outils et applications « TIC » tel que : l'utilisation des ordinateur, l'accès à internet, la téléphonie mobil, la disponibilité du site web, le réseau d'internet et le réseau extranet, l'usage de logiciels ?

En seconde lieu : quelles sont les incidences des TIC sur la compétitivité de l'entreprise **SNTR d' ALGER** ?

¹ Cf. association algérienne des technologies de l'information(AITA),Mémorandum, P.11.In WWW.aita-dz.org/Memo%20final.doc.consulté 25aout 2016-11-21

Chapitre III : éléments empiriques sur la diffusion et les effets des technologies de l'information et de la communication au sein de l'entreprise de services SNTR

Section 01 : présentation de l'entreprise SNTR

La « Société Nationale de Transport Routier » d'Alger a été fondée en 1967, en application de l'ordonnance 67-130 portant sur l'organisation du transport terrestre des marchandises. Cette société a toujours participé aux grands chantiers de développement économique du pays, selon ses dirigeants.

La réorganisation de la SNTR en groupe industriel composé de plusieurs filiales a eu un effet positif sur l'amélioration de ses performances et son redéploiement sur la majeure partie du territoire national. Ses principaux Partenaires: Sonatrach, Saidal, Naftal, Netcom ainsi que la direction générale de la sûreté nationale (DGSN).

Le Groupe SNTR est une Société Par Action (SPA) Publique bénéficie de sa position de leader du secteur du transport routier en Algérie. En 2016 le Groupe SNTR change de dénomination pour devenir le Groupe LOGITRANS affichant nettement ses ambitions dans le domaine de la logistique.

1. Organisation du groupe SNTR

Avec l'ouverture de l'activité des transports par route au secteur privé et la faiblesse de ses capacités d'investissement en renouvellement de ses moyens, la SNTR a été soumise à une concurrence déloyale.

Elle a su réagir en mettant en jeu ses atouts à savoir :

- Son organisation ;
- Son savoir faire ;
- Sa connaissance du terrain ;
- Son implantation territoriale et son patrimoine foncier ;
- Son professionnalisme.

La prise de conscience de tous ses collectifs a permis de mener à bien un plan de redressement draconien, avec comme objectif de poser les jalons nécessaires à la pérennisation de la société.

La société s'est réorganisée en groupe industriel, tenant compte :

Chapitre III : éléments empiriques sur la diffusion et les effets des technologies de l'information et de la communication au sein de l'entreprise de services SNTR

- ❖ Du recentrage sur les activités de base pour une meilleure maîtrise de la demande et de l'évolution du marché ;
- ❖ De la flexibilité nécessaire pour une réponse rapide et efficace à la demande ;
- ❖ Du lancement de nouveaux produits pour préparer la prise en charge de la demande qui sera de plus en plus complexe.

Depuis 2002, date effective de la filialisation, la SNTR est devenu un groupe industriel constitué de plusieurs filiales.

1.1.La société Agence de Gestion du Fret d'Algérie « AGEFAL » SPA

La société Agence de Gestion du Fret d'Algérie "AGEFAL" SPA au capital de **200 MDA** qui assure la gestion du fret et la commission de transport. Elle couvre l'ensemble des pôles générateurs de fret routier sur le territoire national. Elle est organisée en cinq (05) agences ou plateformes régionales de fret et dispose de quarante centres de fret qui constituent son réseau commercial à travers le territoire. Elle est chargée de l'activité d'affrètement des moyens de transport tiers.

Cette filiale a pour mission principale l'exercice du métier de commissionnaire en transport.

- La prospection et le recueil du fret ;
- L'exécution de tous types de transports routiers et des services connexes en son nom et sous sa responsabilité ;
- Affrètement des moyens de transport ;
- Le développement et la gestion d'une bourse de fret (extension à une market place dans la tractation du transport de fret par route) ;
- Vise à réaliser des opérations de transport de bout en bout et les opérations qui s'y rattachent (transit, dédouanement, manutention, entreposage...).

Chapitre III : éléments empiriques sur la diffusion et les effets des technologies de l'information et de la communication au sein de l'entreprise de services SNTR

1.2. La société Logistique et de transport « LOGITRANS » SPA

Au capital de **500 MDA** qui a en charge l'exécution des opérations de logistique et de transport que lui confie AGEFAL.

Elle dispose de 17 centres de transport et de 710 attelages de 17 tonnes.

Filiale de transports, elle assure les prestations de transport ainsi que les activités annexes, en amont et en aval, tout en inscrivant graduellement son développement dans la maîtrise de la chaîne logistique.

- Exécute à l'aide de ses propres moyens, ou de moyens affrétés par elle, tous transports publics de marchandises,
- Effectue toutes opérations financières nécessitées par l'exécution d'un contrat de transport (débours, assurances, remboursement de valeur de la marchandise, frais de magasinage, frais de transit...),
- Réalise pour elle, ou pour des tiers, des opérations de transit et les opérations qui s'y rattachent,
- Développe les activités annexes (chaîne logistique).
- Transport international.

1.3.Société Algérienne de Surveillance et de Prestation de Services (SASPS)

C'est une société à responsabilité limitée avec un capital de 5.5 millions de dinars. Elle se charge de la : sécurité, gardiennage, hygiène et entretien des locaux.

1.4.SNTR FORMATION

Le Groupe (SNTR) a créé une filiale dédiée à la formation professionnelle, le conseil et l'assistance, dite : « SNTR-Formation », cette dernière a été créée au mois de Mars 2013.

La société mère du Groupe SNTR est l'unique actionnaire du capital social de la filiale SNTR-Formation à hauteur de 100%, le capital souscrit est d'un montant de 1 Million de DA.

Cette filiale est spécialisée dans la formation, elle assure ce type de prestations pour la société mère du Groupe, ses filiales, et les clients tiers dans un objectif de formations liée à la gestion.

Chapitre III : éléments empiriques sur la diffusion et les effets des technologies de l'information et de la communication au sein de l'entreprise de services SNTR

La SNTR-formation contribue à la professionnalisation des métiers du transport routier et logistique. Les services qu'elle propose (formations supérieures en transport et logistique) ont évolués avec la nature des échanges commerciaux, les métiers et les besoins de qualification des entreprises.

1.5. SNTR SOLITRANS

La société par actions (SNTR-Solitrans), société de service et d'intégration informatique est une filiale du Groupe SNTR créée en mars 2013 avec un capital sociale de 1 million de Da, détenu à 90% par le Groupe SNTR et 10% par la spa SOGRAL,

Cette filiale est spécialisée dans les prestations de services et l'intégration des systèmes d'information visant les métiers suivants :

- Transport routier de marchandises ;
- Transport routier de voyageurs ;
- La logistique.

Elle compte élargir ces offres de services pour proposer les prestations suivantes :

- ✓ Le conseil
- ✓ L'intégration de systèmes
- ✓ L'infogérance (externalisation ou outsourcing).

1.6. SNTR AGS

La filiale « AGS » est un opérateur national spécialisé en zone logistique extra portuaire et gestion des flux en bout en bout et en animation avec toute la chaîne de transit, transport, entreposage, livraison finale au profit des opérateurs locaux, importateurs, producteurs et transformateurs de biens.

En effet, compte tenu des difficultés physiques dans lesquelles les ports algériens se débattent actuellement en raison. De ce fait, le Groupe SNTR envisage de faire bénéficier plusieurs établissements portuaires de prolongements au cœur des terres afin de leur donner la

Chapitre III : éléments empiriques sur la diffusion et les effets des technologies de l'information et de la communication au sein de l'entreprise de services SNTR

possibilité de mieux s'occuper de leur destinée et cela par la création d'une filiale dédiée à ce type de prestations dénommé « ALGÉRIEN GLOBAL SERVICE (SNTR-AGS) ».

Une définition parmi celles qui sont proposées décrit le « port sec » comme étant un lieu donné situé à l'intérieur des terres pour le groupage et la distribution de marchandises, ayant des fonctions correspondant à celles d'un port maritime et comprenant des services de dédouanement. Sauf que dans l'enceinte de celui-ci les navires n'y accostent pas, globalement le port sec remplit les mêmes fonctions qu'un port maritime. Or, pour ce faire, il doit jouir :

- D'auxiliaires de transports maritimes et terrestres, transitaires compris, pour libérer rapidement la cargaison;
- D'installations adéquates pour manipuler toutes sortes de marchandises ;
- D'annexes d'organismes et institutions, telle l'administration des Douanes, les services de l'Exploitation portuaire, banques et assurances ;
- avoir une superficie égale de plusieurs hectares ;
- excentrée, la plate-forme doit être située à proximité d'une zone industrielle ou zone d'activités ;
- clôturée et disposant des utilités et de dispositifs de sécurité (eau, énergie et autres commodités) ;

Disposer d'aménagements administratifs pour essayer justement de regrouper dans une sorte de « guichet unique » tous les intervenants ;

Servant de trait d'union entre un port maritime et son hinterland (cas du port sec de Rouïba, banlieue Est d'Alger), les ports secs pourraient, à terme, jouer le rôle de « pôles de croissance ». La Filiale SNTR-AGS par l'activité des ports secs peut, tout compte fait, contribuer à canaliser des parts importantes de marchés et donc, stimuler le développement des activités du Groupe SNTR ;

Chapitre III : éléments empiriques sur la diffusion et les effets des technologies de l'information et de la communication au sein de l'entreprise de services SNTR

1.7. SNTR-LOGISTICS :

Le groupe SNTR, en pleine phase de développement de son modèle d'affaire pour passer du simple transporteur à un opérateur logistique national, vient de créer sa 7eme filiale SNTR-Logistiques.

La filiale SNTR – Logistiques est née d'un partenariat entre le groupe algérien, SNTR, et la société française, (APRC Group) pour le développement, la gestion et l'exploitation des plateformes logistiques selon la règle 51/49 avec un capital social de : 300 MDA.

La Société nationale des transports terrestres (SNTR) s'est associée avec le groupe français (APRC) pour la construction et la gestion de plateformes logistiques aux normes internationales.

Ce partenariat prend la forme d'une société mixte, qui sera chargée de la prospection foncière, des études, de la conception et de la construction de plateformes logistiques.

La SNTR-Logistics s'occupe également de la commercialisation au niveau national et international des produits qu'elle transporte. En somme, le groupe SNTR, en phase de développement, veut changer son modèle d'affaire pour passer du simple transporteur à un opérateur logistique chargé également du stockage et de la distribution

1.8.Participation du groupe SNTR

Le groupe SNTR est actionnaire de L'A.C.S (Algérie Containers Services) SPA au capital de 142 MDA, dont la SNTR détient à hauteur de 49% du capital (51% part de L'EPAL), elle est chargée du traitement des conteneurs en zone sous douane (port sec) à Rouiba.

2. Les principales missions de la Société-mère :

- ❖ Elabore la stratégie du groupe et donne les orientations sur les axes de développement stratégiques des filiales ;
- ❖ Influence le choix des activités de filiales ;
- ❖ Contrôle la politique d'investissement et de désinvestissement ;
- ❖ Supervise ou mène les opérations internationales ;

Chapitre III : éléments empiriques sur la diffusion et les effets des technologies de l'information et de la communication au sein de l'entreprise de services SNTR

- ❖ Impulse les relations entre les filiales et encourage ou impose des relations favorables aux synergies de groupe ;
- ❖ Oriente les politiques fonctionnelles en particulier la politique financière relative au haut du bilan : augmentation du capital, financement des investissements, politique d'autofinancement et d'endettement, la politique de distribution des dividendes et la politique des ressources humaines relative aux cadres supérieurs ;
- ❖ Supervise les relations bancaires et définit les seuils des besoins de financement du fonds de roulement ;
- ❖ Décide de la politique de distribution des dividendes ;
- ❖ Supervise les engagements financiers exceptionnels ;
- ❖ Coordonne et décide de la prise en charge des engagements financiers historiques ;
- ❖ Prend en charge le management transversal « management des interdépendances », en particulier la trésorerie, la recherche-développement, les orientations sur la gestion des gros clients, la logistique commune, la formation...
- ❖ Elabore la politique sur les ressources en particulier les ressources financières, technologiques et humaines ;
- ❖ Définit le système d'information à caractère stratégique et financier (reporting financier et tableau de bord) grâce à l'harmonisation des procédures de gestion en vue de faciliter les consolidations financières et fiscales s'il y a lieu ;
- ❖ Approuve la stratégie des filiales ;
- ❖ Choisit et nomme les administrateurs et les dirigeants des entités affiliées ;
- ❖ Négocie et coordonne les grands contrats et en assure le suivi de leur exécution;
- ❖ Développe et entretient une culture de groupe.
- ❖ Définit la politique en matière de relations sociales et syndicales ;
- ❖ Oriente la politique de communication interne ;
- ❖ Définit et assure la mise en œuvre de la politique de communication externe du groupe ;
- ❖ Définit le cadre général des systèmes d'organisation et de gestion.

Chapitre III : éléments empiriques sur la diffusion et les effets des technologies de l'information et de la communication au sein de l'entreprise de services SNTR

3. La structuration organisationnelle de la société :

La macrostructure de la société mère comprend :

- une direction générale
- une direction générale adjointe
- trois directions centrales
- un comité de coordination et d'orientation (CCO)

Le PDG est assisté par un cadre chargé des relations avec les organes sociaux des sociétés.

3.1. Le Président Directeur général :

Il assume les fonctions et les responsabilités qui lui sont attribuées par la législation et les organes sociaux de la société.

3.2. Le Directeur Général Adjoint :

Lien hiérarchique : placé auprès du PDG, le DGA est en relation hiérarchique avec ce dernier ;

Lien fonctionnel : par la nature de ses missions, le DGA a des liens fonctionnels avec l'ensemble des organes et structures de la Société-mère en particulier et les directions générales des filiales.

Il est chargé, en particulier, des questions de développement du groupe. A ce titre, il a des missions qui lui sont confiées expressément par l'organisation et d'autres par délégation du PDG du Groupe.

3.2.1. Les missions expressément confiées : Elles relèvent de quatre domaines :

- ❖ La stratégie.
- ❖ La communication institutionnelle.
- ❖ Le partenariat et la coopération.
- ❖ La gestion des projets spécifiques.

Chapitre III : éléments empiriques sur la diffusion et les effets des technologies de l'information et de la communication au sein de l'entreprise de services SNTR

3.2.2. Les missions déléguées :

Elles relèvent du pouvoir discrétionnaire du Président Directeur Général du Groupe. Ces fonctions peuvent être situées dans les domaines suivants :

- ❖ Assurer l'intérim du Président Directeur Général.
- ❖ Coordonner des activités ou des structures.
- ❖ Assurer une fonction de représentation du Président Directeur Général.
- ❖ Superviser ou mener des missions particulières relevant des compétences du Président Directeur Général.

3.2.3. Missions permanentes :

3.2.3.1. Dans le domaine de la stratégie et de la communication :

- ❖ Elaboration du plan stratégique du groupe ;
- ❖ Assistance des filiales dans l'élaboration de leurs stratégies respectives ;
- ❖ Préparation du rapport de synthèse de l'évaluation des stratégies du Groupe ;
- ❖ Mise en œuvre de la politique de communication du groupe ;
- ❖ Superviser les actions de communication, de sponsors et de relations commerciales du groupe (foires, symposiums, salons spécialisés) ;

3.2.3.2. Dans le domaine du partenariat et des alliances :

- ❖ En application de la politique et des objectifs du partenariat du Groupe, préparer et soumettre au CCO des propositions sur le cadre général du partenariat (cadre juridique, commercial, financier, technologique, ...) ;
- ❖ Assister les filiales dans la prospection des partenaires nationaux et étrangers ;
- ❖ Participer avec les filiales aux négociations et montages des projets de partenariat ;
- ❖ Assister les filiales dans le suivi et l'évaluation des projets de partenariat.

