



UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES,
SCIENCES DE GESTION ET DES SCIENCES COMMERCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



MÉMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention d'un Diplôme de MASTER
en Sciences de Gestion

OPTION : MANAGEMENT STRATEGIQUE

THÈME



Réalisé par :

- BAGHDADI Sylia
- FELLAHI Nouara

Encadreur :

- Mr. KAHERI Samir

Membres de jury:

- | | | |
|---------------------|---------------------|--------------------|
| ❖ Mr. ABIDI Mohamed | ❖ Mr. ACHIR Mohamed | ❖ Mr. KAHERI Samir |
| Président du jury | Examineur | Encadreur |

Année Universitaire
2019 – 2020

Dédicaces

*Du fond du cœur, je dédie ce modeste travail en signe de
reconnaissance et de respect :*

*A mes chers parents qui ont toujours été les étoiles de mon ciel et ont
illuminés mon chemin depuis ma naissance, je ne les remercierai jamais assez,
que Dieu tout puissant les bénisses et me les garde en bonne et parfaite santé ;*

A mes chers grands parents que dieu leur procure bonne santé et longue vie

A mon cher et unique frère

A mes deux sœurs ;

A tout(es) mes oncles, mes tantes, et mes cousin(es)

A toutes la famille FELLAHI

A toutes mes amis (es)

A ma binôme adorée SYILA ainsi qu'à toute sa famille.

A tous ceux qui mon aidé de près ou de loin.

N*ouara*

Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail, comme preuve de respect,
de gratitude et de reconnaissance à :*

*Mes chers parents, aucun hommage ne pourrait être à la hauteur
de l'amour dont ils ne cessent de me combler, que dieu leur procure
bonne santé et longue vie.*

A mes chers frères

A toutes mes sœurs adorées

A tout(es) mes oncles, mes tantes, mes cousin(es)

A tout la famille BAGHDADI

A tous mes amis (es)

A ma binôme NOUARA bien aimée ainsi qu'à sa famille

A tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin

Sylvia

Remerciements

Tout d'abord on remercie le **TOUT PUISSANT** de nous avoir donné la chance, le courage et la force d'arriver à terme de ce Mémoire.

Précisons que ce rapport n'aurait certainement pas vu le jour sans les efforts sans cesse de bon nombre de personnes qu'on ne remercie jamais assez.

La reconnaissance est impérative, non seulement vers nos parents qui ont sacrifiés leurs vies pour notre éducation, mais aussi à l'égard de tous ceux qui nous ont fait du bien.

Partant de cela, on tient à adresser nos plus grands remerciements au personnel et aux enseignants de « **L'Université Mouloud MAMMERI de Tizi Ouzou** » qui ont contribué à ma formation, ainsi qu'à l'ensemble du personnel de « **la Société Algérienne des Assurances S.A.A – Direction Régionale de Tizi Ouzou** » pour leur soutien et leur assistance plus précisément **Mme. IDIRI Naïma** et **Mr. KHELIFA**.

Je tiens à remercier tout particulièrement l'encadreur **Mr. KAHRI Samir** ainsi que **les membres du jury**, d'avoir accepté d'examiner ce modeste travail.

Mes remerciements vont également à mes collègues et toutes personnes ayant participé de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire en particulier **Yasmine**.

Merci !

LISTE DES FIGURES

CHAPITRE I : Emergence des TIC

- **Figure I. 01. Les fonctionnalités de l'intranet 16**
- **Figure. I.02. La typologies des situations des entreprises face au TIC 28**

CHAPITRE II : TIC ET PERFORMANCE

- **Figure. II.01 : Le triangle de la performance 35**
- **Figure. II.02 : La performance 36**
- **Figure. II.03 : La chaine de valeur..... 55**

CHAPITRE III : CAS PRATIQUE S.A.A

- **Figure III.01 : Structure du portefeuille de la SAA 68**
- **Figure III.02 : L'utilisation de l'ordinateur..... 74**
- **Figure III.03 : Le nombre d'utilisation de l'ORASS..... 75**
- **Figure III.04 : Les fonctionnalités de la SAA..... 76**
- **Figure III.05 : Les sources d'information 77**
- **Figure III.06 : Les outils de communication 78**
- **Figure III.07 : Les informations collectées..... 79**
- **Figure III.08 : Les informations stockées..... 79**
- **Figure III.09 : Le terme de la technologie 80**
- **Figure III.10. : La contribution des TIC 81**
- **Figure III.11: Les TIC considérées comme un enjeu stratégique 82**

LISTE DES ABREVIATIONS

TIC :	Technologie d'Information et de Communication.
NTIC :	Nouvelle Technologie d'Information et de Communication
OCDE :	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
EDI :	Echange de Données Informatisé
EAI :	Entreprise Application Intégration
ERP :	Entreprise Ressource Planning
GED :	Gestion Electronique de Document
CRM :	Customer Relationship Management
DSI :	Direction Système Informatique
IP :	Internet Protocole.
TCP :	Transmission Central Protocole.
WWW :	Word Wide Web.
WEB2.0 :	Word Wide Web 2 nd Generation
IRC :	Internet Relay Chat.
HTML :	HyperText Markup Language
SAV :	Service Après-Vente.
SAA :	Société Algériennes d'Assurance.
SPA :	Société par Action.
ETL :	Extract Transform Load
DR TO :	Direction Régional Tizi Ouzou.

SOMMAIRE

Introduction Générale	
------------------------------------	--

CHAPITRE I : EMERGENCE DES TIC

Introduction	7
--------------------	---

SECTION 1 : Généralités des TIC

1. Historique des TIC	8
2. Définition des TIC.....	9
3. Nature des TIC	11

SECTION 2 : Les applications TIC dans l'entreprise

1. La communication	13
2. La gestion des données	17
3. Intégration matériel	21
4. La modélisation des tâches.....	24

SECTION 3 : LES STRATEGIES DES ENTREPRISES FACE AUX TIC

1. La stratégie d'attente	26
2. La stratégie offensive	27
Conclusion	30

CHAPITRE II : TIC ET PERFORMANCE

Introduction	32
--------------------	----

SECTION 1 : Généralités sur la performance

1. Définition de la performance	33
2. La mesure de la performance de l'entreprise	34
3. Les indicateurs de performance	37

SECTION 2 : La performance de l'entreprise

1. Les nouvelles formes d'organisation de travail	39
2. Les TIC et les fonctions de l'entreprise	44
3. Contribution des TIC dans le management des entreprises d'assurance	50

SECTION 3 : L'impact des TIC sur l'entreprise

1. L'impact des NTIC sur l'économie.....	54
2. L'impact des TIC sur la structure et l'organisation de l'entreprise	55
3. L'impact des TIC sur les processus métiers de l'entreprise.....	59
Conclusion.....	63

CHAPITRE III : L'IMPACT DES TIC SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE ILLUSTRATION CAS DE LA SOCIETE ALGERIENNE DES ASSURANCES SAA (DIRECTION REGIONALE DE TIZI – OUZOU)

Introduction	65
--------------------	----

SECTION 1 : Présentation de la SAA

1. Historique de la SAA	66
2. Présentation de la Direction Régionale de Tizi Ouzou	69
3. Organigramme de la Direction Régionale de Tizi Ouzou	70

SECTION 2 : Forme d'intégration des TIC dans les entreprises d'assurance

1. Les formes de base	71
2. Le logiciel	72

SECTION 3 : CAS PRATIQUE SAA

Analyse et synthèse des résultats	84
Conclusion.....	86
Conclusion Générale	88
Bibliographie.....	

Table Des Matières

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des figures	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Table des matières	
Introduction Générale.....	2
CHAPITRE I : EMERGENCE DES TIC	
Introduction	7
<u>SECTION 1 : Généralités des TIC</u>	
1. Historique des TIC	8
2. Définition des TIC.....	9
1.2 Définitions selon des auteurs	9
2.2 Définition des NTIC	10
3. Nature des TIC	11
<u>SECTION 2 : Les applications tic dans l'entreprise</u>	
1. La communication	13
1.1 L'internet	13
2.1 Intranet	15
3.1 Extranet	17
2. La gestion des données	17
1.2 Customer Relationship Management (CRM)	17
2.2 Echange de Données Informatisées (EDI)	20
3.2 La gestion électronique de document (GED)	21

3. Intégration matériel	21
1.3 Entreprise Application Intégration (EAI)	21
2.3 Entreprises Ressource Planning (ERP)	22
3.3. Groupware :	23
4. La modélisation des tâches.....	24
1.4 Le workflow	24

SECTION 3 : LES STRATEGIES DES ENTREPRISES FACE AUX TIC

1. La stratégie d'attente	26
2. La stratégie offensive	27
Conclusion	30

CHAPITRE II : TIC ET PERFORMANCE

Introduction	32
--------------------	----

SECTION 1 : Généralités sur la performance

1. Définition de la performance	33
2. La mesure de la performance de l'entreprise	34
3. Les indicateurs de performance	37
1.3 Les indicateurs financiers	37
2.3 Les indicateurs de marché	37
3.3 Les indicateurs organisationnels	38

SECTION 2 : La performance de l'entreprise

1. Les nouvelles formes d'organisation de travail	39
1.1 Le télétravail	39
2.1 Les équipes virtuelles	41
3.1 Les centres d'appels	42
4.1 Les centres de services	43

2. Les TIC et les fonctions de l'entreprise	44
1.2 Les TIC et les ressources humaines	44
1.2.1 Les fonctions des ressources humaines	44
2.2.1 Le Knowledge management	45
2.2 Les TIC et la fonction commerciale	46
3.2 Les TIC et la logistique	48
3. Contribution des TIC dans le management des entreprises d'assurance	50
1.3 TIC et « entreprise »	50
2.3 TIC et « salarié »	51
3.3 TIC et « manager commercial »	52

SECTION 3 : L'impact des TIC sur l'entreprise

1. L'impact des NTIC sur l'économie.....	54
1.1 La bulle spéculative	54
2.1 La substitution du capital au travail	54
3.1 La hausse de la productivité globale des facteurs	55
2. L'impact des TIC sur la structure et l'organisation de l'entreprise	55
1.2 Sur la structure de l'entreprise	55
1.2.1 La chaine de valeur	55
1.2.2 La décision et la stratégie	57
2.2 Sur l'organisation de l'entreprise	57
2.2.1 La technologie un instrument stratégique aux multiples fonctions	57
2.2.2 Flexibilité au cœur de transformations organisationnelles	58
3. L'impact des TIC sur les processus métiers de l'entreprise.....	59
1.3 L'impact des TIC sur la gestion de la production	59
2.3 L'impact des TIC sur la fonction comptable	60

3.3	L'impact des TIC sur la gestion de la relation client (GRC)	60
4.3	L'impact des TIC sur les marchés	61
5.3	L'impact des TIC sur la gestion des ressources humaines (GRH)	61
	Conclusion.....	63
CHAPITRE III : L'IMPACT DES TIC SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE ILLUSTRATION CAS DE LA SOCIETE ALGERIENNE DES ASSURANCES SAA (DIRECTION REGIONALE DE TIZI – OUZOU)		
	Introduction	65
<u>SECTION 1 : Présentation de la SAA</u>		
1.	Historique de la SAA	66
2.	Présentation de la Direction Régionale de Tizi Ouzou	69
3.	Organigramme de la Direction Régionale de Tizi Ouzou	70
<u>SECTION 2 : Forme d'intégration des TIC dans les entreprises d'assurance</u>		
1.	Les formes de base	71
2.	Le logiciel	72
1.2	Logiciel de base	72
2.2	Logiciel outils	73
3.2	Logiciel spécifique	73
<u>SECTION 3 : CAS PRATIQUE SAA</u>		
	Analyse et synthèse des résultats	84
1.	La Dimension informationnelle	84
2.	La dimension technologique	84
3.	La dimension organisationnelle	85
	Conclusion.....	86
	Conclusion Générale	88
	Bibliographie.....	

INTRODUCTION

Introduction

Dans un environnement en turbulence comme nous le connaissons aujourd'hui, plus que jamais l'entreprise a besoin de se démarquer de la concurrence et de se faire une place sur le marché. Ainsi, dans notre société moderne, les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus fluctuant et complexe où la variable technologique est en constante évolution.