Chapitre III : éléments empiriques sur la diffusion et les effets des technologies de l'information et de la communication au sein de l'entreprise de services SNTR

3.2.3.3. Dans le domaine des projets spécifiques de développement :

Après accord du CCO, Identification et lancement des projets de développement : restructuration, informatisation, création de nouvelles entités etc.

3.2.3.4. Dans le domaine du système de management de la qualité

Dans le cadre de la politique générale « qualité » du Groupe, coordonner et superviser les projets qualité des sociétés du groupe.

3.3. Assistant chargé des relations avec les organes sociaux des Sociétés du Groupe.

Liaisons hiérarchiques : Président Directeur Général.

Liaisons fonctionnelles : DGA, Directions centrales de la Société mère, DG des filiales.

3.3.1. Les missions de l'Assistant :

Outre les autres tâches qui peuvent lui être confiées par le PDG du Groupe,

- ❖ Organiser et mettre à jour un fonds documentaire relatif aux Sociétés filiales et participations du groupe, concernant la législation et réglementation, les statuts, les actes notariés, les PV des CA et AG, etc.
- ❖ Mettre à jour les fichiers des Administrateurs en poste et potentiels du Groupe, préparer l'accueil des Administrateurs dans les structures du groupe et suivre les mandats des Administrateurs.
- ❖ Coordonner le calendrier des réunions des AG et des CA des Sociétés du Groupe et préparer les réunions du CA et AG de la Société mère (convocations et invitations, documents, logistique, etc.)
- ❖ Rédiger les PV des réunions et tenir les documents réglementaires des CA et AG de la Société mère.
- ❖ Préparer les notifications des résolutions des AG et des CA aux organes concernés et Communiquer aux organes sociaux et Administrateurs les informations demandées sur le fonctionnement du Groupe.
- ❖ Suivre les dossiers des AG des Sociétés du Groupe et organiser les interfaces entre le PDG du Groupe et les PDG des filiales dans le domaine qui le concerne.
- ❖ Assurer le secrétariat du CCO.

Chapitre III : éléments empiriques sur la diffusion et les effets des technologies de l'information et de la communication au sein de l'entreprise de services SNTR

3.4.Direction des finances, de la consolidation comptable et fiscale et des participations

Liaisons hiérarchiques : Président Directeur Général

Liaisons fonctionnelles : DGA, Directions centrales de la Société-mère, DG des filiales, Directions Comptabilité et Finances des filiales.

3.4.1. Les missions de la Direction :

3.4.1.1.Dans le domaine des finances :

- ❖ Définir la politique financière du groupe (investissement, fonds de roulement, dividendes, crédits et placement, etc....)
- ❖ Arbitrage financier sur le long terme.
- ❖ Montage financier et plan de financement à moyen et long terme.
- ❖ Gestion des opérations financières de la Société mère.
- ❖ Définir la politique fiscale du groupe.
- ❖ Suivi et évaluation des politiques financières des filiales.
- ❖ Organiser, superviser et contrôler la trésorerie-groupe.
- ❖ Viser des budgets annuels des filiales.

3.4.1.2.Dans le domaine de la consolidation

- ❖ Elaboration des procédures de consolidations comptables et fiscales.
- ❖ Réaliser le bilan consolidé du groupe.
- ❖ Superviser les travaux de consolidation comptable et fiscale et en assurer la coordination (structures des sociétés et commissaires aux comptes).
- ❖ Assurer l'interface avec les commissaires aux comptes de toutes les sociétés du groupe.
- ❖ Assister les filiales dans les domaines comptable et fiscal.

3.4.1.3. Dans le domaine des participations

- ❖ Gérer le portefeuille des participations (autres que les filiales).
- ❖ Proposer la nomination des administrateurs dans les sociétés où le groupe SNTR a des participations et en assurer le suivi.

Chapitre III : éléments empiriques sur la diffusion et les effets des technologies de l'information et de la communication au sein de l'entreprise de services SNTR

3.4.1.4. Dans le domaine économique

- ❖ Réaliser ou faire réaliser des études d'impact et de rentabilité pour l'ensemble du groupe en particulier dans les choix des investissements et des participations financières.
- ❖ Evaluer les coûts de financement et les opportunités de placement.
- ❖ Evaluer les partenariats financiers.
- ❖ Assister les filiales dans les calculs des coûts et les études de rentabilité.

3.5. Direction des ressources humaines et des affaires juridiques

Liaisons hiérarchiques : **Président Directeur Général**

Liaisons fonctionnelles : DGA, Directions centrales de la Société mère, DG des filiales, Directions des Ressources Humaines des filiales.

3.5.1. Les missions de la Direction :

3.5.1.1. Dans le domaine du développement des ressources humaines :

- ❖ Définir la politique des ressources humaines du groupe à partir des choix stratégiques.
- ❖ Elaboration des procédures de mise en œuvre de cette politique ;
- ❖ Gestion prévisionnelle des ressources humaines en particulier les cadres supérieurs.
- ❖ Organiser la formation et le perfectionnement des cadres supérieurs et des administrateurs du groupe.
- ❖ Coordonner et éventuellement organiser les programmes communs de formation à plusieurs filiales.
- ❖ Définition de la politique de rémunération et identification des spécificités
- ❖ Elaboration des procédures de gestion des ressources humaines et des contrats de cadres supérieurs.
- ❖ Assistance aux filiales dans le domaine des ressources humaines.
Participer à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi de la charte de responsabilités du groupe.
- ❖ Elaboration du bilan annuel des ressources humaine

Chapitre III : éléments empiriques sur la diffusion et les effets des technologies de l'information et de la communication au sein de l'entreprise de services SNTR

3.5.1.2. Dans le domaine des relations sociales :

- ❖ Définir la politique sociale du groupe.
- ❖ Prendre en charge l'interface Groupe-Partenaires sociaux du groupe.
- ❖ Préparation des négociations sociales.
- ❖ Définir la politique de communication interne du groupe.
- ❖ Assister les filiales dans l'élaboration de leur plan de communication interne.
- ❖ Elaboration d'un bilan annuel des relations sociales.

3.5.1.3. Dans le domaine des affaires juridiques :

- ❖ Organiser la prévention du risque juridique.
- ❖ Elaboration, formalisation et suivi des contrats, conventions et tout acte juridique.
- ❖ Assister les filiales en particulier dans les contentieux jugés importants ;
- ❖ Diffuser la culture juridique dans le groupe.

3.5.1.4. Dans le domaine de l'administration du siège :

Organiser et superviser une unité de gestion des ressources humaines, financières et matérielles et assurer leur sécurité.

3.6. Direction de l'Audit et du Contrôle de Gestion

Liaisons hiérarchiques : Président Directeur Général

Liaisons fonctionnelles : DGA, Directions centrales de la Société mère, DG des filiales, Organes d'Audit et de Contrôle de gestion des filiales.

3.6.1. Les missions de la Direction :

3.6.1.1. Dans le domaine de l'audit :

- ❖ Définition et implantation des procédures - audit dans les sociétés du groupe.
- ❖ Identification des risques.
- ❖ Organiser et conduire l'audit interne de la Société-mère.
- ❖ Assurer l'interface des commissaires aux comptes des sociétés.
- ❖ Contrôle de la qualité du contrôle dans les filiales.
- ❖ Formation des auditeurs des sociétés du groupe.

Chapitre III : éléments empiriques sur la diffusion et les effets des technologies de l'information et de la communication au sein de l'entreprise de services SNTR

- ❖ Organiser et conduire des opérations d'audit dans les filiales.
- ❖ Suivre et évaluer la mise en œuvre des actions correctives

3.6.1.2. Dans le domaine du contrôle de gestion et de l'évaluation des performances

- ❖ Contrôle de cohérence des plans et budgets avec les orientations stratégiques.
- ❖ Elaboration des procédures de mesure et d'évaluation des performances économiques et financières.
- ❖ Assister les filiales dans l'élaboration des objectifs opérationnels.
- ❖ Traduction des objectifs annuels en résultat à atteindre associés à des critères de performance.
- ❖ Elaboration du tableau de bord du groupe.
- ❖ Donner un visa au tableau de bord des filiales.
- ❖ Conduire et impulser les processus de reporting financier et opérationnel

4. Les principes de structuration :

➔ Principe de sous-traitance avec expertise extérieure à l'entreprise :

L'Entreprise fera appel à l'expertise extérieure, chaque fois que le besoin ne peut être satisfait convenablement par les ressources internes de l'entreprise.

➔ Principe de polyvalence des cadres des structures centrales.

La ressource humaine placée dans les structures centrales doit être de haut niveau et ayant des compétences suffisamment transversales pour permettre une mobilité sur les différents dossiers de la structure d'affectation.

➔ Principe de souplesse structurelle.

Les structures centrales seront organisées par grande fonction dans des organes souples de type projet, dossier ...

4.1. La Direction Générale est composée de :

- Secrétariat.
- Assistant chargé des relations avec les organes sociaux des Sociétés, secondé par un cadre collaborateur.

Le secrétariat est animé par un(e) assistant(e) de niveau Cadre. Il ou Elle à en charge l'organisation du secrétariat du PDG et la gestion des relations du PDG avec l'extérieur.

Chapitre III : éléments empiriques sur la diffusion et les effets des technologies de l'information et de la communication au sein de l'entreprise de services SNTR

L'Assistant chargé des relations avec les organes sociaux des Sociétés est un Cadre supérieur.

4.2. Le Directeur Général Adjoint

Est assisté par trois cadres supérieurs ayant des compétences dans les domaines du management en général et une compétence de base dans une des fonctions d'entreprise.

- Un Cadre chargé des dossiers de stratégie, de développement et de partenariat.
- Un Cadre chargé de la communication institutionnelle
- Un Cadre chargé des dossiers d'organisation, de qualité et d'informatisation.

Chacun des cadres ci-dessus constitue une interface avec l'expertise extérieure. Il exprime les besoins pour l'expertise et en valide les résultats.

4.3. La Direction des finances, de la consolidation et des participations.

Le Directeur est assisté par trois cadres supérieurs ayant des qualifications dans les domaines des finances :

- Un Cadre supervisera les opérations financières du Groupe : de la gestion de la trésorerie du groupe et des relations bancaires.
- Un Cadre rompu aux techniques comptables et fiscales, chargé de la consolidation comptable et fiscale.
- Un Cadre chargé de la politique de financement, des études économique-financières et des participations (volet financier du Business plan).

4.4. La Direction des ressources humaines et des affaires juridiques.

Le Directeur est assisté par trois cadres supérieurs :

- Un Cadre chargé du développement des ressources humaines et des relations sociales.
- Un Cadre chargé des affaires juridiques du groupe.
- Un Cadre chargé de la cellule d'administration de la Société-mère. Cette structure sera dotée de personnel chargé, pour le Siège de :

- Comptabilité
- Paie et Gestion du personnel.

Chapitre III : éléments empiriques sur la diffusion et les effets des technologies de l'information et de la communication au sein de l'entreprise de services SNTR

- Moyens généraux : Parc, Magasin, Sécurité

4.5. La Direction de l'audit et du contrôle de gestion.

Le Directeur est assisté par deux cadres supérieurs :

- Un Cadre chargé du Contrôle de gestion et du Tableau de bord du groupe.
- Un Cadre chargé de l'audit et de la gestion des procédures.

Toutes les directions sont dotées d'un secrétariat, occupé par un niveau de maîtrise au moins.

Tableau n°8 : Effectif optimal hors personnel exécutif

Structure	Resp-Structure	C-Supérieur	Cadre	Maîtrise	Total
DG	1	1	2		4
DGA	1	3		1	5
DFCP	1	3		1	5
DRH-AJ	1	3	3	1	8
DACG	1	2		1	4
Total	5	12	5	4	26

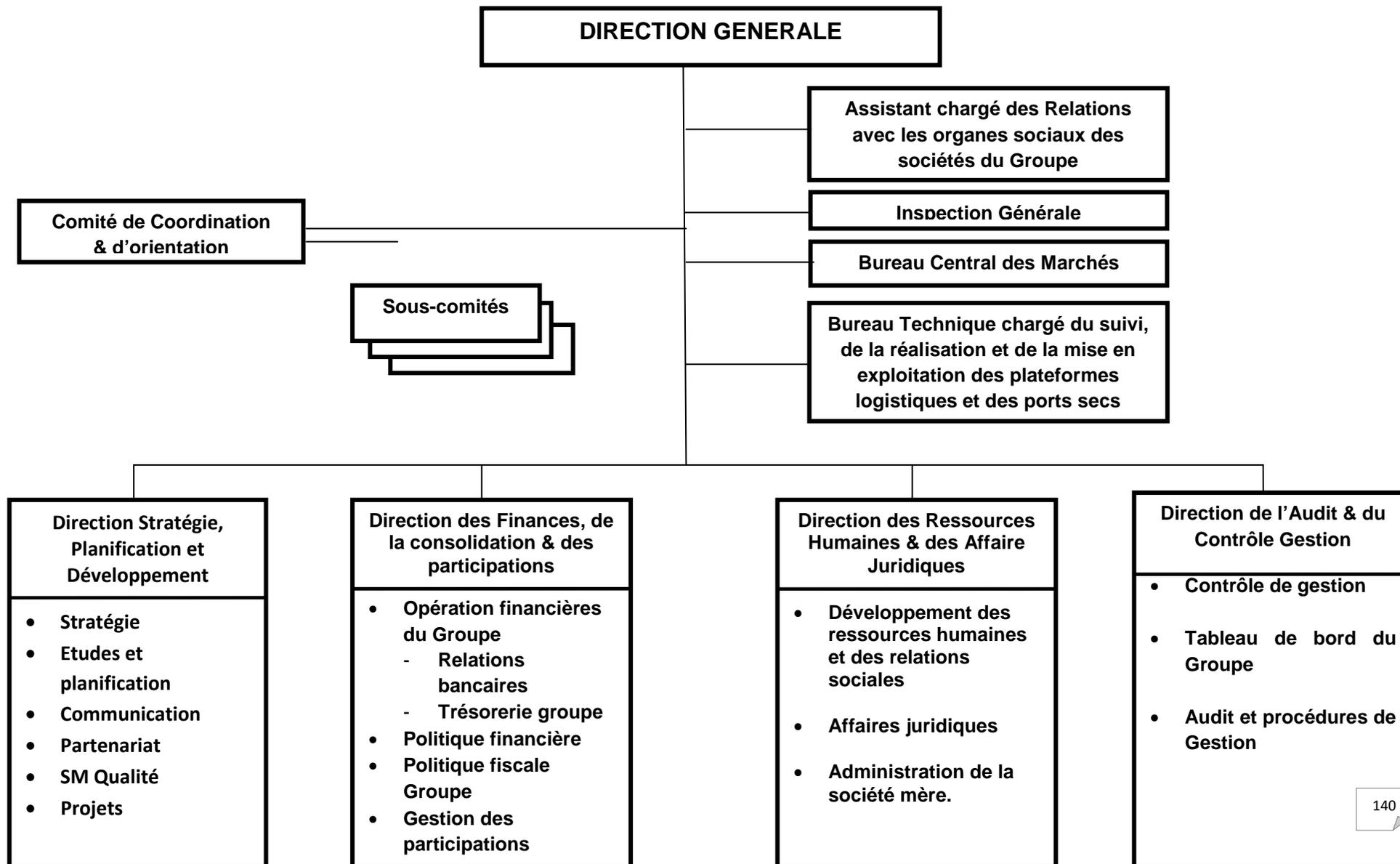
Source : réalisé suite aux données de l'entreprise SNTR d'Alger

Chapitre III : éléments empiriques sur la diffusion et les effets des technologies de l'information et de la communication au sein de l'entreprise de services SNTR

5. L'organigramme général de l'entreprise SNTR :

L'organisation générale de l'entreprise SNTR est présentée dans la figure ci-dessous

Figure n° 13: schéma actuel d'organisation de l'entreprise SNTR



Chapitre III : éléments empiriques sur la diffusion et les effets des technologies de l'information et de la communication au sein de l'entreprise de services SNTR

Section 02 : L'étude relative à la diffusion et les effets des TIC dans l'entreprise de service

SNTR d'Alger

Les principaux résultats de notre étude sur la diffusion et les effets des TIC dans l'entreprise de service SNTR seront présentés et commentés dans cette seconde section. Les différents indicateurs d'équipement et d'usage des TIC sont regroupés selon leur finalité. Les outils TIC de base et l'intégration des TIC dans le fonctionnement interne ou dans les relations externes de l'entreprise seront abordés.