Les technologies de l'information se sont progressivement insérées au cœur de fonctionnement des entreprises par poussée successive sous plan cohérent au gré des innovations techniques et des réussites commerciales, il s'agissait de faire mieux et plus vite les tâches habituelles du monde de l'entreprise en introduisant à la fois l'esprit de modernité associé aux technologies et la recherche d'efficacité, leur usage s'est intégré de façon plus ou moins fluide dans le fonctionnement des entreprises, l'environnement d'aujourd'hui n'est plus l'environnement d'hier, ni celui de demain. Il devient de plus en plus mouvant et imprévisible.

Connue sous le nom de performance, cette capacité à fixer et à réaliser les bons objectifs de la bonne manière peut être fortement influencée par les technologies de l'information et de la communication (TIC) utilisées par l'entreprise. En effet, les TIC peuvent améliorer le fonctionnement de l'entreprise de différentes manières. En premier lieu, ces technologies permettent une communication plus efficace, plus facile, et à moindre coût entre les membres éloignés de l'organisation et entre l'organisation et ses différents partenaires.

Elles fournissent à ce titre des informations et des réseaux sociaux ne connaissant aucune frontière. En deuxième lieu, elles permettent de traiter les données internes et externes en temps réel, et d'exposer les informations produites sur des supports convenables. En troisième lieu, elles permettent de développer de nouvelles structures plus souples, plus interactives et plus éclatées, ces technologies fournissent un soutien considérable à la décision par le biais des différentes formes d'intelligences artificielles.

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 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 ». Cette économie émergente, qui reflète le développement des TIC, a connu 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.»

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.

Les Technologies d'Informations et de Communication constituent un véritable levier de changement aux incidences organisationnelles majeures, le modèle pyramidal avec un chef au sommet et le personnel à la base- est jugé de moins en moins efficace. Ce modèle est abandonné au profit d'autres modèles d'organisations : organisation plate, organisation en réseau, travail à distance, de nouvelles formes d'organisation de travail, de nouvelles coordinations d'activités, ce qui induit de nouvelles pratiques managériales.

En somme, ces technologies d'information et de communication représentent une véritable révolution pour les organisations et posent ainsi les jalons d'un nouveau paradigme en gestion, appelé e-management.

La problématique de recherche

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

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

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

Notre problématique est axée sur la question suivante :

QUEL EST L'IMPACT DES TIC SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE ?

Certaines interrogations découlent de cette problématique à savoir ;

- Quel est l'apport réel des TIC pour la performance de l'entreprise ?
- Y a – il une corrélation entre les TIC et la performance, et dans quelle mesure ces technologies peuvent-elles contribuer à l'essor de l'entreprise ?

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

Hypothèse 1 : Les TIC contribuent à la performance de l'entreprise

Hypothèse 2 : Les TIC et le capital humains sont complémentaire pour l'amélioration de la performance

Afin d'apporter des éléments de réponses à nos interrogations nous Avon scindé notre travail en trois chapitre

➤ Le premier chapitre présente les TIC et leurs utilisations dans les entreprises dont on parlera de l'approche globale sur l'adoption et la diffusion des TIC, l'application et leurs stratégies

➤ Le deuxième chapitre est quant à lui consacré une présentation du concept de « performance » dans l'entreprise, et l'impact des TIC sur la performance de l'entreprise.

➤ Le troisième chapitre est une pratique nommée sur l'utilisation des TIC dans la société algérienne des assurances formé de trois sections. Présentation générale de la société algérienne des assurances, les formes d'intégration des TIC utilisées au sein de la compagnie d'assurance et enfin une étude d'analyse cas de la SAA de Tizi-Ouzou.

CHAPITRE I

EMERGENCE

DES TIC

Introduction

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.

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

SECTION 1 : Généralités des TIC

1. Historique des TIC :

Les Technologies d'Informations et de Communication (TIC), ont une très longue histoire derrière elles, qui a commencé par l'invention de l'écriture en Mésopotamie 3300 ans avant JC, puis l'invention de l'imprimerie.

En 1453, en Europe, l'invention de Gutenberg (la typographie et la presse à imprimer) a permis largement la diffusion d'information.

Puis en 1793 « Claude CHAPPE » a créé un système qui s'appelle « Sémaphore » qui est considéré comme le premier réseau de télécommunication.

Enfin en 1832, l'apparition de télégraphe électrique, puis en 1876 « Alexander Graham BELI » invente le téléphone et « Thomas EDISSON » invente la phonographie en 1877.

Ensuite, l'histoire s'accélère et une série de découvertes scientifiques vont se compléter pour donner naissance à des technologies de la communication de plus en plus performantes qui réduisent à chaque fois la distance entre les Hommes. Lan THURING crée le premier ordinateur en 1943,

En 1969, à marquer la création de réseaux ARPANET à USA qui a permet à deux ordinateurs de communiquer à distance, puis l'ordinateur individuel (PC) est présenté en 1974.

En 1981, le réseau postal Français met en place le minitel, connectant ainsi des milliers d'individus entre eux, c'est un événement de vente par correspondance électrique et par des sites de rencontres.

Les années 1990, marquent l'événement de l'internet et de World Wide Web (WWW), c'est la révolution qui a été marquée par la convergence des technologies de l'audio-visuel, de la télécommunication et de l'informatique.

L'internet est en fait l'appellation de réseau informatique qui relie des millions d'ordinateurs et leur permet de communiquer entre eux grâce à un système universel de transmission de données appelé le protocole TCP/IP.

Web 2.0, c'est une expression qui a été utilisée pour la première fois en 2004, qui désigne l'ensemble des techniques, des fonctionnements, des usages qui ont suivi la forme originale du Web, World, Wide grâce à la généralisation des Blogs et des Wiki contribuant à élaborer la toile. D'autres applications comme le flux RSS (Rich Site Summary) facilitent la recherche à travers les milliers de pages et augmentent la performance de l'outil virtuel.

2. Définition des TIC :

Pour définir les Technologies de l'information et de la communication, on est censé définir les trois volets suivants : **l'Information, la Communication, la Technologie.**

L'Information a deux sens :

- **D'un point de vue technique** : l'information est un signe, un symbole, un élément qui peut être transmis et stocké.
- **L'information au sens de renseignement** : des données qui apportent une connaissance, un renseignement sur un objet ou sur un événement.
- La Communication est la manière dont l'information circule dans l'entreprise.
- La Technologies l'application d'une technique de conception à des réalisations d'un produit.

1.2 Définitions selon des auteurs:

HERBERT Simon : Selon cet auteur « les Technologies aident à rendre : Toute information accessible aux hommes, sous forme verbale ou symbolique, également sous forme lisible par ordinateur ; les livres et mémoires seront stockés dans les mémoires électroniques... ».¹

Charpentier : « Les TIC sont un ensemble de technologies utilisées pour traiter, modifier et échanger de l'information, plus spécifiquement des données numérisées. La naissance de ces TIC est due notamment à la convergence de trois activités. Au sens strict, les TIC sont composées : du domaine des télécommunications qui comprend lui-même les services et les équipements. Du domaine de l'informatique qui comprend le matériel, les

¹ Le journal des professionnels : la révolution des NTIC, 15 Juin 2011. P2.

services et les logiciels du domaine de l'audiovisuel qui comprend principalement la production et les services audiovisuels ainsi que l'électronique grand public.»²

Desroches et Delisle, commentent en ces termes : « les TIC sont l'ensemble des technologies utilisées dans le fonctionnement, la transformation et le stockage sous forme électronique, elles englobent les technologies des ordinateurs, les communications et le réseau qui relie les appareils tels que le fax et d'autres matériel.³

Selon l'UNESCO : « les TIC désignent l'ensemble d'outils et de ressources technologiques permettant de transmettre, enregistrer, créer, partager ou échanger des informations, notamment les ordinateurs, l'internet (sites web, blogs et messagerie électronique), les technologies et appareils de diffusion en direct (radio, télévision et diffusion sur l'internet) et en différé (podcast, lecteurs audio et vidéo et supports d'enregistrement) et la téléphonie (fixe ou mobile, satellite, visioconférence, etc.). »⁴

2.2 Définition des NTIC :

Les NTIC regroupent l'ensemble des techniques qui contribuent à numériser et à digitaliser l'information, à la traiter, à la stocker et à la mettre à la disposition d'un ou plusieurs utilisateurs.

On peut résumer l'apport immédiat des NTIC en quatre points essentiels :

Compression de temps ; Compression de l'espace ; Compression de l'information stockée ; Flexibilité d'usage.

Les NTIC sont un atout irremplaçable dans la circulation rapide de l'information, l'élaboration collective de plans d'action et de nouvelles façons de faire, la coordination de l'action, la mémorisation et la capitalisation des expériences, l'accès rapide à des connaissances très diverses, l'ouverture de nouveaux services à la clientèle.

² ANDERSON Nzuzi tuzolana « Apport de la gestion de l'écoute client à l'amélioration de la qualité des services offerts, cas de canal+ », mémoire de Master, Institut Supérieur de Commerce, France, 2014. P.13

³ DESROCHES B.V et DELISLE S : « XXVIIIème colloque sur les effets des NTIC sur le développement local et régional : évolution ou changement radicaux, 2004, p.331.

⁴ FAURE Elliot, « En quoi les NTIC peuvent-elles accompagner la valorisation du patrimoine alimentaire d'un territoire ? », Université de Toulouse II, 2013/2014, p.30.

3. Nature des TIC :

Il est fréquent d'associer les TIC à la société d'information ce qui leur donne une dimension sociétale vu leur impact étendu. Elles constituent même un véritable fait social, à la fois économique, culturel, psychologique et même esthétique. En effet, avec le développement et diffusion des TIC, on assistera à des modifications de la société elle-même et de la civilisation car on dit que chaque invention ou développement technologique correspond à une nouvelle ère. Certains auteurs s'accordent à dire que ces technologies ne sont pas toutes nouvelles comme nous laisse entendre le concept NTIC (Nouvelles Technologies d'Information et de Communication).

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

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

En effet, les coûts des transactions entre les multiples acteurs économiques aussi bien dans le cadre d'une même structure que dans des relations inter-organisationnelles. Elles permettent, également, d'envisager un mouvement de gestion systématisée de la cohérence susceptible de bouleverser tous les modes de coordination et les opérations de l'entreprise.

La nouveauté de ces technologies peut être identifiée à travers les caractéristiques suivantes :

- L'ambivalence
- Le caractère d'hybridation
- La rapide obsolescence (la loi de MOORE) : Gordon MOORE (cofondateur de l'entreprise Intel) a constaté que tous les 18 à 24 mois nous assistons à une progression technologique exponentielle depuis la fin des années 60.

- L'aspect multidimensionnel (économique, social, politique, culturel...) ce qui les rend très complexes à analyser et à cerner à tous les niveaux ; selon l'OCDE2, le secteur des TIC est né de la combinaison de trois secteurs :
 - Celui de l'informatique qui comprend le matériel, « les services et les logiciels
 - Celui de la télécommunication qui comprend, lui, « les services et les équipements »
 - Et celui de l'audiovisuel qui comprend, principalement « la production et les services audiovisuels ainsi que l'électronique grand public ».⁵

⁵ COPNES FRANCOIS « le secteur des TIC EN Belgique », p.04.

SECTION 2 : Les applications TIC dans l'entreprise

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

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

1. La communication :

1.1 L'internet :

Ou le réseau des réseaux, véhicule sur un mode interactif, de l'information numérisée en usant de protocoles qui découpent cette information (Transmission Central Protocol) et de la reconstituent IP (Internet Protocol). Application spontanée entièrement basée sur des architectures clients serveurs, l'Internet est de l'informatique à 100%.

L'Internet est donc une hiérarchie des réseaux interconnectés qui sont liés par des artères haut débit et utilisent le couple de protocoles « TCP/IP » pour faciliter la communication entre les machines par tout moyen de communication (dont en particulier le réseau téléphonique Mondial), tout en permettant l'acheminement de proche en proche de messages découpés en paquets indépendants. Il faut signaler que l'accès au réseau est ouvert à tout utilisateur ayant obtenu une adresse auprès d'un organisme accrédité.

- **Le World Wide Web (www) ou toile d'araignée mondiale :** interface la plus souvent Utilisée sur le réseau télématique Internet. Cette dernière a permis d'ouvrir le réseau Internet au grand public en facilitant la consultation des sites et un accès très rapide à une vaste étendue d'informations, présentées sous forme d'archives, de magazines, de pages de livres de Bibliothèques publiques et universitaires, de documentations à usage professionnel, etc.

De plus, Internet est un réseau qui met à la disposition de ses utilisateurs une multitude de services et d'outils pour faciliter la communication. On peut les classer comme suit :

- **La messagerie électronique** : Selon la définition tirée du vocabulaire des TIC (2009) la messagerie électronique est définie comme étant « Service permettant aux utilisateurs habilités de saisir, envoyer ou consulter en différé des courriels ». On trouve aussi dans ce sens les termes « courriel » et « courrier électronique » qu'on peut aussi trouver ces termes en anglais sous l'appellation « électronique mail », « électronique messaging » ou encore « e-mail ».
La messagerie électronique sert à envoyer et recevoir tout type de documents : courrier professionnel, courrier publicitaires, note de services graphique, il permet aussi à s'abonner à des revues électroniques. Il faut noter ainsi que l'utilisation de ce service par les entreprises doit être accompagnée par des précautions afin de sécuriser la circulation interne ou externe des documents et messages.
A chaque message émis, il est nécessaire de vérifier si tous les destinataires sont habilités de recevoir les informations ou pièces jointes transmises.
A cet effet, la messagerie électronique est devenue l'instrument le plus utilisé dans les entreprises ; elle est adoptée unanimement, autant par les employés que par les directions les plus résistantes aux changements.
- **Forum (newsgroup)** : selon la définition tirée du vocabulaire des TIC publié au journal officiel de la République française (2009), le forum est défini comme étant : « Service permettant discussions et échanges sur un thème donné » : chaque utilisateur Peut lire à tout moment les interventions de tous les autres et apporter sa propre contribution sous forme d'articles. Par extension, on désigne également par ce terme les systèmes de discussion télématiques, qui offrent généralement un service de téléchargement (connus en anglais sous le nom de BBS, bulletin board system) ». Les forums sont un des lieux d'échanges thématiques fonctionnant en mode asynchrone. Une fois connectés, les utilisateurs lisent les messages existants, répandent s'ils le souhaitent ou posent à leur tour une question.
Chat ou IRC (Internet Relay Chat) : c'est un protocole de communication qui offre la possibilité à plusieurs personnes partageants les mêmes centres d'intérêt de créer des salons virtuels afin de communiquer en temps réel.
C'est une des fonctions des outils de conférences à distance.

- **Site Web** : un site web est en pratique un ensemble de pages web fondées sur un langage nommé HTML (mais pouvant contenir d'autres choses), organisées de façon plus ou moins hiérarchique, et hébergées sur un (parfois plusieurs) serveurs situés quelque part dans le monde. Pour être visible sur le marché, les entreprises ont tout intérêt à se doter d'un site web. Sa fonction la plus courante est donc celle d'une vitrine virtuelle, mais les sites web s'enrichissent progressivement de fonctionnalités plus sophistiquées comme par exemple affichage des catalogues de prix et de produits, des rubriques e-recrutement, e-commerce.

L'outil Internet est devenu aujourd'hui un outil d'information et de communication très puissant pour les entreprises qui leur permettent d'établir des relations fortes avec ses clients, partenaires, sous-traitants, employés, etc.

2.1 Intranet :

« Dans son sens originel et le plus restrictif, le terme intranet désigne la transposition des standards, des protocoles et des outils en vigueur dans l'internet public au sein des réseaux locaux privés d'entreprises ».⁶

En fait, l'intranet est un concept qui suscite un vif intérêt dans les entreprises. Il s'agissait de reproduire à l'échelle de l'entreprise un système de diffusion et de partage de l'information qui fonctionne déjà parfaitement à l'échelle planétaire.

L'intranet est donc l'application des technologies internet au domaine intra-entreprises ou organisation qui s'appuie sur la technologie des réseaux locaux existants.

Le but de l'intranet est de permettre le partage de l'information et de faciliter la communication au sein de l'entreprise. Fondée sur le principe de l'internet, il offre aux utilisateurs la possibilité de produire et de diffuser facilement l'information que ce soit à travers des listes de diffusion, de courrier électronique ou d'un serveur Web.⁷

L'intranet permet une transformation majeure des flux d'informations au sein de l'entreprise. L'avantage d'un tel réseau interne tient à sa sûreté, (le réseau est sécurisé, c'est – à – dire que seuls les membres autorisés peuvent y accéder), à sa rapidité (échange en

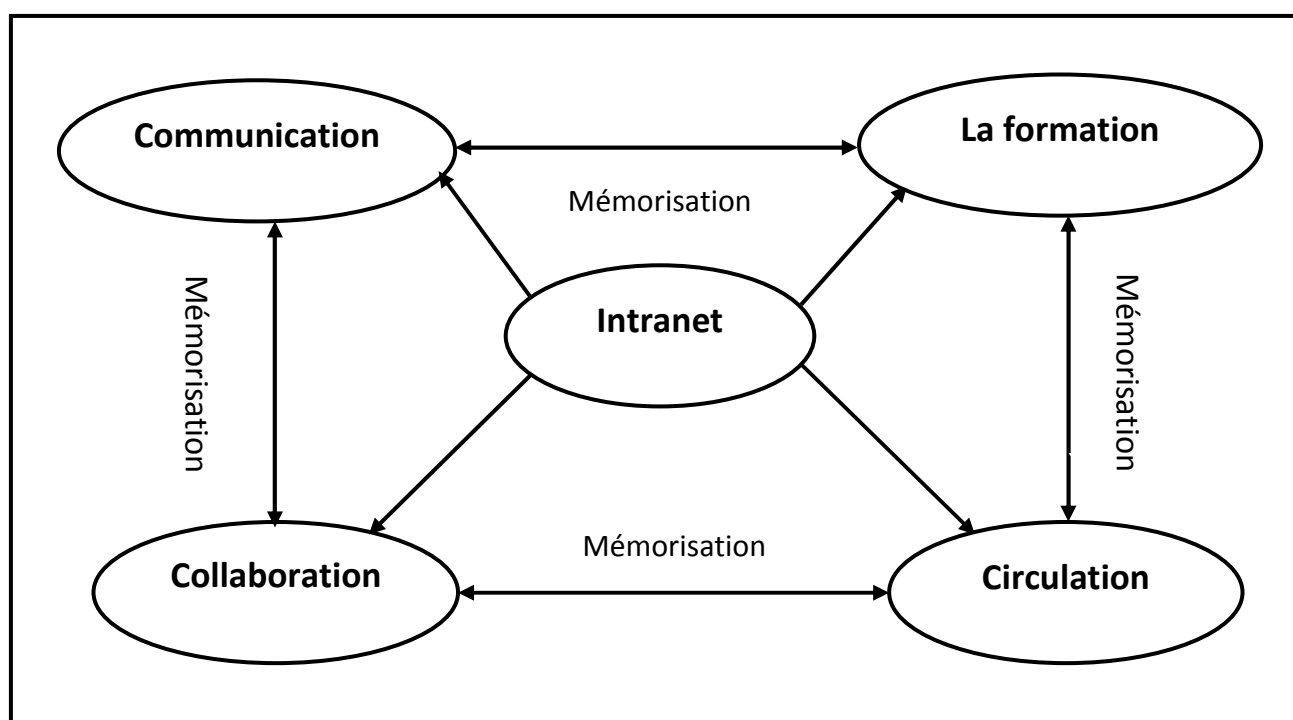
⁶ SAADOUN MELISSA, « Avec le temps », Edition d'organisation, Paris 1998, p.143.

⁷ COURBON Jean Claude, TAJAN Silvère, « Groupwar et intranet », Edition Dunod, Paris 1999.

temps réel) et à sa transversalité. Et du coup, l'entreprise y trouve de nombreux privilèges : Simplification d'accès à l'information et amélioration de la communication.⁸

- Emergence d'un standard pour le codage de l'information (HTML).
- Facilité la gestion des postes de travail des utilisateurs
- Réduction des coûts d'exploitation.
- Accès aux documents tels que les rapports annuels, aux annuaires de recherche, aux bases de données de l'entreprise. En fait, c'est dans cette l'entreprise en lui offrant un réseau interne, à l'image de l'internet comportant toutes les fonctionnalités des TIC comme la montre la figure ci-dessous :

Figure I.01 : Les fonctionnalités de l'intranet



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

⁸ Idem, p.145

3.1 Extranet :

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

En effet, cette liaison extranet permet des choses inimaginables; il y a peu de temps encore, une collaboration efficace est articulée au sein de l'entreprise et entre des sociétés séparées par des milliers de kilomètres ou plusieurs fuseaux horaires.

Pour la première fois, une entreprise internationale, est capable d'agir comme une équipe mondiale unie avec ses collaborateurs, en partageant la même base de données. Cependant, l'extranet représente un risque pour l'entreprise, et pour ceci, elle ne doit en aucun cas négliger la sécurité de ses informations. Elle doit mettre en place un système de protection afin d'assurer l'anonymat de ses informations.

2. La gestion des données :

1.2 Customer Relationship Management (CRM) :

Le CRM (Customer Relationship Management) ou la gestion de la relation client peut être définie comme « L'ensemble des moyens mis en œuvre, organisationnels, technique, humain pour gérer cette relation d'un nouveau type avec le client ».⁹

Autre, le CRM désigne « un système regroupant un ensemble de logiciels et de base de données permettant de suivre l'historique du comportement d'un client, et de proposer, entre autre, des actions commerciales individualisées ». ¹⁰

Donc, l'objectif du CRM est de créer une relation unique et personnelle avec chaque client « l'axe principal est le client » c'est – à – dire le client représente le véritable patron de l'entreprise, qui d'un simple clic de souris, peut lancer une commande. Ce nouveau canal d'échanges entre client et fournisseurs, s'ajoute à ceux déjà existants : vente directe, via un distributeur, par téléphone, dans des boutiques...

Il reste alors très important de coordonner ces divers moyens d'interaction, afin de disposer d'informations pertinentes et surtout homogènes sur chaque client. Sur le plan

⁹ MEKHNACHI Karim, « e – économie, édition d'organisation, Paris 2000, p.28.

¹⁰ <http://fr.scrobd.com/doc/50266373/impact-des-TIC-sur-les-perf-d-e...>

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

- **L'opérationnel** : implique l'automatisation des processus qui touche les départements en contact avec les clients via les différents canaux de distribution (commercial, marketing). Il coordonne trois services fonctionnels de l'entreprise qui sont les suivants :
 - Marketing pour la préparation et le suivi des campagnes publicitaires ;
 - Ventes par l'établissement de catalogues, de devis et de prise de commande
 - Service pour la maintenance par la télé-intervention ou l'intervention physique, la facturation en ligne et l'historique par client. Ce domaine vise à faciliter la coopération entre les différents canaux de communication de l'entreprise qui sont en interaction avec les clients.
- **L'analytique** : permet d'effectuer des analyses sur l'ensemble des données clients, vise à contribuer à la conception d'une stratégie orientée client, à déduire un plan d'action pour fidéliser les clients et en conquérir d'autres.

Le CRM analytique concerne les fonctions marketing et ventes et prend en compte les missions suivantes :

- Segmentation du marché ;
 - Valorisation du capital client ;
 - Modélisation et stimulation de la stratégie marketing ;
 - Suivi des indicateurs clés comme le chiffre d'affaires et parts de marché ;
- Le domaine du CRM est lié aux applications décisionnelles comme le Datawarehouse et le Datamining.

- **Le Datawarehouse** : Il s'agit d'une application orientée métier, regroupant les données issues de diverses applications de production. Il peut être défini comme étant une collection de données orientées sujet, intégrées, et répertoriées selon un historique.

L'objectif du Datawarehouse est de centraliser toutes les données en optimisant l'information qu'elles contiennent.

En fait, c'est un entrepôt de données qui représente un système d'aide à la prise de décision. Pour centraliser et automatiser le traitement des informations, le système décisionnel occupe généralement, selon les besoins de chaque entreprise, trois fonctions primordiales.

L'extraction des données : cette phase est celle du nettoyage des données pour éviter toute redondance. Pour le faire, on utilise un outil appelé ETL « Extraction Transfert Loading » qui permet non seulement de récolter les données éparses mais également de les transformer.

Le stockage de données : il représente un processus par lequel les données sont rassemblées afin de parvenir à la constitution d'un schéma. Ce qui induira la prise de décision.

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

- **Le Datamining :** est un « processus qui permet de découvrir dans de grosses bases de données consolidées des informations jusque – là inconnues, mais qui peuvent être utiles, et d'utiliser ces informations pour soutenir des décisions tactiques et stratégiques »¹¹.