Ainsi, la diffusion des TIC dans l'entreprise étudiée sera abordée à travers un certain nombre de thèmes, qui représentent les différents outils et applications TIC, notamment : l'usage des ordinateurs, l'accès à internet, la téléphonie mobile, la disponibilité de site web, le réseau internet et extranet, l'usage des différents logiciels...

1. Présentation de la Méthodologie d'étude utilisée

L'étude est réalisée dans le cadre d'un guide d'entretien semi-directif à la fois qualitatif auprès des employés et les dirigeants de l'entreprise **SNTR d'Alger**.

La finalité d'étude était de disposer d'un éclairage sur l'équipement et la sensibilité aux technologies dans l'entreprise, permettant de mettre ainsi en évidence les effets de ces technologies sur les différentes fonctions de l'entreprise.

1.1. Méthodologie d'étude

Un guide d'entretien a été entamé en octobre 2016, une série d'interviews de présence a été réalisée dans l'entreprise sur un échantillon d'employés.

1.2. Les conditions de déroulement de l'étude

L'échantillon a été construit de manière « probabiliste stratifié » cette méthode consiste à imposer un contingent d'interviews dans la société retenue cadre (dirigeant, seniors de maîtrise et d'exécution). Elle permet ainsi d'obtenir une meilleure fiabilité statistique sur les strates naturellement peu représentées, ces strates ont, dans le cas présent, été définies suivant les différents services.

L'objectif de ce mémoire étant de décrire un niveau général de l'utilisation, perception, fonction, et impact des TIC sur l'entreprise, c'est pour cela que nous avons décidé d'interroger les responsables, les cadres de différents services et quelques cadres d'exécution.

Chapitre III : éléments empiriques sur la diffusion et les effets des technologies de l'information et de la communication au sein de l'entreprise de services SNTR

1.3. La méthode d'échantillonnage

Le nombre d'interviews réalisées auprès de la société permet d'esquisser le niveau global de sensibilité aux TIC mais ne permet pas d'assurer une solidité statistique des résultats. Les résultats fournissent une tendance, un ordre de grandeur et permettent de déceler certaines différences nettes entre les employés.

Le résultat produit sur l'ensemble des interviews réalisé, constitue un indicateur rendant compte de l'ensemble des résultats et permet une lecture globale des informations sans toutefois être représentatif de l'ensemble des employés.

2. Outils et application TIC au sein de l'entreprise étudié

Au cours de notre étude, nous avons constaté que l'entreprise en question dispose d'outils et application TIC que nous allons voir dans ce qui suit.

2.1.L'utilisation des ordinateurs et de la téléphonie mobile

Les ordinateurs et la téléphonie mobile sont parmi les principaux outils TIC les plus répondu au sein des différents services.

2.1.1. L'utilisation des ordinateurs

Selon les résultats de notre étude, l'utilisation des ordinateurs est généralisée à l'ensemble de l'entreprise. En effet, tous les départements de l'entreprise utilise un ou plusieurs dans leurs activités. S'agissant des employés de l'entreprise utilisant des ordinateurs au travail, nous pouvons dire que cet usage est assuré principalement par le cadre de maitrise de l'entreprise. Ainsi, nous pouvons noter un développement sensible de l'usage de ce type d'outil TIC dans l'entreprise, c'est-à-dire que la part des employés utilisant cet outil est très importante voir significative (80%).

2.1.2. L'utilisation de la téléphonie mobile

Le téléphone mobile est très répondu au niveau de l'entreprise, En effet, 85% des employés utilisent le téléphone mobile pour un but professionnel. S'agissant l'estimation du pourcentage du nombre total des salariés disposant d'un téléphone mobile fournis par l'entreprise à des fins professionnelles. Quant à la téléphonie fixe, il y a lieu de savoir que tous les services en disposent.

Chapitre III : éléments empiriques sur la diffusion et les effets des technologies de l'information et de la communication au sein de l'entreprise de services SNTR

2.2.L'accès au réseau internet

L'entreprise SNTR d'Alger est connectée au réseau internet depuis l'année 2001, plus précisément, tous les départements, sont connectés au réseau internet ADSL, quant à la connexion WIFI, cette dernière n'est pas répondu au niveau de l'entreprise.

2.3.Réseau internet et réseau extranet

Pour assurer une meilleure communication au sein de l'entreprise, tant au niveau interne qu'externe, l'entreprise a mis en place un réseau internet et réseau extranet.

2.3.1. Réseau internet

L'entreprise développe un réseau internet pour améliorer son fonctionnement et gagner en productivité. C'est un réseau local qui permet l'interconnexion des ordinateurs installés. L'internet est utilisé par l'entreprise étudiée pour faciliter la communication, pour la collecte des informations ainsi que pour la consultation de la réglementation interne de l'entreprise.

2.3.2. Réseau extranet

Un réseau extranet est site à accès sécurisé permettant à l'entreprise de ne pas autoriser sa consultation qu'à certaines catégories d'intervenants externe, en générale, mais pas nécessairement une extension d'un internet. Autrement dit, les entreprises développent un réseau extranet pour que leurs applications soient accessibles.

2.4.Le site web de l'entreprise

Avec la forte évolution technologique, à l'heure d'aujourd'hui, aucune entreprise ne peut prétendre être compétitive en termes d'accès à l'information et de communication au niveau interne et externe sans le recours au réseau internet

Pour répondre aux exigences de l'ouverture de l'économie **SNTR d'Alger** a mis en place un site web propre à elle-même, pour usage de communication externe en présentant un nombre important d'information la concernant.

Chapitre III : éléments empiriques sur la diffusion et les effets des technologies de l'information et de la communication au sein de l'entreprise de services SNTR

2.5. La pointeuse

Afin d'assurer le pointage des employés au sein de l'entreprise étudiée, cette dernière a acquis cette machine nommée « pointeuse » qui se charge d'enregistrer l'ensemble des employés qui se présentent à leurs postes de travail chaque jour. Cet enregistrement, se fait à base d'une carte spécifique à chaque salarié portant de l'information nécessaire sur chaque employé tel que son nom, prénom etc.

L'avantage de cette pointeuse est de repérer l'ensemble des employés n'étant pas présentés au travail et de déterminer le nombre d'absences de chacun qui sera transmise au service de gestion de paie.

2.6. Les principaux logiciels dont dispose l'entreprise de notre étude

Durant notre étude, nous avons constaté que toutes les activités de l'entreprise sont informatisées, et chaque département dispose d'un certain nombre de logiciels les aidant dans leurs activités. Notons que tous les logiciels dont dispose SNTR d'Alger sont développés en interne, ils sont spécifiques aux besoins de l'entreprise. Les principaux logiciels les plus utilisés au sein de l'entreprise sont EDI, ERP, PGI.

3. L'utilisation des différents outils TIC par l'entreprise SNTR d'Alger

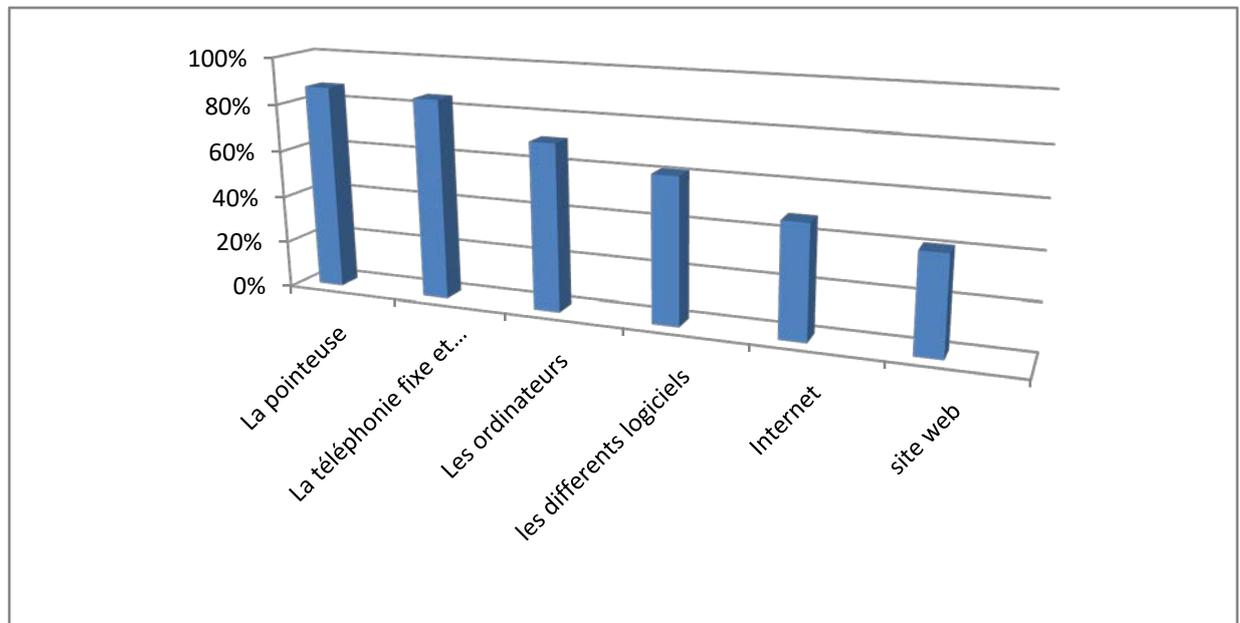
L'entreprise étudiée dispose d'une variété d'applications TIC mais leur utilisation est hétérogène selon les différents employés, et afin d'analyser le degré d'utilisation de ces outils TIC nous avons interrogé un nombre d'employés.

3.1. Le degré d'utilisation des TIC par l'entreprise

La figure suivante fait apparaître la proportion de l'utilisation des différents outils TIC par les employés de l'entreprise de notre étude.

Chapitre III : éléments empiriques sur la diffusion et les effets des technologies de l'information et de la communication au sein de l'entreprise de services SNTR

Figure n°14 : Le degré d'utilisation des différents outils TIC dont l'entreprise SNTR dispose



Source : Fait par nous même à travers notre étude au sein de l'entreprise SNTR d'Alger.

Le groupe SNTR mis en œuvre plusieurs outils TIC ce qui explique un degré d'utilisation important de ces outils et applications. Principalement nous avons :

La pointeuse dont le degré d'utilisation est à plus de 87% faisant l'objet d'une détermination plus précise de nombres d'absences et de présences du personnel au sein de l'entreprise. **La téléphonie fixe et mobile** couvrant l'intégralité des fonctions du groupe. En effet, elle couvre en moyenne 85% des activités de l'entreprise. **Les ordinateurs** sont utilisés dans tous les départements de l'organisation, en moyenne 80% des employés utilisent cet outil. Aussi, plus de 61% des activités de la SNTR utilisent **des logiciels** notamment pour l'analyse et la transmission de données. L'utilisation d'**Internet** au sein de l'entreprise SNTR est estimée à plus de 47%. En moyenne 41% des activités de commercialisation des prestations son réalisées via le **site web** de l'entreprise.

Chapitre III : éléments empiriques sur la diffusion et les effets des technologies de l'information et de la communication au sein de l'entreprise de services SNTR

Section 03 : L'impact des TIC sur la compétitivité de l'entreprise SNTR

Après avoir établi un assai d'analyse sur le niveau de diffusion des TIC et leurs effets sur la compétitivité de l'entreprise SNTR, dans cette section nous allons traiter les retombés des Technologies de l'Information et de la Communication sur la compétitivité de l'entreprise de notre étude. En effet, à l'aide d'une analyse financière nous avons pu étudier la rentabilité de cette entreprise, ainsi que sa structure financière, qui contribueront comme support à notre analyse.

En suite, nous concluons notre travail par l'analyse des principaux impacts de ces technologies tels qu'ils sont perçu par l'entreprise SNTR et leur contribution à l'amélioration de sa compétitivité.

1. Analyse de la rentabilité de l'entreprise SNTR

Le concept de « rentabilité » renvoi à une analyse de l'évaluation de la performance des moyens (ressources) utilisés pour le déroulement de l'activité d'une entreprise. En effet, c'est l'évaluation d'efficience des ressources (matérielles, immatérielles, les capitaux propres, etc.) contribuant à la réalisation d'un produit ou d'un service. En effet, le chiffre d'affaires du groupe est passé de 5 MDA en 2007 à plus de 8 milliards de DA en 2011, soit une hausse de près de 40% en l'espace de quatre ans.

1.1. Analyse de la liquidité de l'entreprise SNTR

L'analyse de la situation de la liquidité de l'entreprise démontre qu'elle dispose d'une capacité financière assez importante ce qui peut favorise les actions d'investissement en l'occurrence des investissements en matière des TIC. En effet, l'entreprise détient un fond de roulement net global (FRNG) positif et une capacité de remboursement de ses dettes à court et à long terme. Tout cela met en évidence la capacité de l'entreprise à s'engager dans des investissements sans pour autant démineur ou défavoriser la capacité financière de la filiale. Donc l'investissement dans l'intégration des TIC au sein de l'entreprise est largement possible avec une telle situation financière.

Chapitre III : éléments empiriques sur la diffusion et les effets des technologies de l'information et de la communication au sein de l'entreprise de services SNTR

1.2. Analyse de la rentabilité de l'entreprise SNTR

Après une étude qui porte sur les états financiers de l'entreprise SNTR, la rentabilité de celle-ci est estimée 11,91%. Ce qui démontre que cette filiale détient une rentabilité assez élevée. Cela peut se traduire par une utilisation efficiente des ressources pour la production de leurs services.

Ainsi, en analysant le ratio de rentabilité par rapport à l'excédent brut d'exploitation nous constatons que le chiffre d'affaire (CA) des offres de cette entreprise couvre la totalité des ressources utilisées. Dans ce cas, le ratio de rentabilité est à 24,69% ce qui veut dire que 24,69% du CA est destiné au financement des ressources contribuant à la réalisation de l'offre de l'entreprise SNTR.

Suite à cette analyse de la rentabilité de la filiale, et aussi suite à notre enquête via un guide d'entretien nous constatons que les TIC participent à sa rentabilité et à son amélioration.

2. Contribution des TIC dans l'amélioration de la qualité d'information et de la prise de décision au sein de l'entreprise SNTR

Dans la partie théorique nous avons évoqué la place des TIC dans le système d'information ainsi que leurs effets sur la prise de décision. A l'aide de cette analyse théorique aussi grâce à notre analyse sur le terrain nous avons pu constater les effets de l'intégration des TIC sur la qualité vis-à-vis de la diffusion et de la circulation des informations au sein de l'entreprise et leur contribution à l'amélioration de son processus décisionnel.

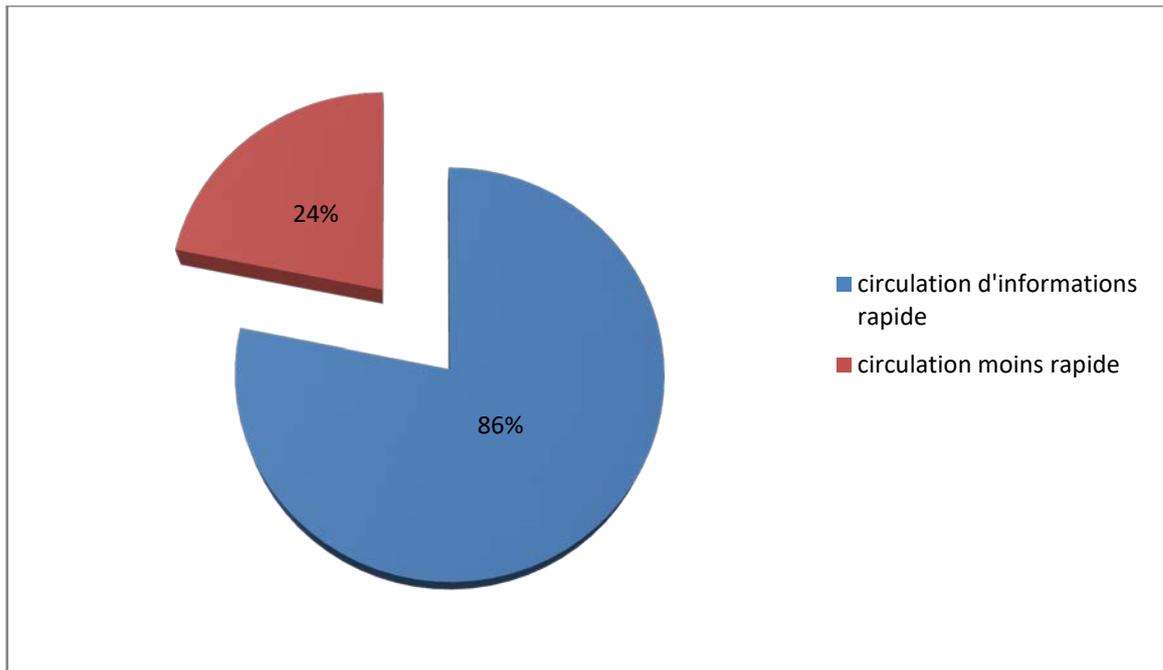
2.1. Influences des TIC sur le système d'information de l'entreprise SNTR

Après l'analyse de l'ensemble du guide d'entretien, des réponses semblent intéressantes afin d'illustrer les effets des technologies de l'information et de la communication sur la qualité de l'information circulant entre le personnel et aussi être l'entreprise et ses

Chapitre III : éléments empiriques sur la diffusion et les effets des technologies de l'information et de la communication au sein de l'entreprise de services SNTR

partenaires externe. La figure ci-dessous illustre parfaitement la situation de la circulation des informations au sein de l'entreprise SNTR.

Figure n°15 : la perception de la rapidité de la circulation des informations eu sein de l'entreprise



Source : fait par nous même à l'aide de notre étude au sein de l'entreprise SNTR

Le principal effet positif engendré par l'intégration des TIC est la circulation d'informations d'une manière plus rapide et accélérée. En moyenne, 86% d'informations et de connaissances circulent avec une rapidité intense à l'intérieur comme à l'extérieur du groupe, ce qui lui permet une compression du temps, donc gagner en termes de délais et de réactivité.

2.1.1. Circulation de l'information au sein de l'entreprise et son influence sur les conditions du travail

Faisons lien avec la partie théorique, les TIC sont considérés comme des outils primordiaux dans l'amélioration de la qualité de l'information. Ainsi, l'utilisation des moyens de communication favorise une bonne circulation et accessibilité à des informations plus pertinentes et motive le personnel.

Chapitre III : éléments empiriques sur la diffusion et les effets des technologies de l'information et de la communication au sein de l'entreprise de services SNTR

L'utilisation des téléphones, de la messagerie Outlook, de l'internet, de courriers et de logiciels par l'entreprise SNTR participe d'une manière plus efficace à la circulation de l'information au sein de l'entreprise, ce qui contribue l'amélioration des conditions de travail de l'ensemble de personnel de cette entreprise. Dans cette perspective, le potentiel des travailleurs s'améliore de plus en plus vue que ces derniers sont motivés grâce à l'introduction des TIC dans l'activité de l'entreprise.

Ainsi, à l'aide des logiciels (Sai compta, PC paie, PC compta, Sai investi, Pack oral, Matrace, etc.) utilisés par l'entreprise SNTR, celle ci bénéficie d'une meilleure circulation de l'information même entre les différents services, ce qui favorise la rapidité et l'accessibilité de l'intégralité du personnel aux informations diffusées.

Par le biais de notre guide d'entretien, nous avons constaté que cette entreprise utilise des ERP/PGI (Progiciel de Gestion Intégré) qui participent à la rapidité de traitement des informations et sa diffusion dans l'intégralité des activités et services de l'entreprise, ce qui permet des gains de temps et la facilité d'accès aux informations.

En revanche, l'entreprise SNTR détient les meilleures outils appartenant aux TIC, ce qui fait qu'elle est en mesure d'améliorer les conditions de travail de l'ensemble de personnel via un traitement plus efficace et plus rapide d'informations et une accessibilité plus facile aux informations pertinentes.

2.1.2. L'influence des TIC sur la relation de l'entreprise SNTR avec sa clientèle

La disposition du groupe SNTR dispose d'un site Internet disponible pour les opérations les opérations de commercialisation de ses offres participe à l'amélioration de sa relation avec sa clientèle, en effet, par l'estimation de l'ensemble des membres participant aux réponses de notre guide d'entretien, les technologies de l'information et de la communication offre un meilleur service pour l'entreprise. Le site internet permet de recevoir tous types de commandes et prestations ce qui renforce la transmission de l'information avec sa clientèle en un temps réduit.

Chapitre III : éléments empiriques sur la diffusion et les effets des technologies de l'information et de la communication au sein de l'entreprise de services SNTR

Les TIC offrent un suivi rigoureux pour les opérations administratives (facturation, bon de commande, etc.) et un suivi strict de la prestation fournie au client. En effet, les TIC contribuent aussi à la réalisation de la fiabilité de ses prestations et le raccourcissement des délais.

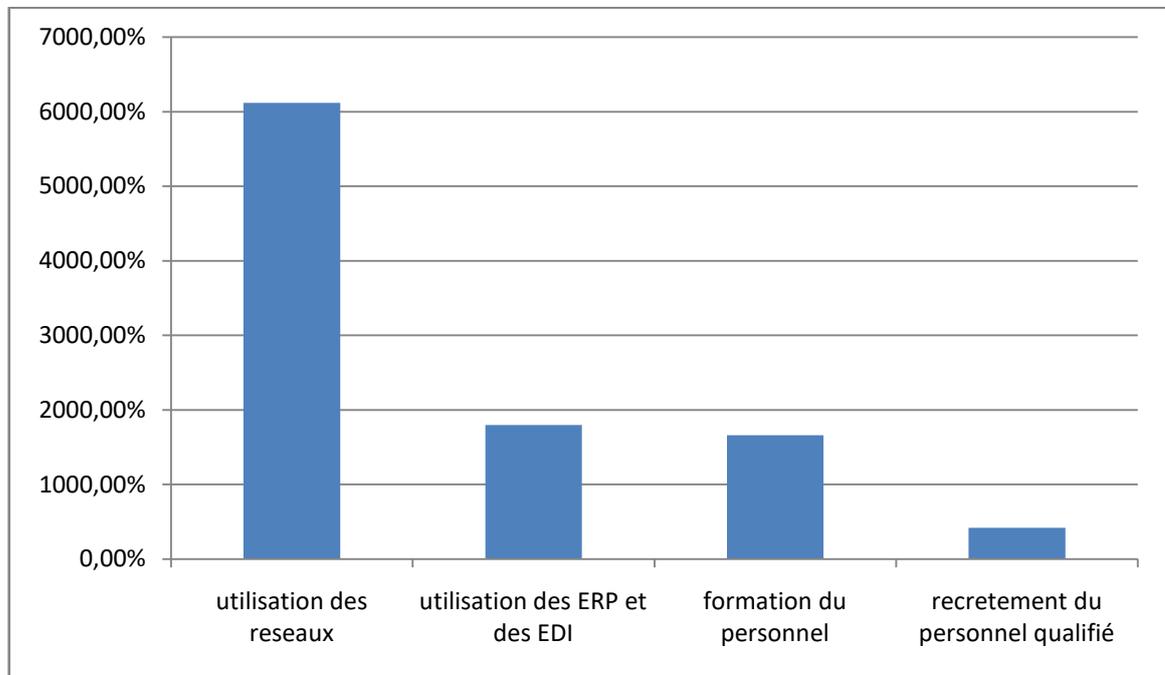
3. Les stratégies adaptées par l'entreprise SNTR suite à l'intégration des TIC

A partir de notre analyse sur le terrain nous constatons que l'entreprise SNTR a mis en œuvre un ensemble de stratégies participant à une meilleure adaptation de toute l'organisation pour faire face aux changements provenant de l'introduction des TIC. En effet, elle a adoptée principalement :

- Gestion des ressources humaines existantes et leur valorisation, et ainsi le recrutement du personnel qualifié en terme de manipulation des TIC ;
- Mise à niveau des employés par l'intégration des cycles de formations portant sur les TIC ;
- La mise en place d'une stratégie concurrentielle et compétitive face aux concurrents ;
- L'adaptation de l'organisation de la société aux exigences de l'intégration des TIC et l'amélioration de sa productivité ;
- L'intégration des ERP/PGI afin d'automatiser les activités de l'entreprise, en particulier les modules : comptabilité, stocks et immobilisations ;
- L'utilisation des EDI (Echange de Données Informatisées) afin de favoriser les échanges d'information entre les filiales du groupe SNTR et avec d'autres partenaires ;
- L'adoption de puissants réseaux internet, intranet, extranet dans la réalisation de la majorité de ses activités.

Chapitre III : éléments empiriques sur la diffusion et les effets des technologies de l'information et de la communication au sein de l'entreprise de services SNTR

Figure n°16 : la proportion des stratégies adaptées par l'entreprise SNTR



Source : fait par nous même à l'aide de notre étude et suite à l'analyse précédente au sein de l'entreprise SNTR

L'utilisation des réseaux puissants dans la majorité des activités de l'entreprise. En effet, plus de 61% de ces activités font recours à des réseaux pour leur fonctionnement, à titre d'exemple gestion des ressources externes. La mise en œuvre de progiciel de gestion intégré (ERP) permettant l'automatisation des activités, ainsi que les EDI pour une circulation d'informations d'une manière plus rapide. Cette stratégie couvre plus de 18% des activités du groupe. La mise en œuvre de la stratégie de formation de personnel estimée à plus de 16% au niveau de toutes les filiales du groupe. Recrutement du personnel qualifié en matière des TIC afin d'assurer une meilleure maintenance des outils technologiques, en revanche cette stratégie est utilisée pour une régulation de plus de 4% des pannes liées au fonctionnement des activités.

4. Les objectifs de l'entreprise SNTR suit à l'intégration des TIC

Chapitre III : éléments empiriques sur la diffusion et les effets des technologies de l'information et de la communication au sein de l'entreprise de services SNTR

Suit à notre étude sur l'importance des TIC au sein de cette entreprise, suivant le point de vue de certains dirigeants, les entreprises contemporains risquent une disparition une disparition définitive sans la mobilisation des TIC qui jouent un rôle prépondérant pour la gestion de l'entreprise. Par cette effet l'entreprise SNTR a adopté les outils des TIC au sein de ses activités en vue de :

- Faciliter l'accès aux informations internes et externes ;
- Rapidité et efficacité dans le traitement d'informations et gain de temps dans les opérations d'achats et de ventes ;
- Améliorer la qualité des prestations de services offertes ;
- Mieux gérer les relations les relations entre les collaborateurs internes (le personnel) ;
- Améliorer et renforcer sa relation avec la clientèle ;
- Amélioration de la part du marché de l'entreprise dans le marché concurrentiel.

5. L'impact des TIC sur la compétitivité de l'entreprise SNTR

Au moment de notre analyse, en interrogeant les membres de l'entreprise, ces derniers constatent que les TIC ont un degré de diffusion qui varie entre 75% et 95% dans toute l'activité de l'entreprise SNTR. De ce fait l'introduction des TIC par l'entreprise entraine d'importants impacts sur la compétitivité de celle-ci.

Après tout ce que nous venons d'analyser dans ce chapitre nous remarquons que l'entreprise SNTR d'Alger bénéficie d'importants impacts positifs sur l'ensemble de l'organisation de cette dernière. En résumant, l'intégration des TIC permet :

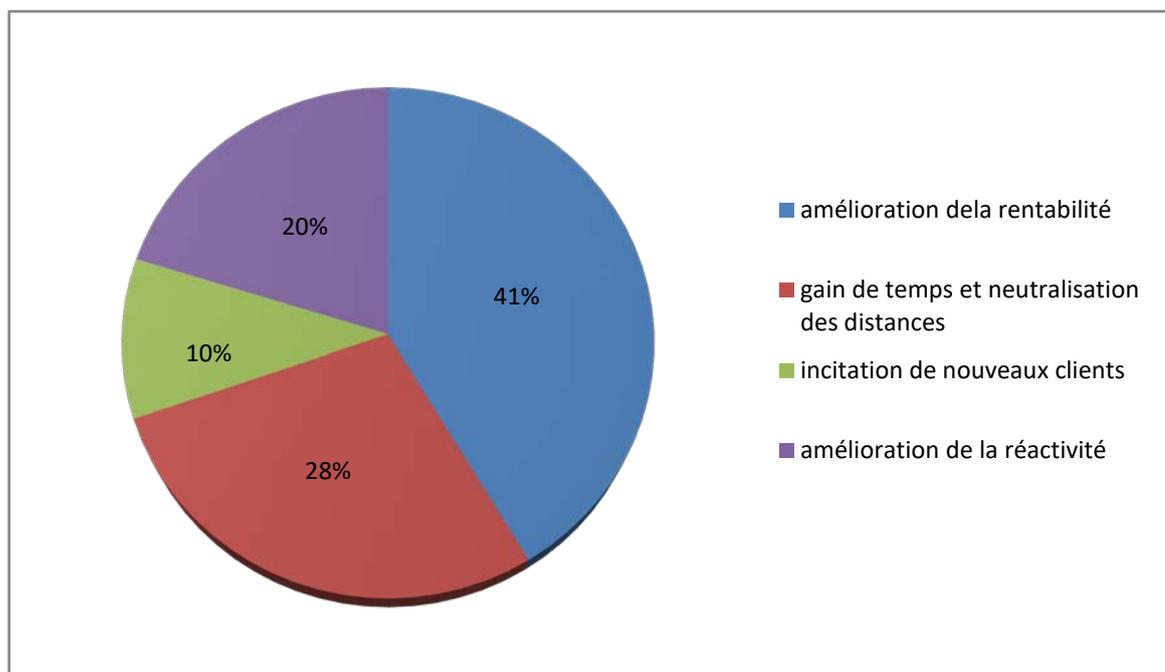
- L'amélioration de la rentabilité de l'entreprise SNTR, ce qui favorise de plus en plus d'investissements en matière des TIC ;
- La valorisation de la circulation de l'information au niveau interne et externe de l'entreprise via le processus d'intellectualisation des différentes fonctions de l'entreprise, d'où la favorisation d'un processus décisionnel de plus en plus participatif et décentralisé ;
- Gain de temps et neutralisation des distances grâce à l'utilisation de l'internet et des sites Web destinés aux opérations de ventes et d'achat de l'entreprise ;

Chapitre III : éléments empiriques sur la diffusion et les effets des technologies de l'information et de la communication au sein de l'entreprise de services SNTR

- L'incitation d'une nouvelle clientèle et la fidélisation des clients déjà existants ;
- La bonne maîtrise des tarifs routiers et le parc roulant à l'aide de l'utilisation des programmes de suivi des moyens de transports (camions,...) par GPS.