Donc, le datamining correspond à l'ensemble des techniques et méthodes qui, à partir des données, permettent d'obtenir des connaissances exploitables.

L'objectif est de créer un modèle dont le pouvoir de prédiction soit satisfaisant. Son utilité est grande lorsque l'entreprise possède un grand nombre d'informations stockées sous forme de base de données.

Une étude de datamining sera réalisée après avoir, élaboré un entrepôt de données (Datawarehouse).

Les applications de datamining sont nombreuses. Elles concernent les grandes distributions, la vente par correspondance, les opérateurs de télécommunication, les assurances et banques, etc.

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

¹¹ GOVARE Virginie, « l'évolution du travail avec les nouvelles technologies d'information et de communication » (NTIC), Mai 2002, p.12.

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

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

2.2 Echange de Données Informatisées (EDI) :

Il s'agit « De système d'informations associés à plusieurs entreprises devenant partenaires ; ce sont des systèmes d'information globaux ». ¹²

L'EDI est le transfert de données structurées par des moyens électroniques entre les ordinateurs de partenaires de cet échange, sur la base de « messages » normalisés, prédéfinis par les partenaires.

Les données sont déterminées par un format, une codification et une définition précise. Ces données peuvent être combinées selon une grammaire pour donner des « données composites » ou des « segments » eux-mêmes constitutifs des « messages ».

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

¹² PATERYON Emmanuel – Arnaud, Robert SALAMON, Op.cit, p.35.

Les effets attendus de l'EDI sont d'une part, une plus grande productivité de l'organisation administrative ainsi que la réduction des délais dans la gestion de la trésorerie ou des stocks, et d'autre part, un échange multiple et une communication de l'information structurée sans modification,

Aussi bien aux partenaires qu'à l'administration d'où une plus grande réutilisabilité des données.

3.2 La gestion électronique de document (GED) :

Selon **L'APROGED** (Association française des professionnels de la GED) définit la GED comme l'ensemble des techniques permettent de dématérialiser, classer, gérer, stocker et distribuer des informations documentaires sous forme électronique.

Un système de GED peut être plus au moins complexe selon le nombre d'utilisateur qui peuvent y accéder, et selon les traitements que l'on désire effectuer sur les documents. Néanmoins, le fonctionnement d'un tel système repose toujours sur la même séquence fondamentale : Acquisition, traitement, restitution, diffusion de l'information.

3. Intégration matérielle :

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

1.3 Entreprise Application Intégration (EAI) :

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

- L'interface différentes applications d'une manière facile ;
- La gestion des échanges à partir d'une plate-forme unique ;
- **Le développement étape par étape** : Il s'agit de créer un plateau entre les différents progiciels de l'entreprise. Les nouveaux projets d'EAI proposent une plate-forme située au cœur du réseau et qui centralise au sein d'un même référentiel les liens et les interactions entre les applications.

L'EAI permet de favoriser les échanges avec des sites distants et d'optimiser les flux d'informations avec les partenaires pour optimiser la chaîne logistique ou le réseau de distribution.

La solution EAI offre aussi une modélisation des processus de conception, ainsi que le positionnement du client au centre du système d'information en lui fournissant l'ensemble des fonctionnalités et des données dont il a besoin au moment où il en a besoin. Elle conditionne une fluidité des échanges d'informations, une réactivité et un potentiel d'adaptation important face au changement.

2.3 Entreprises Ressource Planning (ERP) :

L'ERP entreprise ressource planning, en français progiciel de gestion intégré. « Les ERP sont des progiciels qui couvrent toutes les fonctions de l'entreprise ; les achats, les ventes, les stocks, la finance, la logistique et la fabrication.

Ils ont la vertu d'amener les entreprises à adopter un même mode de fonctionnement, d'avoir une vision financière intégrée, de partager les mêmes informations en évitant les doubles saisies et les interfaces informatiques »¹³.

Ces logiciels représentent une étape essentielle dans le mouvement continu d'intégration des systèmes d'information de gestion. Donc, L'ERP est une application informatique qui permet de centraliser et de gérer l'ensemble des processus d'une entreprise, en intégrant diverses fonctions dans un même système. Il offre une plus grande efficacité opérationnelle, une productivité accrue et une réduction des coûts de gestion de l'information. Pour bénéficier de l'application ERP, le système applicatif doit répondre aux caractéristiques suivantes :

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

¹³ QUELENNEC Claude, « ERP, levier de transformation de l'entreprise », édition Lavoisier, 2007, Paris, p.17.

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

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

3.3. Groupware :

C'est un processus de travail de groupe désignant les outils informatiques facilitant le travail d'équipe de projet, il offre une meilleure complémentarité à la messagerie électronique. C'est aussi un logiciel qui permet à un ensemble de personnes de travailler en groupe.

Ce genre de logiciel utilise tous type de réseaux, publique ou privé et bien entendu internet, intranet et extranet. Ce dernier ouvre la voie vers une nouvelle façon de travailler, car il permet la coordination, la coopération et la communication.

4. La modélisation des tâches :

1.4 Le workflow :

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

Trois concepts fondamentaux émergent de cette définition :

- Les routes qui servent à l'organisation des flux d'information et de document ;
- Les rôles qui exécutent ces tâches ;
- Les règles qui servent à formaliser la coordination des tâches et des rôles. Selon la définition donnée par CIGREF « Un workflow est un outil informatique dédié à la gestion des procédures. Cet outil définit, gère et exécute des procédures en exécutant des programmes dont l'ordre d'exécution est prédéfini dans une représentation informatique de la logique des procédures. Une procédure est un ensemble coordonné d'actions ou d'opérations qui sont reliées en série ou en parallèle, dans le but d'atteindre un objectif commun ».¹⁵

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

Cette application sert également au transfert de documents entre équipes distantes travaillant dans le cadre de Groupware.

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

¹⁴ SAADOUN MELISSA « Avec le temps », Op.cit, p.122.

¹⁵ BRIFAUT Jean Pierre, Op.cit, p.69.

- **Le workflow de production**, qui correspond à la gestion des processus de base de l'entreprise. Les procédures supportent peu de changements dans le temps, et les transactions sont répétitives. On peut y trouver par exemple la production de contrats d'assurance, la gestion de litiges, la gestion de réclamation des clients, etc.
- **Le workflow administratif**, qui correspond à tout ce qui est routage de formulaire ; basé en général sur une infrastructure de messagerie.
- **Le workflow Ad – Hoc**, pour la gestion des procédures non déterminées ou mouvantes.
- **Le workflow coopératif**, gérant des procédures évoluant assez fréquemment et liées à un groupe de travail retreint dans l'entreprise.

SECTION 3 : Les stratégies des entreprises face aux TIC

La rapidité avec laquelle évolue l'industrie des TIC et le degré de leur diffusion, d'une part ; les multiples avantages qu'elles procurent à leurs utilisateurs d'autre part.

Les places parmi les premières préoccupations de toute entreprise visant à tirer son épingle du jeu concurrentiel dans un contexte en perpétuel mutation. Une réflexion s'impose donc, à toute entreprise de définir une stratégie qui lui paraît la plus appropriée.

A cet égard, on identifie deux stratégies possibles : **la stratégie d'attente et la stratégie offensive.**

1. La stratégie d'attente :

Les adeptes de cette stratégie sont qualifiés de pessimistes et peu sensibles aux changements que peuvent leur apporter ces TIC et ils ne croient pas à leur nécessité, du moins pas pour le moment. Les arguments qu'avancent les dirigeants qui prennent du recul par rapport à ce déploiement sont légitimes.

Pour eux, ces nouvelles technologies sont inadaptées pour un travail correct ; investir dans ces outils qui coûtent très cher pour le peu de résultat qu'ils rapportent pour l'entreprise du moins pas dans le court terme.

En plus, ça nécessite un apprentissage et une adaptation, ces dirigeants ne sont pas prêts et ne constitue pas un objectif prioritaire pour eux ; lorsqu'ils s'aperçoivent de l'importance du phénomène ils réagissent mais cette réaction risque de venir trop tard surtout en matière de maîtrise de ces techniques, c'est l'effet de l'expérience et de formation.

A ce propos, VANLIEFLAND soutient l'idée en disant « Qu'en général les gens qui ne sont pas attirés par le changement viennent plus tard ne serait-ce que par le désir de faire partie de la communauté mêmes s'ils ne sont pas intéressés par la maîtrise technologique »¹⁶
La stratégie d'attente est une stratégie de prudence.

Les dirigeants d'entreprise prennent des précautions en allant petit à petit et être des suiveurs au lieu de prendre le risque d'être en tête. Ils s'engagent dans les changements tout en restant raisonnables selon eux. **Philip EVANS** nie ce fait et affirme « qu'une stratégie

¹⁶ PEYRAT O ; Systèmes d'information et systèmes de management de la qualité : Management et systèmes AFAQ. N°28. Janv. 2001, In : BOUHNA ALI, « Les enjeux des TIC dans l'entreprise », Université de Tlemcen.

attentiste est généralement mauvaise, mieux vaut échouer cinq fois de suite pour avoir essayé trop tôt que d'échouer une seule fois pour avoir essayé trop tard »¹⁷.

2. La stratégie offensive :

Contrairement à celle de l'attente ; la stratégie offensive consiste à se lancer dans le changement dès les premiers temps en visant la croissance et l'acquisition d'un avantage compétitif.

Elle est considérée la stratégie la plus appropriée pour toute entreprise qui veut jouer un rôle moteur sur le marché.

En effet, le recours aux TIC permettra à l'entreprise des gains de productivité, des améliorations de la qualité de ses prestations, et surtout une telle stratégie inscrira l'entreprise dans une logique d'innovation, ce qui renforcera son image sur le marché et dépassera les frontières vers la mondialisation.

Le recours à cette stratégie promotrice de succès, dépend du profil du manager ; C'est – à – dire, il est le genre à prendre des risques (Risk Taker), avoir un comportement d'engagement, un mordue de la technologie, vouloir apprendre et améliorer des connaissances. Opter pour cette stratégie n'est plus une question de choix, mais plutôt une exigence de l'économie mondiale.

En fait, la décision stratégique d'investir dans les TIC dépend étroitement de la démarche pro – active¹⁸ du dirigeant. Cette démarche peut toutefois trouver son origine dans une initiative personnelle du dirigeant ou être le résultat d'une influence environnementale externe ou de l'encadrement. Dans cette phase d'investigation c'est l'environnement médiatique (presse quotidienne, télévisuelle ou journaux techniques) ou l'espace industriel des firmes (clients, fournisseurs, réseau de dirigeants locaux) qui donne naissance à une curiosité relative aux TIC ainsi qu'à une réflexion sur les implications organisationnelles et stratégiques de leur usage.

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

¹⁷ PATEYRON Emmanuel – Arnaud, SALAMON Robert, Op.cit, p.53.

¹⁸ La pro – activité signifie la volonté de faire, l'existence d'un engagement personnel de l'acteur économique.

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

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

Pro – activité Comportement du dirigeant	Modeste	Elevée
Dirigeant initiateur	1- Les curieux	2- Les stratèges
Dirigeant suiveur	3- Les suiveurs	4- Les entrepreneurs

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

- **Les curieux** : ici la curiosité du dirigeant est le résultat de sa modeste pro – activité et son comportement initiateur. C'est son intuition qui le pousse à s'intéresser personnellement aux TIC et aux avantages qu'elles peuvent procurer. Il se met donc, à mettre en place quelques outils (sites, courrier électroniques...) sans pour autant modifier l'organisation de son entreprise.
- **Les stratèges** : Ce type de dirigeants, grâce à leur formation ou à leur ouverture d'esprit, s'intéresse aux TIC en les considérant comme clé de survie à l'heure actuelle, ils cherchent à les utiliser pour s'inscrire dans une politique d'innovation et à être à la pointe des technologies d'une part, et à redéfinir leur positionnement stratégique, leur produits et organisation d'autre part. Les applications dont ils effectuent ou suggèrent la mise en place sont multiples. Leurs résultats peuvent être toutefois visibles ou seulement attendus.
- **Les suiveurs** : Les dirigeants suiveurs ne sont pas à la pointe des nouveautés. C'est un partenaire qui leur fait découvrir le potentiel des TIC et les usages qu'ils pourront

en tirer. Intéressé, le dirigeant donne son accord pour la mise en place de certaines applications – parfois peu nombreuses – en se reposant largement sur les initiatives internes que la décision initiale à susciter.