A partir de notre étude et par le biais de l'influence des TIC qui touchent d'une manière positive à l'intégralité de l'entreprise SNTR d'Alger, nous soulignons que cette entreprise réalise et améliore ses stratégies afin d'élaborer une meilleure réactivité pour faire face aux actions de ses concurrents. Par ailleurs, la compétitivité de l'entreprise SNTR est de plus en plus importante, ce qui est expliqué par la relation entre le degré important de la diffusion des outils technologiques. La figure suivante illustre les impacts positifs sur l'aspect compétitif du groupe SNTR d'Alger.

Figure n° 17: l'impacts des TIC sur la compétitivité de l'entreprise SNTR



Source : fait par nous même à l'aide de notre étude au sein de l'entreprise SNTR

Après notre analyse des différentes données de l'entreprise SNTR d'Alger, nous avons pu déduire, en proportion, l'impact des TIC sur sa compétitivité, en effet:

En moyenne 41% des outils et applications technologiques participent à l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise SNTR. Ces technologies permettent aussi à cette

Chapitre III : éléments empiriques sur la diffusion et les effets des technologies de l'information et de la communication au sein de l'entreprise de services SNTR

entreprise des gains de temps et neutralisation des distances, proportionnellement 28% de ces TIC y participent. En moyenne, 20% des TIC intégrées à l'intérieur de l'entreprise ont un rôle prépondérant dans l'amélioration de sa réactivité. Et enfin, 10% des TIC jouent un rôle facilitateur dans la mise en place des actions permettant l'incitation de nouveaux clients.

Conclusion

Pour conclure ce chapitre, il est abordable et bien évident de constater, via les différents éléments d'informations rapportés, que l'introduction des TIC au sein de l'entreprise SNTR d'Alger représente une des importantes sources de son succès. Cela confirme en quelque sorte nos hypothèses précédemment proposées.

D'après les résultats de notre étude, le degré d'utilisation des applications et des outils de ces technologies tels que : l'internet, les ordinateurs, les grands logiciels, etc., semble généralisée dans l'ensemble de l'entreprise de notre étude. Toutefois, cela explique la place prépondérante des TIC dans l'entreprise SNTR. En effet, grâce à la capacité financière de l'entreprise, cette dernière a pu encourager des actions d'investissement pour l'acquisition de moyens technologiques plus adaptatifs à toute l'organisation, vue l'importance de leurs enjeux pour la stratégie de cette entreprise.

Par ailleurs, l'intégration des TIC dans l'entreprise SNTR participe à l'amélioration de la performance de ses activités. De ce fait, les technologies de l'information et de la communication permettent à l'entreprise de notre étude de gagner en matière de rentabilité grâce à une utilisation efficace et efficiente des moyens de production de ses prestations. En effet, l'aspect adaptatif de ces technologies aux stratégies de l'entreprise reste un impératif pour la réalisation d'objectifs souhaités par celle-ci.

Après tout ce que nous venons de démontrer, il est aisé d'admettre que l'introduction des TIC au sein de l'entreprise SNTR d'Alger représente une importante ressource qui participe à la réalisation et à l'amélioration de la compétitivité de cette entreprise. En effet, ces technologies permettent des gains de temps, la réalisation des prestations à moindre coût, une réactivité meilleure que celle des concurrents. Tout cela se traduit par une meilleure compétitivité de l'entreprise SNTR.

CONCLUSION

GÉNÉRALE

Conclusion générale

Conclusion générale

Les entreprises contemporaines vivent dans un environnement mouvant qui se caractérise par l'importance de ses mutations. A notre époque, grâce à l'avènement des technologies de l'information et de la communication (TIC) et leur intégration dans le secteur économique, ce dernier favorise de plus en plus l'aspect intellectuel tout en adaptant une économie basée sur la connaissance.

Dans cette perspective, les entreprises algériennes, en particulier les entreprises de services sont confrontées à de multiples impératifs et obligations d'adaptation de leurs activités à ce nouveau phénomène.

L'entreprise SNTR d'Alger fait partie des entreprises algériennes influencées par l'avènement des TIC et le développement de leurs usages par les entreprises de services. Ce phénomène nous a poussés à s'intéresser aux différents impacts de ces technologies sur la compétitivité des entreprises de services, en particulier l'entreprise SNTR. Ainsi, notre travail est totalement consacré à l'analyse des principaux effets et influences des TIC sur l'amélioration de la performance des activités de l'entreprise de notre étude et d'illustrer l'apport des TIC et leur contribution à la mise en œuvre d'une stratégie engageant l'entreprise dans l'amélioration de sa compétitivité.

A partir de notre analyse qui porte sur le niveau d'utilisation et d'appropriation des TIC au sein de l'entreprise SNTR et leur rôle dans l'amélioration de la compétitivité de cette entreprise, nous avons pu constater que l'intégration des TIC dans l'entreprise de services SNTR dégage des impacts positifs dans la réalisation et l'amélioration de la compétitivité de celle-ci.

En effet, l'intégration des TIC au sein des entreprises de services, en particulier l'entreprise SNTR, contribue à des améliorations dans l'exécution de ses activités tout en augmentant leur performance.

De ce fait, à l'aide de notre étude nous réaliserons que les technologies de l'information et de la communication (TIC) permettent une meilleure performance des activités de l'entreprise de notre étude tout en :

Conclusion générale

- ✓ Améliorant les conditions de travail de son personnel grâce à l'adaptation de l'entreprise d'un processus d'automatisation de ses fonctions ;
- ✓ Facilitant le traitement d'un grand nombre de données et une diffusion d'informations et de connaissances plus pertinentes ;
- ✓ Favorisant un processus décisionnel décentralisé et participatif, ce qui contribue à la performance des décisions prises par l'entreprise ;
- ✓ Intégrant une stratégie de mise à niveau par le biais d'introduction d'une fonction de formation du personnel.

Dans un second lieu, les TIC sont plus qu'indispensables pour qu'une entreprise puisse réussir la réalisation de sa stratégie de compétitivité. En effet, les outils et les applications (internet, ordinateurs, logiciels, ERP, téléphonie mobile, etc.) participent d'une manière efficace et efficiente aux succès de l'entreprise SNTR et de sa stratégie de compétitivité. En effet, ces technologies contribuent à :

- ✓ La réduction des coûts de ses prestations de services ;
- ✓ Gains de temps de livraison grâce à l'adoption des outils spécialisés et des technologies plus puissantes ;
- ✓ Augmentation de la capacité de réaction de l'entreprise ;
- ✓ Amélioration de la rentabilité de l'entreprise et augmentation de la productivité de ses activités.

Toutefois, l'intégration des TIC dans les entreprises et leurs impacts sur la performance et la compétitivité de celle-ci reste problématique, et ce en vue de l'existence des ambiguïtés pouvant résulter de cette étude. En revanche, tout au long de notre étude sur l'impact des TIC sur l'entreprise SNTR, la décortication des effets de ces technologies sur la compétitivité de celle-ci reste délicate, car la nature intangible de ses produits constitue une contrainte pour l'évaluation de la rentabilité et la performance de ses activités. Ainsi, la constatation des influences que peut entraîner l'intégration des TIC dans les entreprises de services SNTR varie d'une filiale à une autre, ce qui rend l'analyse de ces impacts se caractérisent par une certaine lourdeur.

Enfin, à la clôture de notre étude nous intimons que les TIC peuvent entraîner aussi des impacts négatifs par leur introduction dans les entreprises de services ou autres appartenant à d'autres secteurs d'activités. A cet égard, l'impact des TIC varie d'une entreprise à une

Conclusion générale

autre tout dépend de la nature de l'activité de l'entreprise et son appartenance à un secteur d'activité. De ce fait, les effets des TIC sur les entreprises actuelles changent. Alors peut-on cerner cette évolution d'impacts ?

ANNEXES

Annexe n°1

ANNEES	AUTEURS/SOURCES	DEFINITION
1996	Revue de la documentation scientifique par Grégoire, Barcewell et Laferrière (Tirer de la Thèse de doctorat en science économique présenté par : M.MOKRANE ALI, le 08-10-2016)	L'expression « Nouvelle technologie de l'information et de la communication »(...) renvoi ici à un ensemble de technologies parmi lesquelles figure habituellement l'ordinateur et qui, lorsqu'elles sont combinées ou interconnectées, se caractérisent par leur pouvoir de mémoriser, de traiter, de rendre accessible (sur un écran ou un autre support) et de transmettre, en principe en quelques lieu que ce soit, une quantité quasi illimitée et très diversifiée de données.
1998	Définition retenue par le programme PICC de l'OCDE (Retirer le : 09-0-10-2016 depuis : www.cairn.info/Revue-hermes-la-revue-2006-1-page-39.htm)	Les technologies de l'information et de la communication (TIC), soit l'ensemble des produits des activités économiques industries comme services, qui contribuent à la visualisation, au traitement, au stockage et à la transmission de l'information par des moyens électroniques.
2002	Somekh, Lewin, Mavers, Fisher, Harrison, Haw, Lunzer, MC Farlane et Scrimshaw (Retirer le : 08-10-2016)	« <i>Computing and communications facilities and features that variously support teaching, learning and a range of activities in education.</i> » P.39
2003	Gouvernement du Québec. Centre d'étude sur l'emploi et la technologie. (Retirer le : 08-10-2016 depuis : www.amtice.ulg.ac.be)	« Ensemble de technologies parmi lesquelles figure souvent l'ordinateur et qui, lorsqu'elles sont combinées ou interconnectées, permettent de numériser, de traiter, de rendre accessible (sur un écran ou un autre support) et de transmettre, en principe à n'importe quel endroit, une quantité quasi illimitée et très diversifiée de données. Ces dernières se présentent souvent sous divers formes : texte, schéma, graphique, image en mouvement, son, etc. les technologies ne se limitent pas aux technologies Internet, elles englobent tous les systèmes multimédias interactifs diffusés sur CD-ROM, les bonnes interactives, les encyclopédies multimédias, la vidéo conférence, etc.
2006	Office québécois de la langue française (nd). Le grand dictionnaire terminologique. Québec. (Retirer le : 08-10-2016 depuis : www.amtice.ulg.ac.be)	« Ensemble des technologies issues de la convergence de l'informatique et des techniques évoluées de multimédia et des télécommunications, qui ont permis l'émergence de moyens de communication plus efficaces, en améliorant le traitement, la mise en mémoire, la diffusion et l'échange de l'information. »

<p>2006</p>	<p>B. Chapren, Evaluation des systèmes d'information pour une optimisation du management des forces de ventes : Glossaire. (Retirer le :08-10-2016 de : http://www.systemesdinformation.fr/glossaire)</p>	<p>TIC : Expression aux contours assez flous, apparu avec le développement des réseaux de communication, désignant tout ce qui tourne autour de l'internet et de multimédia. Elle recouvre également la notion de convivialité accrue de ces produits et services destinés à un large public de non-spécialistes. Au confluent de l'informatique, des réseaux de télécommunication et de l'audiovisuel, les TIC s'adressent au plus grand nombre. Employé dans ce mémoire sans distinction avec le terme NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de Communication).</p>
<p>2006</p>	<p>P. CHARPENTIER, Organisation et gestion de l'entreprise, Edition Agnès Fieux, Saint-Just-la-Pendue, novembre 2006. (Retirer le : 28-09-2016), p.133</p>	<p>De manière générique, les Technologies de l'Information (TI) regroupent les techniques permettant de collecter, stocker, traiter et transmettre des informations ; elles sont fondées sur le principe de base de codage électronique de l'information. Plus précisément, on peut définir les TI par les différents éléments qui les composent : éléments matériels (différents types d'ordinateurs, stations de travail), immatériels (logiciels programmant les instructions de fonctionnement des machines, logiciels d'applications, bases de données) et réseaux de communication entre les systèmes informatiques (transmission possible par câbles, fibres optiques, satellites de télécommunication).</p>

Source : notre recherche sur la variation de définitions des TIC dans différentes époques

GUIDE D'ENTRETIEN

Nom de l'entreprise : SNTR d'Alger

Objet de l'étude :

Cette étude est réalisée en vue de la préparation d'un mémoire de master en science de gestion, sur le thème : « L'impact des technologies de l'information et de la communication sur la stratégie de compétitivité des entreprises de service : élément d'analyse empirique cas de l'entreprise de service SNTR

L'objectif est de mettre en relief la façon dont le personnel SNTR, perçoit l'introduction des technologies de l'information et de la communication dans son entreprise.

Guide d'entretien

1. Quelles sont les principales technologies intégrées par l'entreprise LOGITRANS ?

.....

2. Quel est le pourcentage d'intégration de ces technologies dans votre entreprise ?

.....

3. Constatez vous que ces technologies permettent de renforcer vos relations avec la clientèle ?.....

4. Croyez vous que ces technologies peuvent être la source d'un avantage compétitif de l'entreprise ?

.....

5. De quelle manière ces technologies contribuent-elles à l'amélioration ou à l'augmentation de la part de marché de votre entreprise ?

.....

6. Quel est l'avantage de ces technologies vis-à-vis du métier de l'entreprise ?

.....

7. Depuis combien de temps que votre entreprise dispose d'un accès à internet ?

.....

8. Quelles sont les principales activités réalisées par l'entreprise sur internet ?

.....

9. Est-ce que votre entreprise dispose d'un site web ? Si oui, depuis combien de temps ?

.....

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

.....

11. Quelles sont les éléments constitutifs de votre site internet ?

.....

12. Votre entreprise a-t-elle déjà reçu des commandes de services via internet ?

.....

13. Êtes-vous actif sur les réseaux sociaux pour des buts professionnels ?

.....

GUIDE D'ENTRETIEN

14. Disposez-vous de grands logiciels de gestion ? (EDI, ERP, PGI,...)
.....
15. Quels sont les principaux outils et applications des TIC qui sont utilisés par votre entreprise ?.....
16. Quels sont les objectifs et les motivations de l'appropriation des TIC par l'entreprise ?
17.
18. Quelles décisions stratégiques a adopté suite à l'introduction des TIC ?
.....
19. Quelle est la réaction de vos employés face aux changements liés à cette introduction ?
.....
20. Quelles sont les activités qui ont bénéficiées de l'introduction des TIC ?
.....
21. Estimez-vous que l'intégration de ces nouvelles technologies ait des impacts négatifs sur le fonctionnement de l'organisation de l'entreprise ?
.....
22. Quels sont les dispositifs de l'entreprise qu'elle met en œuvre afin de s'adapter aux différentes mutations de l'environnement actuel ?
.....
23. Remarquez-vous qu'il y a une amélioration des résultats de l'entreprise c'est-à-dire sa performance ?.....
24. Selon vous, votre investissement dans les TIC a-t-il des effets sur votre entreprise en termes de réductions des coûts, des délais et l'accélération de la circulation d'informations à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise ?
.....
25. Quel est votre point de vue sur l'adaptation de l'intégralité de l'entreprise à ces nouvelles technologies par rapport à son environnement concurrentiel ?
.....
26. Disposez-vous d'internet ? Depuis quand ?
.....
27. Votre entreprise est-elle abonnée à l'internet ?
.....
28. Est-ce que l'internet est le seul outil tic qui est intégrée ?
.....
29. Quels sont les logiciels que vous utilisez ?
.....
30. Est-ce que vous utilisez les TIC dans les opérations ?
.....
31. Quel est le degré de diffusion des TIC au sein de votre entreprise ?
.....
32. Dans quel but vous l'avez acquis ?
.....
33. Quel sont les moyens de communication que vous utilisez fréquemment
.....

GUIDE D'ENTRETIEN

34. Quel sont les avantages obtenus grâce à l'utilisation des sites ?
.....
35. Est-ce que les TIC contribuent à la prise de décision ?
.....
36. Est-ce que les TIC améliorent le potentiel des travailleurs ?
.....
37. Est-ce que les TIC améliorent la qualité des flux d'information de votre entreprise ?
.....
38. Est-ce que les TIC influence sur les délais de livraison ?
.....
39. Est-ce que les TIC entrent dans la réduction des coûts ? (frais de transport)
.....
40. Est-ce que les TIC améliorent des flux de votre entreprise ? et la qualité de ces flux s'est améliorée en quelles termes ? (précision ; délais ; fiabilité....
.....
41. Est-ce que les TIC améliorent la recherche du développement et facilite le contact avec l'organisme de recherche ?
.....
42. Est-ce que les TIC sont nécessaires pour la gestion ?
.....
43. Est-ce que les TIC améliorent l'efficacité de main d'œuvre ?
.....
44. Est-ce que l'utilisation des TIC augmente le volume des services ?
.....
45. Ces technologies contribuent-elles à l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise
.....
46. L'adoption des TIC au sein de votre entreprise conduit-elle à une meilleure compétitivité ?

Merci d'avoir donner de votre temps pour reprendre a ce guide !



COMPTE DE RESULTATS 2013

	NOTE	2013	2012
Ventes et produits annexes	27	3 562 103 835,84	3 093 399 308,28
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée	28	71 218 283,19	211 059 529,19
Subvention d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		3 633 322 119,03	3 304 458 837,47
Achats consommés	29	-583 408 306,17	-710 689 704,61
Services extérieurs et autres consommations	30	-471 543 500,24	-455 972 337,73
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-1 054 951 806,41	-1 166 662 042,34
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		2 578 370 312,62	2 137 796 795,13
Charges de personnel	31	-1 584 480 917,39	-1 525 637 623,82
Impôts, taxes et versements assimilés	32	-96 651 974,16	-88 738 453,87
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		897 237 421,07	523 420 717,44
Autres produits opérationnels	33	477 689 964,75	754 885 227,17
Autres charges opérationnelles	34	-352 194 140,43	-387 717 072,48
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de	35	-813 916 527,46	-924 676 993,83
Reprise sur pertes de valeurs et provisions	36	245 784 036,93	125 352 437,14
V-RESULTAT OPERATIONNEL		454 600 754,86	91 264 315,44
Produits financiers	37	1 050 189,36	1 015 430,32
Charges financières	38	-108 144 376,90	-30 102 948,77
VI-RESULTAT FINANCIER		-107 094 187,54	-29 087 518,45
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT(V+VI)		347 506 567,32	62 176 796,99
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	39	-8 920 724,24	-90 647 602,45
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	40	5 876 287,78	108 354 719,39
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRE		4 357 846 310,07	4 185 711 932,10
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRE		-4 013 384 179,21	-4 105 828 018,17
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRE		344 462 130,86	79 883 913,93
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	41	0,00	11 826 883,08
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	42	0,00	-28 583 504,58
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	-16 756 621,50
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		344 462 130,86	63 127 292,43
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équ	43	88 380 561,98	147 944 201,13
IX-RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE(1)	44	432 842 692,84	211 071 493,56
Dont part des minoritaires (1)	45	7 307,00	0,00
Part du groupe (1)		432 835 385,84	0,00

MEDJBER Rabah

Expert Comptable DPLE
et Commissaire Aux Comptes



II - LE COMPTE DE RESULTATS CONSOLIDE

	NOTE	2012	2011
Ventes et produits annexes	25	9 323 649 772,70	8 083 317 791,48
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée	26	211 059 529,19	341 541 442,13
Subvention d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		9 534 709 301,89	8 424 859 233,61
Achats consommés	27	-710 689 704,61	-703 820 790,23
Services extérieurs et autres consommations	28	-6 686 222 802,15	-5 776 670 760,46
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-7 396 912 506,76	-6 480 491 550,69
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		2 137 796 795,13	1 944 367 682,92
Charges de personnel	30	-1 525 637 623,82	-1 294 513 726,04
Impôts, taxes et versements assimilés	31	-88 738 453,87	-80 212 362,75
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		523 420 717,44	569 641 594,13
Autres produits opérationnels	32	754 885 227,17	292 686 371,76
Autres charges opérationnelles	33	-387 717 072,48	-55 296 654,08
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	34	-924 676 993,83	-867 748 354,24
Reprise sur pertes de valeurs et provisions	35	125 352 437,14	333 975 364,89
V-RESULTAT OPERATIONNEL		91 264 315,44	273 258 322,46
Produits financiers	36	1 015 430,32	27 755,28
Charges financières	37	-30 102 948,77	-15 353 344,39
VI-RESULTAT FINANCIER		-29 087 518,45	-15 325 589,11
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT(V+VI)		62 176 796,99	257 932 733,35
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	38	-90 647 602,45	-58 576 111,99
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	39	108 354 719,39	4 129 964,19
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		10 415 962 396,52	9 051 548 725,54
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-10 336 078 482,59	-8 848 062 139,99
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		79 883 913,93	203 486 585,55
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	40	11 826 883,08	26 433 183,42
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	41	-28 583 504,58	-5 136 586,50
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE		-16 756 621,50	21 296 596,92
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		63 127 292,43	224 783 182,47
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)	42	147 944 201,13	135 042 585,64
IX-RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE(1)	43	211 071 493,56	359 825 768,11
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			

MEDJBER Rabah

Expert Comptable DPLE
et Commissaire Aux Comptes

I – BILAN CONSOLIDES EXERCICE 2012

1.1. Actif du bilan consolidé

ACTIF	NOTE	2012			2011
		Brut	Amort-Prov.	Net	Net
ACTIF IMMOBILISE(NON COURANT)					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles	1	13 775 554,84	2 655 998,05	11 119 556,79	628 615,94
Immobilisations corporelles	2	13 967 668 861,91	9 112 420 758,31	4 855 248 103,60	4 892 509 351,96
Immeubles de placement	3	1 348 984 221,35	1 213 353 967,11	135 630 254,24	147 846 581,77
Immobilisations en cours	4	282 513 206,06		282 513 206,06	210 100 621,67
Immobilisations financières	5 - 6 - 7				
Titres mis en équivalence-entreprise associées		285 287 006,26		285 287 006,26	230 235 773,40
Autres participations et créances rattachées		62 931 200,00	2 251 200,00	60 680 000,00	60 680 000,00
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		95 373 932,32		95 373 932,32	79 178 205,61
Impôts différés actif	8	252 778 941,61		252 778 941,61	225 553 795,67
TOTAL ACTIF NON COURANT		16 309 312 924,35	10 330 681 923,47	5 978 631 000,88	5 846 732 946,24
ACTIF COURANT					
Stocks et en cours	9	311 976 902,94	178 991 658,00	132 985 244,94	169 114 466,59
Créances et emplois assimilés					
Clients	10	3 173 913 893,95	601 138 160,62	2 572 775 733,33	2 030 500 679,58
Autres débiteurs		487 229 073,88	365 431 358,01	121 797 715,87	113 469 556,00
Impôts	12	251 224 881,36		251 224 881,36	293 436 531,80
Autres actifs courants	11				
Disponibilités et assimilés	13				
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		1 241 481 235,11	9 516 497,61	1 231 964 737,50	1 353 818 967,59
TOTAL ACTIF COURANT		5 465 825 987,24	1 155 077 674,24	4 310 748 313,00	3 960 340 201,56
TOTAL GENERAL ACTIF		21 775 138 911,59	11 485 759 597,71	10 289 379 313,88	9 807 073 147,80

MEDJBER Rabah
Expert Comptable DPLE
et Commissaire Aux Comptes

1.2. Passif du bilan consolidé

PASSIF	NOTE	2 012	2 011
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)	14	2 000 000 000,00	2 000 000 000,00
Capital non appelé			
Capital résultant Ass. Trésor		312 026 785,33	
Primes et réserves (Réserves consolidées)	15	1 728 781 188,71	1 462 219 739,43
Ecart de réévaluation	16	126 564,39	54 712 573,72
Ecart d'équivalence			
Résultat net (Résultat part du groupe)	17	63 127 292,43	224 783 182,47
Autres capitaux propres-Report à nouveau	18	348 599 962,73	391 117 546,20
Part de la société consolidante			
Part des minoritaires			
TOTAL I		4 452 661 793,59	4 132 833 041,82
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières	19	2 703 786 195,24	2 926 326 223,12
Impôts (différés et provisionnés)	20	1 423 374,44	174 423 037,16
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance	21	70 554 838,00	44 844 568,53
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		2 775 764 407,68	3 145 593 828,81
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés	22	1 081 854 324,77	738 743 603,39
Impôts	23	833 015 737,47	684 131 204,01
Autres dettes	24	1 146 083 050,37	1 105 771 469,77
Trésorerie Passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		3 060 953 112,61	2 528 646 277,17
TOTAL GENERAL PASSIF		10 289 379 313,88	9 807 073 147,80

MEDJBER Rabah

Expert Comptable DPLE
et Commissaire Aux Comptes

I – BILAN CONSOLIDES EXERCICE 2013

BILAN ACTIF

ACTIF	NOTE	2013			2012
		Brut	Amort-Prov.	Net	Net
ACTIF IMMOBILISE(NON COURANT)					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					11 119 556,79
Immobilisations incorporelles	1	11 821 221,50	1 929 182,87	9 892 038,63	
Immobilisations corporelles	2	14 938 950 005,21	9 356 476 816,35	5 582 473 188,86	4 855 248 103,60
Immeubles de placement	3	1 348 984 221,35	1 225 570 294,64	123 413 926,71	135 630 254,24
Immobilisations en concession	4	18 000 000,00	30 000,00	17 970 000,00	
Immobilisations en cours	5	455 606 087,36		455 606 087,36	282 513 206,06
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence-entreprise associées	6	283 338 059,14		283 338 059,14	285 287 006,26
Autres participations et créances rattachées	7	62 931 200,00	2 251 200,00	60 680 000,00	60 680 000,00
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants	8	120 034 413,07		120 034 413,07	95 373 932,32
Impôts différés actif	9	258 655 229,39		258 655 229,39	252 778 941,61
TOTAL ACTIF NON COURANT		17 498 320 437,02	10 586 257 493,86	6 912 062 943,16	5 978 631 000,88
ACTIF COURANT					
Stocks et en cours	10	160 019 991,12	40 938 203,76	119 081 787,36	132 985 244,94
Créances et emplois assimilés					
Clients	11	2 568 309 297,31	569 719 449,75	1 998 589 847,56	2 572 775 733,33
Autres débiteurs		1 988 796 791,67	533 604 969,38	1 455 191 822,29	121 797 715,87
Impôts	12	223 762 155,33		223 762 155,33	251 224 881,36
Autres actifs courants	13				
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie	14	962 297 874,59	9 516 497,61	952 781 376,98	1 231 964 737,50
TOTAL ACTIF COURANT		5 903 186 110,02	1 153 779 120,50	4 749 406 989,52	4 310 748 313,00
TOTAL GENERAL ACTIF		23 401 506 547,04	11 740 036 614,36	11 661 469 932,68	10 289 379 313,88

MEDJBER Rabah

Expert Comptable DPLE
et Commissaire Aux Comptes



BILAN PASSIF

PASSIF	NOTE	2013	2012
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)	15	2 000 000 000,00	2 000 000 000,00
Capital non appelé			
Capital résultant Ass. Trésor		312 026 785,33	312 026 785,33
Primes et réserves (Réserves consolidées)	16	1 575 967 613,29	1 728 781 188,71
Ecart de réévaluation	17		126 564,39
Ecart d'équivalence			
Résultat net (Résultat part du groupe)	18	344 462 130,86	63 127 292,43
Autres capitaux propres-Report à nouveau	19	577 935 425,90	348 599 962,73
Part de la société consolidante		344 454 823,86	0,00
Part des minoritaires	20	7 307,00	0,00
TOTAL I		4 810 391 955,38	4 452 661 793,59
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières	21	3 477 419 340,10	2 703 786 195,24
Impôts (différés et provisionnés)	22	1 423 374,44	1 423 374,44
Autres dettes non courantes		17 970 000,00	
Provisions et produits comptabilisés d'avance	23	102 411 923,81	70 554 838,00
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		3 599 224 638,35	2 775 764 407,68
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés	24	1 379 877 762,96	1 081 854 324,77
Impôts	25	685 913 722,07	833 015 737,47
Autres dettes	26	1 186 061 853,92	1 146 083 050,37
Trésorerie Passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		3 251 853 338,95	3 060 953 112,61
TOTAL GENERAL PASSIF		11 661 469 932,68	10 289 379 313,88

MEDJBER Rabah

Expert Comptable DPLE
et Commissaire Aux Comptes



LISTE DES FIGURES

Liste des figures

Figure n°1 : schéma de base du processus de communication.....	8
Figure n°2 : la chaine de valeur selon Porter.....	17
Figure n°3 : la chaine de valeur après l'intégration des TIC.....	18
Figure n°4 : la notion de système d'information.....	27
Figure n°5 : les systèmes et leurs interactions.....	38
Figure n°6 : intégration par PGI.....	49
Figure n°7 : processus de la décision stratégique.....	58
Figure n°8 : les déterminants de la compétitivité au niveau national et international.....	90
Figure n°9 : structure des couts (segments ou groupe de segments stratégiques).....	101
Figure n°10 : graphe illustratif de la relation entre effet d'expérience et le cout unitaire....	102
Figure n°11 : typologie des stratégies de différenciation.....	107
Figure n°12 : le modèle des forces concurrentielles.....	125
Figure n°13 : schéma actuel d'organisation de l'entreprise SNTR ;	
Figure n°14 : Le degré d'utilisation des différents outils TIC dont l'entreprise SNTR dispose.....	152
Figure n°15 : la perception de la rapidité de la circulation des informations eu sein de l'entreprise.....	155
Figure n°16 : la proportion des stratégies adaptées par l'entreprise SNTR.....	158
Figure n° 17 : Impacts des TIC sur la compétitivité de l'entreprise SNTR.....	160