- **Les entrepreneurs :** Les dirigeants dont la pro – activité est élevée sont intéressés par les avantages communicationnels des TIC développent avec une grande volonté, avec l'appui de certains membres de l'encadrement ou des partenaires extérieurs, des applications diversifiées qui conduisent à faire évoluer les pratiques de communications, la circulation interne voire externe des informations, et bénéficier des avantages. Mais reste à dire que la taille et le secteur de l'entreprise jouent un rôle dans la prise de décision d'investissement en TIC. En effet, la faiblesse des effectifs peut freiner, malgré la pro – activité du dirigeant, la diffusion des TIC au sein de la PME. Ajoutons à cela les moyens financiers que les PME en ont ne disposent pas suffisamment.

Quant au secteur d'activité, il semble que les entreprises de services sont les plus attirées par les applications TIC car leur servuction est étroitement liée à la bonne communication, donc l'usage des TIC leur paraît indispensable. Les entreprises du secteur industriel (hors agriculture) s'intéressent également de près aux évolutions des technologies d'informations en les considérant aujourd'hui comme facteur de production.

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

Conclusion :

Face à un environnement en continuelle mutation ; les entreprises se voient dans l'obligation de dénicher des solutions de plus en plus sophistiquées afin d'accroître leur potentielles de compétitivités.

L'arrivée des TIC a provoqué une rapide évolution des métiers et afin de suivre cette mutation ; la firme doit adapter une politique de formation continue aux nouvelles méthodes de travail et de gestion de l'information.

L'usage des TIC au sein de l'entreprise, permet d'améliorer la coordination verticale et horizontale, la possibilité de communiquer plus vite et de mieux faciliter le fonctionnement de l'ajustement mutuel de la supervision directe.

Les TIC ont permis aujourd'hui au Manager de prendre des décisions d'une rigueur scientifique dans la mesure où les outils mis à sa disposition lui donnent accès à toutes les informations dont elle a besoin et peut émettre ses avis et ses préoccupations à ses collègues.

L'utilisation des TIC à travers les supports qui leurs sont inhérents à montrer qu'aujourd'hui. Ces TIC indispensable pour l'entreprise, sachent que les entreprises qui réussissent dans le marché sont celles qui investissent sur des systèmes d'information et de communication les plus sophistiquées.



CHAPITRE II

TIC ET

PERFORMANCE



Introduction

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

Savoir capter l'air du temps, comprendre son temps est un atout précieux que détiennent seules les meilleures entreprises.

Tout l'enjeu est bien sûr de comprendre et de s'adapter à l'évolution massive de l'environnement économique, sociologique et technologique. Mais la performance s'appuie autant sur le présent que sur la capacité à se projeter sur le moyen et le long terme.

Dans ce sens, on peut dire que la performance de l'organisation demeure un enjeu central pour la recherche en gestion. Dans de nombreuses analyses, la justification principale de l'objet étudié repose sur son lien supposé, voire simplement postuler, avec la performance de l'entreprise.

Cependant, les données économiques ne sont pas toujours accessibles et les évaluations subjectives de la performance deviennent alors le seul recours pour les chercheurs. La relation entre TIC et la performance de l'entreprise est une question récurrente et délicate.

En effet le problème de l'impact des TIC sur les performances des entreprises est central de plusieurs points de vue. Tout d'abord sur le plan macroéconomique, le paradoxe de Solow, qui prêche que l'on voit des technologies de l'information par tous sauf les statistiques de productivité, remet en cause l'intérêt marginal de l'investissement en TIC. Il convient de vérifier, à partir des données disponibles dans cette étude, si la négociation de la relation macro-économique est infirmée au plan macro-économique.

Ensuite il est clair que la problématique de l'amélioration de la performance est justifier tous l'intérêt que l'on porte sur l'impact des TIC sur le fonctionnement de l'entreprise, Notamment l'utilisation de terme management n'a de sens que si les TIC ont une influence sur la performance et les compétences. En, fin en terme de management des entreprises, La question de rentabilité des investissements effectués en TIC est déterminant tant sur le plan stratégique qu'opérationnels

SECTION 1 : Généralités sur la performance

Le terme de la performance véhicule un sens différent selon les utilisateurs. La performance est le résultat de l'action, la mesure de la performance peut être entendue comme la mesure des résultats obtenus.

1. Définition de la performance :

La performance est un concept flou et polysémique (Bourguignon, 1995)¹ ou multiforme qui peut présenter plusieurs sens selon son auteur ou l'évaluateur.

OTLEY (1999) ajoute que la performance est elle-même un terme ambigu qui ne possède pas de définition unique².

Selon Bourguignon (1995), le mot performance dans son acception française du 19ème siècle dérive du mot anglais performance (fin du 15ème siècle) qui désignait la réalisation, l'accomplissement, l'exécution. Mais cette définition anglaise provient de l'ancien français du 13ème siècle « performance » qui signifiait accomplir, exécuter.

Toutefois, le terme performance peut avoir un sens peu différent selon le contexte. Dans le domaine artistique, ce terme désigne l'exécution d'une œuvre ou d'un spectacle.

Le domaine sportif, utilise plus ce terme avec à la fois, une référence à la mesure à travers la compétition et une autre au résultat avec la victoire et le succès obtenu. Mais dans le domaine de la gestion, on ne trouve pas encore de définition unanime de ce qu'est la performance d'une entreprise et comment on peut l'appréhender.

Pour Schein la performance peut être définie comme étant « une coordination rationnelle des activités, en vue de poursuivre des buts et des objectifs implicites communs ». La poursuite d'un objectif est même la condition d'existence de toute organisation.

Pour expliquer la performance, nous retiendrons la définition de Bourguignon (2000) car elle lui reconnaît explicitement son caractère polysémique.

La performance peut se définir selon ce dernier « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs.

¹ BOURGUIGNON A., « Peut – on définir la performance ? », Revue Française de comptabilité, n°269, Juillet/Août 1995. 61 – 65.

²ST – PIERRE J., LAVIGNE B., BERGERON H., « Les indicateurs de performance financière et non – financière », comptabilité et connaissances, May 2005, France, p, 3.

Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)...».

Le mot performance désigne ici à la fois un processus –l'action de faire – et son aboutissement.

De cette définition nous retenons deux caractéristiques de la performance : tout d'abord, elle est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels : les différentes parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, clients, fournisseurs, salariés...) ont peu de raisons en pratique de poursuivre le même but dès lors que les objectifs sont multiples.

Disons aussi que la performance est subjective, elle consiste à quantifier et comparer le résultat atteint au résultat souhaité.

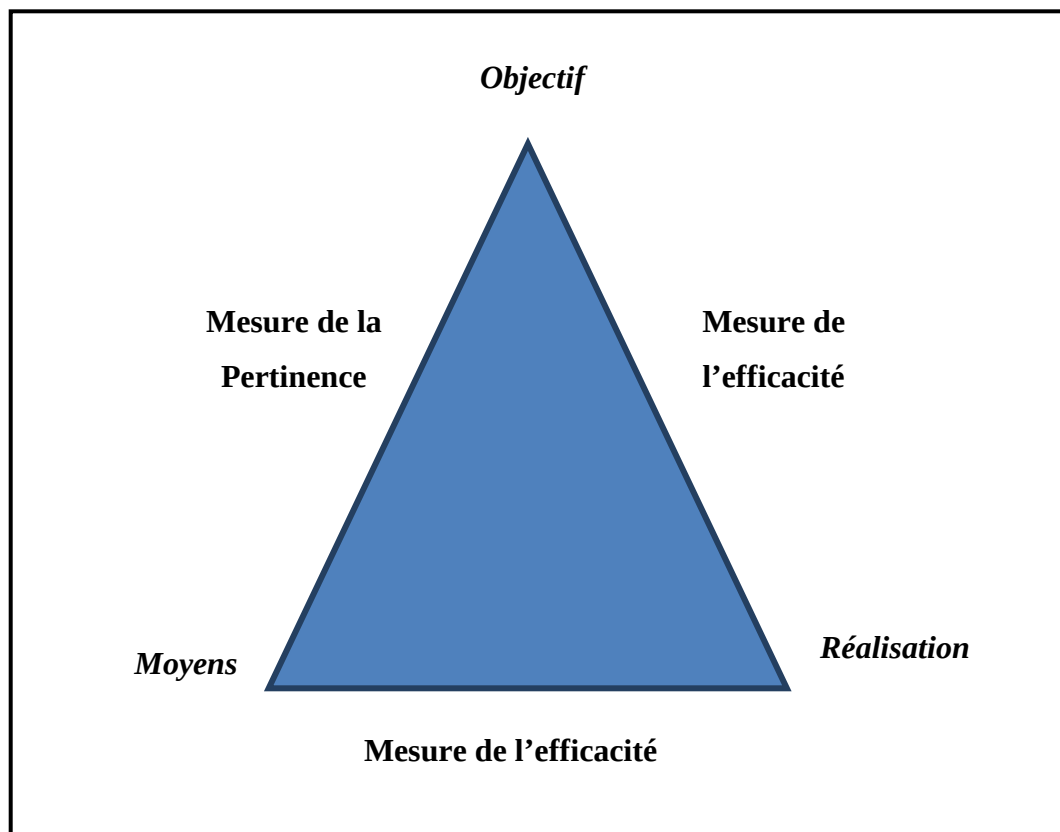
Selon Lorino « La performance dans l'entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur/coût ».

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

2. La mesure de la performance de l'entreprise :

La mesure de la performance d'une entreprise est une question toujours d'actualité pour toute équipe dirigeante. En effet, comment évaluer cette performance ? Existe-t-il des outils ou des méthodes permettant cette évaluation ? La mesure de la performance de l'entreprise est basée sur la mesure de l'efficacité, de l'efficience et de la pertinence³ comme le montre le schéma de **la figure II. 01**.

³ JAQUET Stéphane., « Management de la performance : des concepts aux outils », 2011, disponible sur http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_-_des_concepts_aux_outils.pdf, consulté le 12 – 02 – 2021.

Figure II. 01 : Le triangle de la performance (Modèle de Gilbert, 1980)

Source : Jacquet S., (2011).

Gilbert (1980) positionne la performance au centre du triangle regroupant les notions d'efficacité, d'efficacités et de pertinence (**figure II. 01**). Ces notions pouvant se définir dans le triptyque : objectifs, moyens, résultats.

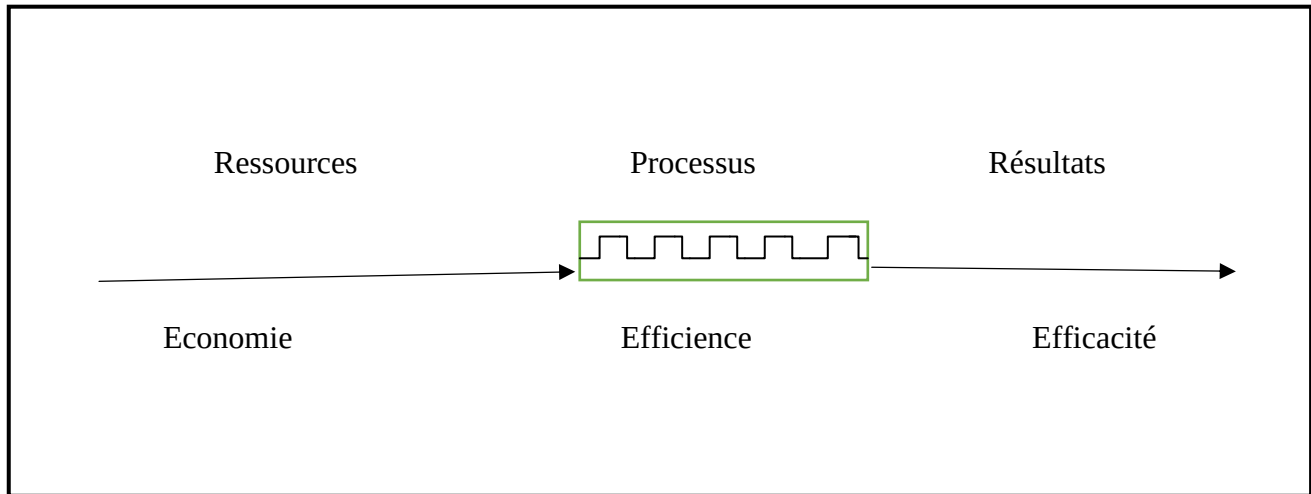
Le segment entre objectifs et résultats définit l'efficacité et permet de savoir si l'entreprise est suffisamment efficace pour atteindre ses objectifs. Le segment entre résultats et moyens définit l'efficacités et permet de savoir si l'entreprise arrive à atteindre ses objectifs avec moins de coûts et de moyens.

Le dernier segment entre moyens et objectifs désigne la pertinence et permet de savoir si l'entreprise s'est munie des bons moyens pour atteindre ses objectifs.

Bouquin (2004)⁴ propose une représentation détaillée de la performance, comme un processus, décomposé en trois éléments (**figure II. 02**) :

⁴ BOUQUIN H., « Le contrôle de gestion », Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6^{ème} édition, Paris, 2004, p.63.

Figure II. 02: La performance



Source : Bouquin H., (2004, p.63)

L'auteur définit ensuite les éléments de ce processus comme suit :

- L'économie consiste à se procurer les ressources au moindre coût ;
- L'efficience consiste en la maximisation de la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources.
- Enfin, l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis. Mesurer la Performance revient à mesurer les trois dimensions qui la composent.

En effet, les concepts d'efficacité et d'efficience, qui apparaissent comme des synonymes de la performance de gestion ont été définis par d'autres auteurs⁵.

(Marion et al., 2012) ajoute une autre dimension permettant de mesurer la performance organisationnelle. Alors, selon l'auteur, la performance est associée aux quatre principes fondamentaux⁶ :

- **L'efficacité** : qui traduit l'aptitude de l'entreprise à atteindre ses objectifs, en rapportant les résultats aux objectifs ;
- **L'efficience** : qui met en relation les résultats et les moyens, en rapportant un indicateur de résultat à l'indicateur de mesure des capitaux employés ;

⁵ Commarmond et Exiga, (1998), l'efficacité représente la conformité de l'atteinte de l'objectif résultat alors que l'efficience implique le respect des contraintes de ressources, c'est – à – dire des moyens négociés.

⁶ MARION, A et al., « Diagnostic de la performance d'entreprise, concepts et méthodes », DUNOD 2012.

- **La cohérence** : qui traduit l'harmonie des composants de base de l'organisation pour mesurer la performance organisationnelle en rapportant les objectifs aux moyens ;
- **La pertinence** : qui met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de l'environnement. La pertinence permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique, c'est – à – dire l'avantage concurrentiel à partir d'une appréciation entre l'adéquation des éléments de l'offre (créateurs de valeur) et les attentes du marché. Malgré des concepts différents, chaque entreprise a recours à ce qu'on appelle des « indicateurs de performance » pour évaluer, analyser et suivre l'état ou la santé de cette dernière.

3. Les indicateurs de performance :

1.3 Les indicateurs financiers :

Il s'agit d'un ensemble de ratios utilisés pour connaître la santé financière de l'entreprise. Ils concernent la solvabilité ou encore la croissance de l'activité.

Ces indicateurs financiers permettent ainsi de comparer les performances d'une entreprise par rapport à son secteur d'activité, et ainsi de déceler les opportunités d'investissements.

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

2.3 Les indicateurs de marché :

Ces indicateurs sont utilisés pour déterminer la provenance du chiffre d'affaires. Il peut s'agir du chiffre d'affaires généré par les clients fidèles ou les nouveaux.

Ces indicateurs de marché permettent à l'analyste de déterminer les performances de ses actions commerciales et marketing par rapport à son secteur d'activité, et ainsi de déterminer sa part de marché sur le secteur ou le segment visé.

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

3.3 Les indicateurs organisationnels :

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

Ces indicateurs permettront de déterminer les coûts de production et la marge d'économies, le niveau de la qualité (du bien ou du service), ou encore les mécanismes d'incitation aux résultats pour les salariés.

On pourra trouver les indicateurs suivants : les coûts de production, l'évolution des dépenses dans l'innovation, le niveau de formation, la satisfaction des salariés.

Section 2 : La performance de l'entreprise

1. Les nouvelles formes d'organisation de travail :

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

1.1 Le télétravail :

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

Le CARTAL définit le télétravail « Comme une modalité d'exécution du travail exercé à distance, à temps plein ou à temps partiel, en utilisant les modes de communication électroniques, informatiques et télématique »⁷

C'est la nouvelle forme de travail où les technologies de l'information et de communication ont, certainement, le plus de résultat visibles car « Un télétravailleur est d'abord celui ou celle qui, s'il était coupé des télécommunications, serait incapable d'exercer son activité professionnelle ».⁸

Cela se traduit par la délocalisation physique du travailleur par rapport à son lieu habituel de travail au sein de l'entreprise vers, soit son domicile, soit un centre spécialisé de télétravail ou des bureaux partagés communiqués. En effet, il existe plusieurs façons de télétravailler :

- **Sédentaire** : Le télétravail sédentaire se réalisera de façon permanente depuis le domicile privé du télétravailleur, depuis un bureau satellite de l'employeur, ou depuis un télé centre. Ceci pour le lieu en dehors des locaux de l'entreprise
- **Alterné ou pendulaire** : Le télétravail alterné ou télépendulaire, consiste à opter pour une organisation qui repose sur le fait que la personne télétravail quelques jours en dehors des locaux de l'entreprise et le reste du temps dans les locaux de l'entreprise.

⁷ SAADOUN Melissa , « Avec le temps », Op.cit.p105.

⁸ ETTUIGHOFFER Denis, « L'entreprise virtuelle », Edition d'organisation, paris, 2002, p25.

- **Nomade** : Le télétravail nomade est généralement celui des commerciaux qui n'ont plus systématiquement à revenir au bureau dans l'entreprise pour y effectuer leurs tâches administratives et comptables.

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

- Gain de productivité lié à une grande responsabilisation des salariés sur leurs travaux (Qualité et délais) se concrétisant par un accroissement de la productivité individuelle ;
Aux yeux des superviseurs l'avantage le plus évident c'est que la performance et la productivité des télétravailleurs sont définitivement meilleures qu'au bureau ;
- Une baisse de coûts de structures-immobilier et énergie notamment- quand des actions de télétravail sont lancées par une entreprise en direction d'une ou plusieurs catégories Professionnelles.

Parmi les expériences importantes de télétravail, nous citons celle que l'entreprise Hewlett Packard (France) a mis en œuvre en 1998 en généralisant la pratique du télétravail à tous ses commerciaux et techniciens de maintenance de l'après-vente.⁹

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

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

⁹ MATMATI Mohamed, Op.cit.p50.

Pour les individus on peut citer :

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

Et pour l'entreprise :

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

Pour cela, le travail à distance nécessite des innovations que les entreprises craignent encore. Certaines d'autre elles n'ont pas encore assimilé pleinement l'art de l'organisation. La gestion des ressources humaines doit être adaptée pour suivre l'animation des hommes à distance. Il ne serait pas lointain également qu'une résistance au changement apparaisse. Une raison de plus de faire preuve d'innovation en matière de gestion.

2.1 Les équipes virtuelles :

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

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

L'accroissement de la performance de ces équipes et donc de l'entreprise est une hypothèse sous-jacente au développement de cette forme d'organisation. La première source de performance se situe dans la réduction importante des coûts de déplacement, de courrier et

de communication forte élevée dans les organisations traditionnelles. La deuxième source est liée aux capacités intrinsèques des TIC à faciliter l'apprentissage, dans le contexte de travail à distance, du travail en équipe, de la recherche de l'information, du développement des compétences par l'automatisation. Ainsi les équipes virtuelles seraient leurs objectifs dans des conditions économiques (coût et délais) nettement plus favorables que les équipes traditionnelles et contribueraient ainsi à la performance de l'entreprise et à l'accroissement de sa compétitivité.

Mais cette forme d'organisation génère des difficultés qui ne sont pas encore toutes bien identifiées avec leurs conséquences organisationnelles et individuelles. Ces difficultés se situent à trois niveaux:¹⁰

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

3.1 Les centres d'appels :

Les centres d'appels (call center) se sont des structures qui se sont développés ces dernières années par les grandes entreprises (les compagnies d'aviation, les banques, les transporteurs internationaux type UPS...). Pour Bernard Merck (2002), « un centre d'appels est une structure spécialement conçue et organisée pour répondre avec professionnalisme aux questions provenant d'une population déterminée ».¹¹

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

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

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

¹⁰ LANGEVIN pascal, PICQ Thierry, « Contrôle des équipes virtuelles : une revue », 22ème congrès de l'AFC, France, 2001, p 06.

¹¹ MATMATI Mohamed, Op.cit.p51.

4.1 Les centres de services :

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

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

Donc, un centre de service partagé est un service commun à un certain nombre d'entités d'un même groupe qui assure, pour le compte de ces entités, un ensemble cohérent de tâches. Ces services s'appliquent plus fréquemment dans les domaines comptables, logistiques, administration des ventes...etc.

En plus, les centres de services partagés constituent dans l'entreprise et dans un domaine de gestion un "pôle de compétences" au service de toutes les structures. Contrairement aux centres d'appels, où on est le plus souvent dans une relation de type « B to C », dans les centres de services on est plus dans une relation de type « B to B ». En effet, ces structures agissent comme des prestataires de services pour les structures internes mais également, pour les autres entreprises quand les capacités sont disponibles.

Les entreprises cherchent en permanence à exploiter de nouvelles sources d'efficacité et de valeur ajoutée : pour les fonctions de support, les centres de services partagés constituent aujourd'hui le meilleur moyen de réconcilier les objectifs à priori contradictoires que sont la réduction des coûts et l'accroissement du niveau de service. Cette nouvelle forme permettra de réaliser des économies en coûts d'investissement ; par exemple, un centre logistique permet de partager les coûts d'investissement en terrain, hangar, matériels de manutention et de transport.

Elle permettra également un partage de ressources rares telles que certaines compétences humaines et une mise en place des outils de Benchmarking entre entités, participant ainsi à un meilleur suivi et un meilleur contrôle de leur activité.

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

2. Les TIC et les fonctions de l'entreprise :

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

1.2 Les TIC et les ressources humaines :

1.2.1 Les fonctions des ressources humaines :

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

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

Dans le recrutement on assiste au « e-recrutement ». Le recrutement électronique obéit aux règles de recrutement traditionnel mais il s'effectue à distance via le net. Par exemple les entretiens peuvent se dérouler en ligne ou par vidéo transmission. Certains DRH ont d'ailleurs automatisé la démarche de recrutement : formulaire de candidature en ligne, logiciels de sélection de curriculum vitae et de planification des embauches.

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

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

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

Le e-learning désigne l'ensemble des méthodes et des outils permettant un apprentissage à distance grâce aux technologies Internet. Le e-learning est fondé sur une approche collaborative de l'enseignement. Les collaborateurs peuvent suivre depuis leur

bureau, différentes formations à n'importe quel moment, tout en étant suivi par un formateur qui n'a pas besoin d'être disponible tout le temps.

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

2.2.1 Le Knowledge management :

Knowledge management ou le management des connaissances désigne « toute démarche visant à déployer des organisations, des outils et des comportements qui permettent d'améliorer la capacité à acquérir, capitaliser et partager les connaissances requises pour développer une activité ou atteindre des objectifs de performance »¹².

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

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

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

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

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

¹² BLANDIN Bernard et al, « E-learning et KM: quelle convergence », Forum français pour la Formation Ouverte et à Distance, p4.

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

2.2 Les TIC et la fonction commerciale :

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

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

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

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

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

Une simple vitrine	→	L'entreprise est présente sur le web avec ses coordonnées
Un canal de vente	→	L'entreprise est présente sur le web avec ses coordonnées
Un canal de distribution	→	L'entreprise agit comme un intermédiaire généraliste (yahoo) ou spécialiste (e-bay)

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

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

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

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

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

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

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

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

3.2 Les TIC et la logistique :

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

Selon Tan et al, « Le SCM comprend le management des approvisionnements depuis les matières premières de base jusqu'à la mise en disposition du produit fini. Le SCM se focalise sur l'avantage compétitif et modalités liées à l'utilisation par la firme des processus. Il constitue une philosophie managériale qui réoriente les activités intra-organisationnelles ».¹³

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

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

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

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

En effet, il s'agit plutôt d'un concept, d'une philosophie, et sa mise en œuvre implique une profonde transformation organisationnelle, des modes de gestion de l'entreprise ainsi ses relations avec ses partenaires. Mais une solution ne peut s'avérer efficace que si elle répond avec exactitudes aux besoins qui l'ont généré. C'est pourquoi, il faut d'abord commencer par s'interroger sur les besoins d'intégration : pour une entreprise dont les délais de production

¹³ DORIOU David, SAUVAGE Thierry, « Management des achats et la supply chain », édition Vuibert, Paris, 2010, P 22.

sont longs, souvent en limite de capacité de distributions à plusieurs échelons, c'est l'interface de production-distribution au niveau de la planification stratégique et tactique qui est un facteur-clé de la performance logistique globale. Et pour l'entreprise dont les délais de production sont courts, souvent surcapacitaire avec les circuits courts de distribution, c'est l'intégration des niveaux de pilotage à court terme des ventes, de la distribution et de la production qui devient prépondérant.