LISTE DES TABLEAUX

Liste des tableaux

Tableau n°1 : les sources d'informations, formelles et informelles.....	32
Tableau n°2 : les différents objets et niveaux d'analyse des systèmes d'information.....	41
Tableau n°3 : les niveaux de décision.....	54
Tableau n°4 : les caractéristiques de la décision stratégique.....	57
Tableau n°5 : les caractéristiques des niveaux de décisions.....	62
Tableau n°6 : les indicateurs de compétitivité pour une entreprise et un pays.....	98
Tableau n°7 : les sources de différenciation pour les entreprises.....	106
Tableau n°8 : Effectif optimal hors personnel exécutif.....	146

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

Bibliographie

I. Ouvrages

1. Alain Derray, Alain Lusseault, « L'analyse stratégique », Ellipses Edition.Marketing, Paris, 2001
2. A.KEMPT, L. DEMOND-LUGOL, M. RAPIDEL, C. SCIBETTA, « Communication des entreprises », Paris, Edition ARMAND COLIN, 2006
3. Annie MUNOS et Danis LAPERT, « Marketing des services », 2^{ème} édition, Paris, Edition DUNOD, 2009
4. Arnaud GFOFF, « Manager l'innovation », Saint-Denis, Edition AFNOR,2009
5. BERTRAND BELLION, « l'innovation créatrice », France, éd. Economica, 2002
6. Chantal MORLEY, « Management d'un projet système d'information », 6^{ème} édition, Paris, Edition DUNOD, 2008
7. Christine AFRIAT, Jean-François Loué, « Les métiers face aux technologies de l'information : Qualifications et prospectives », (manque édition), 2003
8. Emmanuel-Arnaud Pateyron et Robert Salmon, « Les nouvelles technologies de l'information et l'entreprise », Edition Economica, Paris, 1996
9. Faiz GALLOUJ, « Economie de l'innovation dans les services », Paris, Edition L'Harmattan, 1994
10. Faridah DJALLAL, Faiz GALLOUJ, « Nouvelle économie des services et innovation », France, Edition L'Harmattan, 2002
11. François GIRAUD, Gérard NAULLEAU, Marie-Hélène DELMOND, Olivier SAAULPIC, Pierre-Laurent BESCOS, « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », 2^{ème} édition, Paris, Gualino éditeur, 2005
12. Frédéric CANARD, « Management de la qualité », Paris, Lextenso éditions, 2009
13. Hamid BETTAHAR, « Management des organisations », Alger, Editions EL OTHMANIA, 2014
14. Jacques QUIBEL « Les stratégies de l'entreprise et le Management stratégique », Paris, « éditeur inconnu », s.d
15. James G.MARCH, « Décision et organisation », Paris, Edition d'Organisation, 1991
16. James O'Brien, « Les systèmes d'information de gestion », France, Edition DeBoeck-Wesmael s.a, 1995
17. Jean-François PILLOU et Pascal CAILLEREZ, « Tout sur les systèmes d'information : Grandes, moyennes et petites entreprises », 2^{ème} édition, Paris, Edition DUNOD, 2011

Bibliographie

18. Jean Luc CHARRON- Sabine SEPARI, « Organisation et gestion de l'entreprise, manuel et applications », 3^{ème} édition, Paris, Edition DUNOD, 2004
19. Jean -Marie, Albertini et Yves Croset, « Economie d'entreprise, Gestion basique » .éd. NATHAN 1992
20. Jean-Marie DUCREUX, Rene ABATE, Nicolas KACHANER, « Le grand livre de la stratégie », Paris, Edition d'Organisation, 2009
21. Jean Orsoni, « management stratégique : la politique générale de l'entreprise », Paris, éd. Vuibert - septembre 1990
22. Jorsinie. Management stratégique – la politique générale de l'entreprise éd. Vuiber. septembre1990
23. Lucien VERNAN, « La prise de décision dans les organisations : réaction et changement », France, Edition d'Organisation, janvier 1991
24. Michel KALIKA, Hajer KEFI, « Evaluation des systèmes d'information : une perspective organisationnelle », Paris, Edition ECONOMINA, 2004
25. Michel Kalika, Jean Pierre Halfer, Jack Orsoni, « Management ; stratégie et organisation ». France, éd. Vuibert, Juin 2007
26. Michael PORTER, Choix stratégique et concurrences : « L'Avantage Concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », France, Edition DUNOD, 1997
27. OCDE, « Les TIC et la croissance économique : panorama des industries, des entreprises et des pays de l'OCDE », Paris, 2003
28. Olivier Torres – Blaye, « Economie d'entreprise, Organisation, Stratégie et Territoire à l'aube de la nouvelle économie », 2^{ème} édition, Paris, éd. Economica, 2004
29. Pascal LANNOO et Corinne ANKRI, « e-marketing & e-commerce », 2^{ème} édition, Paris, Edition Vuibert, 2007
30. Philippe Baurmad, Jean-André Benvenuti, « Compétitivité et système d'information », Paris, Edition DUNOD, 1998
31. P. CHARPENTIER, « Organisation et gestion de l'entreprise », Saint-Just-la-Pendue, Edition Agnès Fieux, novembre 2006
32. Philippe de Woot et de Gérard Koenig, « Management stratégique et compétitivité », Marc Ingham (Ed), France, 1995
33. Philip KOTLER, Bernard DUBOIS, Kevin KELLER, Delphine MANCEAU, Marketing management, 12^{ème} édition, Edition Pearson, 2006

Bibliographie

34. Philip KOTLER et Gary ARMASTRONG, « Principe de marketing », 8^{ème} édition, France, Edition Pearson Education, 2007
35. Ramez CAYATTE, « Manager une équipe à distance », Paris, Edition DUNOD, 2009
36. Robert KAST, « La théorie de la décision », Nouvelle édition, Paris, Edition La Découverte, 2002
37. R.REIX, F. ROWE, « Faire de la recherche en système d'information », Edition Vuibert, 2002
38. Robert REIX, « Système d'information et management des organisations », 5^{ème} édition, Paris, Edition Vuibert, 2004
39. Rodolphe DURAND, « Guide de management stratégique », Paris, Edition DUNOD, 2003
40. Rolande MARCINIAK et Frantz SOWE, « Systèmes d'informations, dynamique et organisation », 2^{ème} édition, Paris, Edition ECONOMICA, 2005
41. S.Alter, Information Systems : A Management Perspective, Benjamin Cummings Publishing Company, 2ème édition, 1996
42. STRATEGOR, « Politique générale de l'entreprise », 4^{ème} édition, Paris, Edition DUNOD, 2004

II. REVUES

1. Askenazy Philippe, Galbis Eva Moreno, « L'impact des changements technologiques et organisationnels sur les flux de main d'œuvre. Etude sur des établissements français ». Presses de Sciences Po, Revue économique, Vol.56, 2005
2. Chokri EL FIDHA et Mohamed Hédi CHARKI, « Rôle des technologies de l'information et de la communication dans le développement de la qualité de la relation client : Applications à la relation Banque/Entreprise ». (Site internet), Revue des sciences de gestion 2008/1 (n°229). Disponible sur : www.cairn.info
3. André BOYER, Ayoub NEFZI, « La perception de la qualité dans le domaine des services : vers une clarification des concepts ». Revue des sciences de gestion 2009/3 (n°237-238) sur : www.cairn.info date de consultation : 13-11-2016
4. Abdallah Alaoui, « Gestion du changement, TIC et compétitivité organisationnelle : le cas de la société MBA-France ». La Revue des sciences de gestion 2010/5 (n°245-246), disponible sur : www.cairn.info (consulter le : 03-11-2016)

Bibliographie

5. Selma Ben Mlouka, Jean-Michel Sahut, « La taille est-elle un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises ? », La Revue des sciences de gestion 2008/5 (n°233), (site internet www.cairn.info)

III. Dictionnaires, encyclopédies et manuels

1. Claude Danièle Echaudemaison, « Dictionnaire d'économie et de sciences sociales », Alger, Edition BERTI, 2009
2. Collectif, « Dictionnaire de Français Larousse », Paris, Edition Larousse, 2008
3. Collectif, « Dictionnaire de management de projet », France, Edition AFNOR, 2010
4. David AUTISSIER, Faouzi BENSEBAA, Fabienne BOUDIER, « L'atlas du management : L'encyclopédie du management en 100 Dossiers-clés », Paris, Edition d'Organisation, 2010
5. Dictionnaire.sensagent.leparisien.fr

IV. Travaux Universitaires :

1. ABDEL DJEBAR Souheyla, « L'impact du marketing des services au sein de l'entreprise de télécommunication : Cas d'Algérie Télécom Mobile « Mobilis », (en ligne). Mémoire de Magister en Management, ORAN : Ecole Doctorale d'Economie et de Management, 2014. Format PDF. Disponible sur : <http://theses.univ-oran1.dz/document/TH4176.pdf>
2. Ali BOUHENNA, « Les enjeux des TIC dans l'entreprise, Université de Tlemcen, Faculté des sciences économiques et de gestion », (site internet). Disponible sur : docplayer.fr (consulter le 20-10-2016)
3. BOUCHELIT Rym, « Les perspectives d'E-BANKING dans la stratégie E-Algerie 2013 ». Thèse de doctorat. Science économique, Tlemcen, Université Abou Bakr Belkaid de Tlemcen, 2014
4. CHERROU Kahina, « La compétitivité dans le cadre de la mondialisation : Etude comparative de l'industrie automobile : Cas des six principaux pays constructeurs d'automobiles ». Mémoire de Magister, Economie et finances internationales, Tizi-Ouzou, Université Mouloud MAMMERI Tizi-Ouzou, FSEGC, 2014
5. Khady Diegane FAYE, « Analyse des déterminants de la compétitivité internationale Sénégalaise », (en ligne) mémoire de DEA en économie internationale, DAKAR,

Bibliographie

Université CHEIKH ANTA DIOP de DAKAR, 2004. Format PDF. Disponible sur :

www.beep.ird.fr

6. M. BAHBAH Ahmed Brahim, « L'Adéquation entre valeur perçue et valeur délivrée dans la démarche marketing-illustration à travers le cas de Procter & Gamble Algérie », (**en ligne**), Mémoire de Magister en Management. Marketing, ORAN : Université d'ORAN FSESGC, 2013. Format PDF. Disponible sur www.succes-marketing.com
7. M.MOKRANE ALI, « Diffusion et impacts des Technologies de l'information et de la communication au sein des entreprises : éléments d'analyse empirique du cas de l'industrie manufacturière algérienne ». Thèse de doctorat. Sciences économiques, TIZI-OUZOU : Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou, FSECG, 2015
8. NEMER Rabiha, « Impact des TIC sur le processus de décision stratégique : Une étude basée sur un échantillon de PME Algériennes dans le secteur des services ». Mémoire de Magister, option : stratégie, Ecole d'Economie et de Management, Université d'ORAN, FSEGC, 2011
9. Nodjitidgé DJIMASRA, « Efficacité technique, productivité et compétitivité des principaux pays producteurs de coton. » (**en ligne**). Thèse de doctorat. Science économique, Orléans : Université d'Orléans, 2009. Format PDF. Disponible sur : <https://tel.archives-ouvertes.fr>
10. SMADI Lakhdar, « Compétitivité et mise à niveau des systèmes de production des PME : Etude de cas : SARL TRANSPROFIL frere BENCHADI ». Mémoire de Magister, (**en ligne**). Génie Industriel, Batna, Université LHADJ LAKHDAR, BATNA, 2010. Format PDF. Disponible sur : inst-gha.univ-batna.dz
11. ZORELI Mohamed-Amokrane, « Compétitivité des PME-PMI et dynamiques de développement territorialisé : Cas de la commune de Tazi-Rached », Mémoire de Magister. Sciences Economiques, Tizi-Ouzou : Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou, FSECG, 2006

V. Sites et liens internet

1. <https://profs.vinci-melun.org>
2. www.institut-numerique.org
3. www.rhinfo.com
4. <http://ww2.eivp-paris.fr/dptmanagement/sites/tic/partiel.php>
5. http://bestofcompta.free.fr/OGE/La_decision_dans_l_entreprise.htm

Bibliographie

6. <http://geronim.free.ft/ecoent/cours/decision.html>
7. http://eaduniv_erangers.fr/rgeape/legoherel
8. www.images.hachette-livre.fr
9. http://tecfa.unige.ch/tecfa/publicat/schneider/these_danie/wmoork/www/phd_20.heml
10. Selma Katlane Ben Mlouka, Processus de compétitivité : Facteurs et évaluation. Disponible sur : www.entreprenariat.com
11. Youness EL KADIRI, Mathieu RICHIR, Laurent SOMVILLE, Frédéric TOSELLI, Michael VASSEUR, Rapport du module Environnement Mondialisation, 2003. disponible sur : www.emse.fr (date de consultation :26-07-2016)
12. BILLARD Laurence, Une approche dynamique des stratégies génériques de M. Porter. Revue de l'Association Internationale de Management Stratégique, 1998, (site internet). Disponible sur : docplayer.fr. Date de consultation :11-11-2016
13. L'avantage concurrentiel : les stratégies de cout et de valeur perçue, (site internet) www.images.hachette-livre.fr date de consultation : 06-11-2016
14. www.images.hachette-livre.fr date de consultation : 06-11-2016
15. Cf livre de management des organisations de 1^{ère} STG (site internet)
16. Bernard ESPINASSE, Introduction aux décisions et processus décisionnel, (en ligne), Université d'Aix-Marseille, 2009
17. Christie Afriat, Jean-François Loué, Les métiers face aux technologies de l'information, Avril 2003, (**site internet**) disponible sur : www.ladocumentationfrancaise.fr
18. www.memoireonline.fr
19. <http://lettre-agri.over-blog.com/article-les-tic-solutions-nouvelles-a-des-questions-nouvelles-41191138.html>
20. www.est-usmba.ac.ma
21. www.servicedoc.info
22. <https://questionsvives.revues.org>
23. www.institutnumerique.fr
24. www.foad-mooc.auf.org
25. www.jchambon.fr
26. <http://geronim.free.ft/ecoent/cours/decision.html>
27. <http://rainaudi.com/strategie.heml> (décision stratégique)
28. http://bestofcompta.free.fr/OGE/La_decision_dans_l_entreprise.htm
29. www.lsis.org