Et sur les besoins d'optimisation : le modèle d'optimisation n'est pas unique, il s'agit d'une collection de solution dédiées, le tout est d'en assurer la cohérence d'usage : les prévisions, la planification (des stocks, des transports, de la production), l'ordonnancement et préparation des commandes.

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

Pour un bon fonctionnement du SCM quatre clés sont nécessaires :

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

3. Contribution des TIC dans le management des entreprises

d'assurance :

L'intégration des TIC dans une organisation conduit à de nombreux changements. Cette section a pour objectif de mettre en avant la contribution des TIC dans le management des entreprises d'assurance.

1.3 TIC et « entreprise »:

L'intégration des TIC modifie la façon de travailler, d'accomplir les tâches, de collecter, d'analyser et de communiquer l'information. Avec les TIC, de nouvelles missions se créent, évoluent ou disparaissent, de nouvelles exigences naissent en matière de compétences.

L'usage des TIC offre aux managers une meilleure maîtrise des flux d'information, ce qui va doter l'entreprise d'une capacité de réactivité non négligeable face aux exigences de plus en plus oppressantes du marché et des clients.

Les TIC permettent à l'entreprise d'assurance de conclure des contrats en un temps optimal grâce à l'accessibilité de l'information, mais aussi, les TIC apportent plus d'autonomie et de flexibilité dans le style de management, on voit favoriser le management à distance. Les équipes de travail ont un caractère virtuel, elles disposent d'une grande indépendance physique mais aussi d'une grande dépendance informationnelle.

Les TIC ont la propriété d'intervenir dans les mécanismes de coordination en augmentant les possibilités de traitement, de transmission, d'accumulation et de stockage des informations nécessaires à la coordination des services et départements de l'entreprise.

La maîtrise des TIC permet d'optimiser les flux d'information au sein de l'entreprise et de faciliter la gestion de ses ressources (humaines, physiques, financières). Les TIC ont aussi favorisé le développement de l'apprentissage en ligne ou e-Learning, outil utilisé par certaines entreprises pour développer les compétences de leurs salariés et ainsi minimiser les coûts et réduire les pertes de temps en évitant leur déplacement.

L'usage des TIC permet de valoriser les actifs immatériels (gestion de la connaissance, veille, intelligence économique), homogénéiser la communication au sein de l'entreprise (messagerie interne, intranets, serveurs fichiers partagés), mieux piloter la gestion de l'entreprise (progiciels ERP, faire des économies de papier à travers les formulaires en lignes, l'archivage électronique....).

Dans une entreprise d'assurance, les apports des TIC ne se réduisent pas juste au B to C, les TIC peuvent également aider à créer de nouvelles structures de réseaux entre les sociétés au-delà des frontières de l'entreprise tels que les centres d'expertise ou les partenaires.

Les TIC permettent aussi d'améliorer les relations avec les clients à travers un processus de commercialisation offrant plus de rapidité et de simplicité.

Cependant, l'intégration des TIC peut exposer l'entreprise à certain risque. Les entreprises se trouvent exposer à la concurrence, avec l'explosion du partage de contenu sur internet, toute différenciation sur un domaine donné peut être facilement copiée. L'entreprise peut aussi être exposée au pillage, ainsi une entreprise intégrant les TIC multiplie les risques de pillage et de piratage des données, et il serait impératif de définir des politiques de sécurité de l'information pour éviter la moindre fuite qui pourrait compromettre le bon déroulement des activités de l'entreprise.

Les changements incessants et les évolutions des technologies exigent de l'entreprise d'être toujours en veille pour survivre. Quelques soient les risques pour les entreprises, l'adoption des TIC devient inévitable, et tout le challenge aujourd'hui est comment concilier entre les risques liés à l'intégration des TIC dans les entreprises et les avantages que procurent l'appropriation de ces TIC

2.3 TIC et « salarié » :

Du point de vue de l'individu salarié de l'entreprise, les TIC facilitent le processus d'acquisition du savoir et de l'information.

Les TIC permettent aux salariés d'avoir plus d'autonomie dans la réalisation de leur travail au quotidien et un accès facilité à l'information.

L'intégration des TIC dans les entreprises permet plus de liberté, plus besoin d'être présent sur le lieu de travail pour accomplir les tâches quotidiennes, chaque travailleur étant joignable à tout moment de la journée et ayant accès Aux outils et à l'information, le télétravail devient une alternative qui prend tout son sens, du moment où il offre une flexibilité et une liberté non négligeable, bien évidemment ceci n'est valable que pour les domaines et les tâches qui se prêtent au télétravail.

Les TIC mettent à la disposition du salarié une énorme source d'information avec un accès rapide et disponibilité immédiate toutefois, il ne faut pas oublier que l'intégration des TIC dans une entreprise pose pour le salarié certains problèmes d'adaptation tel l'inertie au

changement ,ce qui est source de déstabilisation dans une organisation et pour mieux appréhender les risques de résistance au changement, il est nécessaire de pratiquer de l'empathie, c'est-à-dire la capacité de se mettre à la place de l'autre pour comprendre ses modes de raisonnement.

Généralement, on constate souvent que les personnes plus âgées, peu formées, occupant le même poste depuis de longues années peuvent présenter des risques de résistance au changement face à l'intégration des TIC dans l'entreprise, liés à la peur de l'inconnu et de la nouveauté, car ils craignent de ne pouvoir s'y adapter.

Mais on constate aussi des résistances au changement tout aussi importantes de la part de personnes jeunes et disposant d'une formation supérieure, si on tente de leur arracher des parcelles de pouvoir en les obligeant à partager des informations qu'elles détiennent en propre ou à rendre des comptes et à être contrôlées sur leur activité de manière plus étroite.

Effectivement l'intégration des TIC bouleverse les habitudes des travailleurs ainsi les métiers et les compétences peuvent être remis en cause.

En termes d'employabilité la maîtrise des TIC devient un critère important lors des recrutements mais pas uniquement le travailleur en poste est tenu. Le travail devient de plus en plus immatériel et intangible.

3.3 TIC et « manager commercial » :

Les managers commerciaux des entreprises d'assurance sont au carrefour de l'information et sont eux-mêmes les premiers utilisateurs des TIC, avec plus ou moins de bonheur ils travaillent plus vite grâce aux outils.

Ils sont de plus en plus nombreux à prendre conscience qu'ils doivent être en mesure d'impulser une capacité à travailler autrement au sein de leurs équipes. Ils doivent pouvoir aider leurs collaborateurs à éviter la dispersion et à se fixer des priorités.

Cependant un certain nombre de managers et de collaborateurs n'en sont pas encore là et ils ne maîtrisent pas totalement les TIC afférents à leurs fonctions ou à leurs tâches, on observe alors plusieurs phénomènes :

- **Un retour à la centralisation:** le manager est joignable où qu'il soit, on le sollicite pour se couvrir ; il se croit donc indispensable et néglige de pratiquer la délégation tout en travaillant tard le soir ou le week-end pour enfin se pencher sur ses dossiers sans être dérangé ;

- **Des possibilités de court-circuitage** : exclu de certaines relations directes direction/collaborateur, le manager ne parvient plus à trouver sa vraie place ; Un sentiment d'inutilité et de découragement : face à des collaborateurs (et en particulier les jeunes) qui maîtrise les TIC mieux que le manager
- **Des difficultés à manager des collaborateurs différents** : dû au conflit générationnel, il faut faire en sorte qu'aucune catégorie ne soit exclue, en particulier parmi les plus âgés. Cela suppose de créer les conditions nécessaires à l'amélioration et à l'utilisation de ces outils (formation, soutien personnalisé).

SECTION 3: L'impact des TIC sur l'entreprise

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication sont des technologies intensives en capital, ce qui revient à dire qu'elles sont à plus forte absorption d'investissement intellectuel, la diffusion d'une technologie est un processus long et complexe, par diffusion d'une nouvelle technologie ou entend l'étude de la substitution entre nouvelles et anciennes technologies et de la temporalité qui y est impliquée.

A cet effet la forte diffusion des NTIC dans la société et dans les entreprises expliquent le renouvellement de la théorie économique et ce qui explique cette diffusion accélérée à fortiori dans les entreprises, c'est essentiellement l'impact de l'intégration des NTIC.¹⁴

Dans cette section nous monterons l'impact des TIC sur l'économie, sur la structure et l'organisation de l'entreprise et puis l'impact des TIC sur les processus métiers de l'entreprise.

1. L'impact des NTIC sur l'économie :

La diffusion des TIC et la bonne ou la mauvaise utilisation des TIC peuvent modifier le taux de croissance de l'économie selon 3 mécanismes : la bulle spéculative, la substitution du capital au travail et la hausse de la productivité globale des facteurs.¹⁵

1.1 La bulle spéculative :

A court terme, une croyance commune dans l'efficacité des TIC peut conduire les entreprises à une forte vague d'équipement pour développer de nouveaux biens ou services, tandis que les marchés financiers fourniront les capitaux nécessaires, si ces investissements restent sans effets sur la productivité du travail, les créanciers perdront leurs mise et le phénomène s'arrêtera.

2.1 La substitution du capital au travail :

Si le développement des TIC permet d'accroître la productivité du travail et de faire baisser sa part dans la répartition de la valeur ajoutée, il est possible pendant plusieurs années de financer une substitution entre capital et travail, ce mécanisme s'épuisera toute fois si la productivité globale des facteurs de production n'est pas accrue, car la baisse de la part de la rémunération du travail trouvera des limites.

¹⁴ M.VOLLE, « Economie des nouvelles technologies », édition, Economica, Paris, 1999. P, 174.

¹⁵ P, ARTUS, « La nouvelle économie, la découverte », Colle, repères, Paris, 2001. P, 81.

3.1 La hausse de la productivité globale des facteurs :

La diffusion des technologies conduira à un supplément de croissance sur le long terme si elle permet d'accroître durablement la progression de la productivité globale des facteurs de production, c'est seulement à cette condition que la croissance pourra se développer sans créer dans l'économie et tensions cumulatives.¹⁶

2. L'impact des TIC sur la structure et l'organisation de l'entreprise :

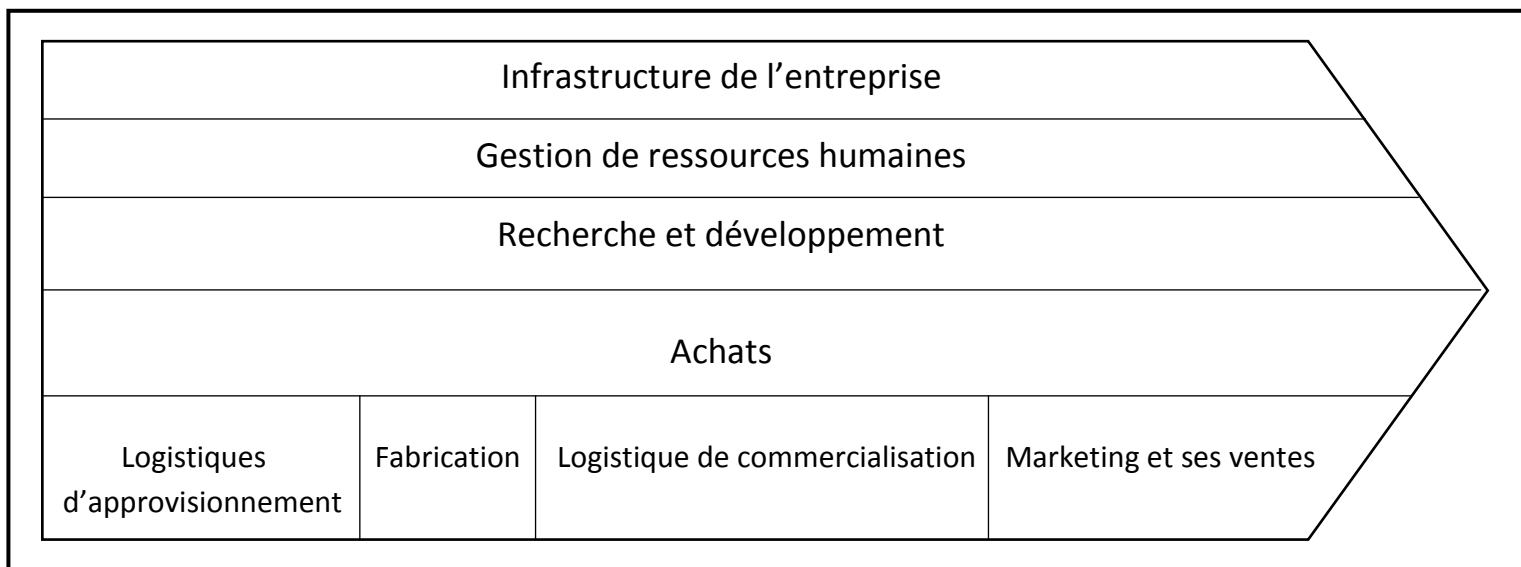
1.2 Sur la structure de l'entreprise :