Bibliographie

30. Source : Laurier, Andrée. .coup de pouce .Septembre 1994 (des méthodes efficaces pour prendre de bonnes décisions) (site Internet)
31. http://www.ohm-2.provence.org/documents/pdf/JourScientif/Sem_20090630/Olivero.pdf
32. Pierre-Jean BENGHOZI et Patrick COHENDET, L'organisation de la production et de la décision face aux TIC, (site internet : brousseau.info) consulter 17-10-2016 à 19 :26
33. www.universalis.fr
34. www.linternaute.com date de consultation : 13-11-2016
35. www.fsr.ac.ma date de consultation :17-11-2016
36. www.insee.fr date de consultation : 13-11-2016
37. Bts-banque.nursit.com/Definition-et-fonctions
38. www.journaldunat.com date de consultation : 13-11-2016
39. www.insee.fr
40. www.la-fabrique.fr (consulter 21 octobre2016)
41. www.lecese.fr (consulter 21 octobre 2016)
42. www.beepird.fr
43. www.blog.saeed.com
44. www.insimbelaia.dz
45. www.oeconomia.net date de consultation : 05-11-2016
46. www.topie.org/Dictionaire/Compétitivité.htm (consulter 31-10-2016)
47. fr.wikipedia.org
48. L.Lachaal, La compétitivité : concepts, définitions et applications, Institut National de la Recherche Agronomique de Tunis (INRAT), Consulter sur : www.lecese.fr
49. Jérôme CRUZ, Le regain des stratégies génériques face à la recherche constante de nouveaux avantages compétitifs. Quels choix et déploiements stratégiques pour améliorer la compétitivité, Travail de Bachelor en vue de l'obtention du Bachelor HES, Genève, juin 2009, (site internet) https://doc.rero.ch/record/13132/files/TDEE_84.pdf
50. www.performancezoom.com
51. www.definitions-marketing.com date de consultation : 02-11-2016
52. www.e-marketing.fr date de consultation : 02-11-2016
53. www.glossaire-international.com date de consultation : 02-11-2016
54. <http://comptabilite.ooreka.fr>
55. Direns.mines-paristech.fr date de consultation : 03-11-2016
56. www.journaldunet.com

Bibliographie

57. www.entrepreneuriat.com
 58. www.lcl.com
 59. www.oeconomia.net consulter le : 20-11-2016
 60. www.csti.pm.gouv.fr consulter le : 09-11-2016
 61. www.e-marketing.fr
 62. Farida BEKOUR, Les enjeux de développement des technologies de l'information et de la communication dans les entreprises, 1^{er} colloque international, FSECG de l'Université MOULOUD MAMMERI de Tizi-Ouzou, (**site internet**), disponible sur : www.ummto.dz
date de consultation :14-11-2016
 63. DEMANET Marina (mars 2010), « les entreprises de service multisites en Île-de-France »,
 64. Pierre-Jean BENGHOZI et Patrick COHENDET, L'organisation de la production et de la décision face aux TIC, (**site internet**), disponible sur : http://brousseau.info/pdf/tic_plan/TICOPEChap2.PDF
 65. Tristan Klein et Daniel Ratier, l'impact des TIC sur les conditions de travail, 2012, (**site internet**) disponible sur : www.ladocumentationfrancaise.fr
 66. Alain RALLET, Télécommunication et compétitivité, (**site internet**), disponible sur : www.presse.fr
- XVeme conférence internationale de management stratégique .Anny/Genève -13-16-juin 2006

TABLE DES MATIÈRES

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Résumé

Liste des abréviations

INTRODUCTION GENERALE.....	01
----------------------------	----

Chapitre I : Les technologies de l'information et de la communication : approche théorique.....	05
---	----

INTRODUCTION.....	05
-------------------	----

Section 1 : Les technologies de l'information et de la communication (TIC) : définition et concepts de base.....	06
--	----

1. Concepts de base.....	06
1.1.Définition du concept « Technologie ».....	06
1.2.Définition du concept « Information »	07
1.3.Définition du concept « Communication ».....	07
2. Définition, nature et caractéristiques des TIC.....	08
2.1.Présentation des « Technologies de l'Information et de Communication ».....	08
2.2.Les éléments constitutifs des TIC.....	09
2.3.Nature et caractéristiques des TIC.....	13
2.3.1. Les caractéristiques des TIC.....	15
3. La nouvelle restructuration de l'entreprise en fonction des TIC.....	16
3.1.La chaîne de valeur.....	16
4. Impacts des TIC sur l'entreprise.....	20
4.1.Effets positifs des TIC dans les organisations.....	20
4.2.Effets négatifs des TIC.....	22

Section 2 : La place des TIC dans le système d'information.....	23
---	----

1. Présentation du système d'information.....	23
1.1.Système : définition et composants.....	23
1.1.1. Les entrées.....	24

Table des matières

1.1.2. Le traitement.....	24
1.1.3. Les sorties	24
1.1.4. La rétroaction et le contrôle.....	24
1.2.Présentation de système d'information et ses différentes activités.....	25
1.2.1. Principales définitions du système d'information.....	25
1.2.2. Activités d'un système d'information.....	28
1.2.2.1.La collecte d'informations.....	28
1.2.2.2.Le stockage d'informations collectées.....	28
1.2.2.3.Le traitement d'informations et leur diffusion.....	29
1.3.L'importance de l'information dans les systèmes d'informations.....	29
1.3.1. Les sources d'informations pour un système d'information.....	30
1.3.1.1.Les sources d'informations internes.....	30
1.3.1.2.Les sources d'informations externes.....	31
1.3.1.3.Les sources d'informations formalisées.....	31
1.3.1.4.Les sources d'informations informelles.....	31
1.3.2. Les processus d'un système d'information.....	33
1.3.3. Les dimensions et caractéristiques de système d'information.....	34
1.3.3.1.Dimensions principales de système d'information.....	34
A. Dimension informationnelle de système d'information.....	34
B. Dimension technologique de système d'information.....	35
C. Dimension organisationnelle de système d'information.....	35
1.3.3.2.Caractéristiques de système d'information.....	36
1.3.4. Typologie des systèmes et leurs niveaux d'utilisation.....	37
1.3.4.1.Types de systèmes en collaboration avec le SI.....	37
A. Le système opérant (gestion opérationnelle).....	39
B. Le système de pilotage.....	39
C. Le système d'information.....	39
1.3.4.2.Les niveaux d'utilisation des systèmes.....	39
A. Au niveau stratégique des entreprises.....	40
B. Au niveau de contrôle de gestion.....	40
C. Au niveau opérationnel.....	40
2. Eléments et outils constitutif d'un système d'information.....	42
2.1.Outils de « groupware » (logiciel de travail en groupe).....	42

Table des matières

2.2. Intranet.....	43
2.3. Extranet.....	44
2.4. Internet.....	45
3. Les SI et leur évolution vers l'intégration.....	45
3.1. Les systèmes de calcul.....	45
3.2. Les systèmes fonctionnels.....	46
3.3. Progiciel de Gestion Intégrée (PGI/ERP).....	46
3.3.1. Caractéristiques générales d'un PGI.....	47
4. La place des TIC dans les systèmes d'information.....	49
4.1. Effets des TIC sur la qualité des systèmes d'information.....	50
Section 3 : L'appropriation des TIC et leurs effets sur la prise de décision.....	51
1. Définition de la décision.....	51
2. Les caractéristiques d'une décision.....	52
3. Typologie de décisions.....	53
3.1. Les décisions stratégiques.....	55
3.1.1. Les caractéristiques de la décision stratégique.....	57
3.1.2. Le processus général de la décision stratégique.....	58
3.1.3. Les facteurs influençant la prise de décision stratégique.....	60
3.2. Les décisions administratives (tactiques).....	61
3.3. Les décisions opérationnelles.....	61
4. Le processus décisionnel.....	65
4.1. Le processus de prise de décision et les modèles explicatifs.....	66
4.1.1. Le modèle IMC (Intelligence-Modélisation-Choix) de SIMON.....	66
4.1.2. Portées et limites du modèle IMC.....	68
4.2. Une décomposition plus fine du processus décisionnel.....	70
4.2.1. Selon Sylvine CABELLE.....	70
4.2.2. Prise de décision en série.....	71
4.2.3. Prise de décision en parallèle.....	71
5. Les facteurs influençant la prise de décision.....	71
6. Impacts des TIC sur la prise de décision.....	73
Conclusion.....	76

Table des matières

Chapitre II : Analyse de la relation entre les TIC et la compétitivité des entreprises de services.....	78
Introduction.....	78
Section 1 : La compétitivité des entreprises de services : déterminants et stratégie.....	79
1. Présentation des entreprises de services et développement du secteur tertiaire.....	79
1.1. Définition de l'entreprise de services.....	79
1.1.1. Définition de l'entreprise.....	80
1.1.2. Définition de « services ».....	81
1.1.2.1. Les particularités des services.....	82
A. L'intangibilité.....	82
B. L'indivisibilité.....	83
C. La variabilité.....	83
D. La périssabilité.....	83
2. Déterminants et stratégies des entreprises compétitives.....	84
2.1. Présentation de la compétitivité des entreprises.....	84
2.1.1. Définition de la compétitivité.....	85
2.2. Les dimensions de la compétitivité.....	86
2.2.1. Compétitivité prix.....	87
2.2.2. Compétitivité hors prix.....	87
2.3. Déterminants et indicateurs de mesure de la compétitivité.....	88
2.3.1. Les déterminants de la compétitivité.....	88
2.3.1.1. Les facteurs de compétitivité liés à l'entreprise.....	88
2.3.1.2. Les déterminants nationaux et internationaux de la compétitivité.....	89
A. Les déterminants de la compétitivité au niveau national.....	91
B. Les déterminants de la compétitivité au niveau international.....	94
2.3.2. Les indicateurs de mesure de la compétitivité.....	95
2.3.2.1. La part de marché.....	96
2.3.2.2. Le ratio de profitabilité.....	96
2.3.2.3. Les ratios de productivité.....	97
2.3.2.4. Les ratios de rentabilité.....	97
2.4. Les stratégies d'entreprises compétitives.....	99
2.4.1. Les stratégies génériques.....	99

Table des matières

2.4.1.1. Les stratégies de cout.....	100
2.4.1.2. Les stratégies de différenciation.....	105
2.4.1.3. La stratégie de niche ou de concentration.....	109
Section 2 : les enjeux de développement des TIC dans les entreprises et leur contribution à la compétitivité des entreprises.....	110
1. Les enjeux de développement des TIC dans les entreprises.....	110
1.1. Les enjeux de développement des TIC au niveau interne et externe de l'entreprise.....	110
1.1.1. Changements au niveau de système d'information et de l'intelligence économique.....	111
1.1.2. Changements au niveau structurel de l'entreprise.....	112
1.1.3. Les effets de développement des TIC au niveau externe de l'entreprise.....	113
1.1.3.1. La gestion de la relation client.....	113
1.1.3.2. Développement des EDI (Echanges de Données Informatisées).....	113
2. Contribution des TIC à la compétitivité des entreprises.....	114
2.1. Contribution des TIC à la formation de l'avantage compétitif.....	114
2.2. Contribution des TIC à l'amélioration de la stratégie de l'entreprise.....	116
Section 3 : Les effets des TIC sur la compétitivité des entreprises.....	117
1. Les effets majeurs des TIC.....	117
1.1. Les effets de l'usage des TIC sur la compétitivité organisationnelle.....	117
1.1.1. L'impact des TIC sur les métiers de l'entreprise.....	118
1.1.2. L'impact des TIC sur l'organisation du travail.....	119
2. Les principaux effets des TIC sur la compétitivité des entreprises.....	120
2.1. L'influence des innovations technologiques sur la compétitivité des entreprise.....	121
2.1.1. L'innovation et le processus organisationnel.....	122
2.1.2. L'innovation et la qualité de l'offre.....	122
3. Avantages des TIC sur la compétitivité de l'entreprise.....	123
3.1. L'amélioration de la capacité stratégique par les technologies de l'information.....	124
3.2. Rôle compétitif des TIC dans la création des avantages compétitifs.....	126
Conclusion.....	129

Table des matières

Chapitre III: Eléments empiriques sur la diffusion et les effets des Technologies de l'Information et de la Communication au sein de l'entreprise de services SNTR d'Alger.....	130
Introduction.....	130
Section 01 : Présentation de l'entreprise SNTR	131
1. Organisation du groupe SNTR.....	131
1.1.La société Agence de Gestion du Fret d'Algérie « AGEFAL » SPA.....	132
1.2.La société Logistique et de transport « LOGITRANS » SPA.....	133
1.3.Société Algérienne de Surveillance et de Prestation de services « SASPS ».....	133
1.4. SNTR FORMATION.....	133
1.5.SNTR SOLITRANS.....	134
1.6.SNTR AGS.....	134
1.7.SNTR-LOGISTICS.....	136
1.8.Participation du groupe SNTR.....	136
2. Les principales missions de la société mère.....	136
3. La structuration organisationnelle de la société.....	138
3.1.Le Président Directeur Général.....	138
3.2.Le Directeur Général Adjoint.....	138
3.3.Assistant chargé des relations avec les organes sociaux des Sociétés du groupe.....	140
3.4.Direction des finances, de la consolidation comptable et fiscale et des participations...	141
3.5.Direction des ressources humaines et des affaires juridiques	142
4. Les principes de structuration	144
4.1.La Direction Générale	144
4.2.Le Directeur Général Adjoint	145
4.3.La Direction des finances, de la consolidation et des participations.....	145
4.4.La Direction des ressources humaines et des affaires juridiques.....	145
4.5.La Direction de l'audit et du contrôle de gestion.....	146
5. L'organigramme général de l'entreprise SNTR	147
Section 02 : L'étude relative à la diffusion et les effets des TIC dans 'entreprise de service SNTR d'Alger.....	148
1. Présentation de la Méthodologie d'étude utilisée.....	148

Table des matières

1.1.Méthodologie d'étude.....	148
1.2.Les conditions de déroulement de l'étude.....	148
1.3.La méthode d'échantillonnage.....	149
2. Outils et application TIC au sein de l'entreprise étudié.....	149
2.1. L'utilisation des ordinateurs et de la téléphonie mobile	149
2.1.1. L'utilisation des ordinateurs.....	149
2.1.2. L'utilisation du téléphone mobile.....	149
2.2.L'accès au réseau internet.....	150
2.3.Réseau internet et réseau extranet.....	150
2.3.1. Réseau internet.....	150
2.3.2. Réseau extranet.....	150
2.4.Le site web de l'entreprise.....	150
2.5.La pointeuse.....	151
2.6.Les principaux logiciels dont dispose l'entreprise de notre étude.....	151
3. L'utilisation des différents outils TIC par l'entreprise SNTR d'Alger.....	151
3.1.Le degré d'utilisation des TIC par l'entreprise.....	151
Section 03 : L'impact des TIC sur la compétitivité de l'entreprise SNTR.....	153
1. Analyse de la rentabilité de l'entreprise SNTR.....	153
1.1.Analyse de la liquidité de l'entreprise SNTR.....	153
1.2.Analyse de la rentabilité de l'entreprise SNTR.....	154
2. Contribution des TIC dans l'amélioration de la qualité d'information et de la prise de décision au sein de l'entreprise SNTR.....	154
2.1.Influences des TIC sur le système d'information de l'entreprise SNTR.....	154
2.1.1. Circulation de l'information au sein de l'entreprise et son influence sur les conditions du travail.....	155
2.1.2. L'influence des TIC sur la relation de l'entreprise SNTR avec sa clientèle.....	156
3. Les stratégies adaptées par l'entreprise SNTR suit à l'intégration des TIC.....	157
4. Les objectifs de l'entreprise SNTR suit à l'intégration des TIC.....	158
5. L'impact des TIC sur la compétitivité de l'entreprise SNTR.....	159
Conclusion.....	161
Conclusion générale.....	162

Annexes

Liste des tableaux et des figures

Bibliographie