L'impact sur la structure peut être perçu à 2 niveaux :

1.2.1 La chaîne de valeur :

Dans une vue d'ensemble, la diffusion est analysée à travers la chaîne de valeur de l'entreprise, pour M. Porter, les NTIC pénètrent la chaîne de valeur de l'entreprise, aussi les activités sont réparties, à la création matérielle du produit à sa commercialisation et à sa livraison aux clients et à son entretien ou service après-vente, et les activités d'assistance fournissant les moyens consommés et l'infrastructure qui permet la réalisation des activités, ce qui peut être illustré dans la **Figure II. 03** :

Figure II. 03 : La chaîne de valeur



Source : Michael Porter, « L'avantage concurrentiel » 1992. P, 103.

¹⁶ BOULNOUAR Nassima, « Les nouveaux supports de communication TIC : facteurs de différenciation dans l'activité bancaire », Mémoire de Magistère, Université d'Oran, 2014, p. 16.
Consulté le 03 – 03 – 2021

Le schéma ci- après indique les différents niveaux d'intégration des NTIC et montre que les applications des technologies s'adaptent à l'ensemble des activités de l'entreprise, c'est-à-dire à tous les niveaux de l'entreprise, aussi la chaîne de valeur de l'entreprise se trouve transformée.

Ainsi, toutes les entreprises mettent en évidence l'aptitude des NTIC à réduire les immobilisations, et pas seulement les stocks dans les entrepôts, en particulier l'accès à toutes les informations disponibles est élargi à tous ce qui permet une plus grande circulation du savoir dans l'entreprise (processus, état des opérations), une plus grande autonomie de chacun et une décentralisation des décisions.

Le pilotage de la chaîne de valeur ajoutée, l'optimisation de la chaîne logistique au sens large, de la prospection client à la livraison sont cités par plusieurs experts comme l'apport essentiel des NTIC à l'entreprise.¹⁷

A cet égard, les NTIC ont un double rôle elles permettent la prévision et la planification d'une part, d'autre part, elles permettent l'automatisation des différents segments de la chaîne logistique.

Le pilotage de l'entreprise devient transversal et dynamique :

- Les entreprises savaient pratiquer des optimisations locales de leur fonctionnement, fonction par fonction ou produit par produit, les NTIC permettent un découplage des différentes parties de l'entreprise et une optimisation globale, l'entreprise dispose enfin d'outils lui permettant de faire une analyse stratégique complète de son activité.
- Les NTIC permettent d'adapter la production à la demande grâce à la souplesse et à la flexibilité qu'elles procurent, elles donnent la possibilité de concilier deux contraintes : produire de grandes séries et s'adapter à la demande changeante du consommateur.¹⁸

¹⁷ www.industrie.gov.fr . Consulté le 15/03/2021

¹⁸ www.piloter.org/performance-entreprise/definition_logistique.supply-chain.htm
Consulté le 15 – 03 – 2021

1.2.2 La décision et la stratégie :

La nouvelle économie place les TIC comme des éléments fondamentaux de la stratégie globale de l'entreprise

– Style de direction de l'entreprise :

Il Ya une décentralisation des décisions : en passant d'une structure fonctionnelle à une structure décentralisée organisée en division relativement autonomes, le but de cette structure décentralisée est de responsabiliser les cadres et responsable, de mieux faire apparaître les résultats cadres et responsables.

Et donc a pour finalité de faciliter le pilotage rapide et par conséquent une meilleure réactivité aux exigences internes et externes de l'entreprise.¹⁹

– Communication et information :

Pour être performante, l'entreprise doit intégrer un système d'information qui permet à tout acteur d'obtenir les informations, depuis son poste de travail chacun doit disposer des moyens de comprendre les problèmes qu'il rencontre dans l'exercice de son activité, il doit pouvoir capitaliser ses connaissances voire les diffuser au sein et hors de l'entreprise.²⁰

2.2 Sur l'organisation de l'entreprise :

Les NTIC concernent toutes les activités de l'entreprise, les usages des NTIC doivent être élaborées en étroite concertation avec les utilisateurs car ils modifient profondément les façons de travailler, l'impact des TIC est donc réel sur les pratiques de communication et l'organisation (accroissement des échanges avec l'extérieur et de l'autonomie), mais ce sont les attributs individuels des salariés et le choix organisationnel des entreprises qui sont moteur de l'usage.

2.2.1 La technologie un instrument stratégique aux multiples fonctions :

La technologie est donc un instrument stratégique à travers lequel s'expriment des objectifs et des intérêts, dans le domaine qui nous occupe, c'est-à-dire le rôle des TIC dans le

¹⁹ Bouklia Hassan, « Marché de travail, régulation de croissance économique en Algérie », Armand Colin, revue tiers monde, n° 194, 2008.

²⁰ Anna Callas, op. cit. p32.

changement organisationnel, il est utile de distinguer différents rôles assignés à la technologie.²¹

- **Le cas le plus répondu est sans doute celui où la technologie joue un rôle de facilitateur des changements :**

Les TIC permettent en effet une meilleure efficacité dans la gestion de la production et dans la gestion des ressources humaines, dans cette optique, les TIC offrent une panoplie d'outils, modulables et adaptable à souhait.

- **La technologie peut aussi jouer un rôle plus fort quand elle fournit une infrastructure de support indispensable au changement organisationnel :** c'est le cas du développement des services financiers, les TIC ne sont pas seulement un facilitateur des restructurations de la banque et de l'assurance, elles constituent également l'infrastructure de base de nouveaux services, monnaie électronique, guichets automatiques, banques et assurances en ligne, centres d'appels, etc. dans certains secteurs, les TIC ne sont pas seulement une panoplie d'outils de changement, elles constituent le support même de l'activité.

- **Enfin, combien de fois la technologie ne joue-t-elle pas simplement un rôle de prétexte, quand elle est accusée d'être la cause de changement organisationnel raté, de procédures inefficaces ou de dysfonctionnement mal gérés ?**

Les TIC ont souvent servi de cache-misère à des dirigeants d'entreprise incapables d'envisager et de gérer une réorganisation en profondeur, qui se retranchent alors derrière une informatisation autoritaire.²²

2.2.2 Flexibilité au cœur de transformations organisationnelles :

Les TIC sont indispensables aux entreprises pour mettre en œuvre une flexibilité dynamique, c'est-à-dire une combinaison de flexibilité à court terme et de gains de productivité dérivés à la fois d'innovations de procédés et de produits, d'innovations techniques et organisationnelles. Le rôle des TIC peut être appréhendé de la manière suivante²³ :

²¹ G.Valenduc, P. Vendramin « technologie et flexibilité : les défis du travail à l'ère du numérique », éd, liaisons, Paris, 2002, p 133.

²² M. Volle, op. cit. p170.

²³ G. Valenduc, P. Vendarmin, op. cit. p59

- **Comme un facteur de production :**

A travers la capacité les TIC ont améliorées l'efficacité de procédés de production, à diminuer les fonctions administratives, à accroître la qualité et diminuer les coûts.

- **Comme une interface avec le marché :**

Dans la mesure où les TIC permettent la recherche d'information sur les marchés, l'ajustement de l'offre à la demande et la réalisation d'économie d'échelle, à travers le ciblage de marchés de produits et de services complémentaires.

- **Comme un facteur d'intégration :**

Dans la mesure où les NTIC sont utilisées pour mieux relier les différentes fonctions et étapes de production dans une même chaîne.

3. L'impact des TIC sur les processus métiers de l'entreprise :

Les technologies de l'information et de la communication(TIC) sont utilisées plus que jamais au cœur de l'entreprise. Elles sont présentes dans toutes les activités (production, commercial, comptabilité etc.)

1.3 L'impact des Tic sur la gestion de la production :

La préparation puis la réalisation de la production exigent de la part des entreprises industrielles le traitement de grandes quantités d'information, pour cela le recours aux TIC est fondamental dans le domaine de la gestion de production.

Les TIC soutiennent la fonction de production et d'exploitation, qui inclut toutes les activités de planification et contrôle des processus produisant des biens et des services, tout entreprise qui doit planifier, superviser, contrôler les stocks, les achats et le flux d'acquisition de biens et de services a besoin de tels outils technologiques.²⁴

Ces outils peuvent impacter la fonction de la production, en permettant :

- La simplification des processus de production, la conception des produits, ainsi que l'organisation de l'usine ;
- L'automatisation grâce à des ordinateurs et à des robots, les processus de production et les fonctions opérationnelles qui s'y rattachent ;
- La création des plans de produits en deux ou trois dimension grâce à la conception assistée par ordinateur ;

²⁴ SAIM Tahar, « L'impact des TIC dans la fonction RH », Mémoire de Magistère en Management des entreprises, 2013, p.40. Consulté le 20 – 03 – 2021

- L'analyse et l'évaluation des modèles de conception de produits mis au point, grâce à l'ingénierie assistée par ordinateur ;
- La gestion physique des machines, grâce à la fabrication assistée par ordinateur;
- L'assemblage des pièces fabriquées ou achetées

2.3 L'impact des TIC sur la fonction comptable :

L'utilisation des technologies relatives à l'information et à la communication, peut permettre un certain nombre d'impacts sur la fonction comptable, à savoir :²⁵

- Intégration des étapes du cycle d'exploitation (achat, fabrication, expéditions, facturation, paiement, etc.) pour aboutir à la comptabilisation automatique des écritures traduisant les événements de la vie de l'entreprise ;
- Permettre le lien entre la comptabilité financière et la comptabilité de gestion à partir de la même source d'information ;
- Réduction des erreurs de saisie et information plus fiable et faciliter les transactions comptables ;
- Facilitation des tâches de contrôle automatique de l'information comptable et financière ;
- Intégration de toutes les données de gestion au sein de bases communes cohérentes et partagées par tous les modules fonctionnels ;
- Permettre un reporting financier et pilotage de la performance plus efficace.

3.3 L'impact des TIC sur la gestion de la relation client (GRC) :

Le terme la gestion de la relation client, est relativement récente, les outils technologiques utilisés dans cette démarche, soutiennent le personnel de contact de l'entreprise quand celui-ci rentre en relation avec les clients via internet ou le téléphone, les TIC utilisées dans la GRC ont pour objectif d'accompagner l'entreprise, dans l'individualisation et l'amélioration de gestion de ses canaux de distribution et plus généralement de ses clients, les impacts des TIC liées à la gestion de la relation client peuvent se présenter comme suit :²⁶

- Augmenter la fidélité du client en lui fournissant un service de qualité mais aussi en lui proposant des offres individualisées ;

²⁵ GERMEK. P. et MARCA, « Management des systèmes d'information », éd, sup foucher, Vanves 2007, p.287

²⁶ P. Vedal Planeix Petit V, « Système d'information », éd, Pearson, éducation, Paris, 2005. P147.

- Optimiser l'efficacité et réduire les coûts de l'activité marketing ;
- Permettre de regrouper des données venant de plusieurs sources externes en vue d'une bonne prise de décisions ;
- Permettre l'accompagnement à l'entreprise dans l'amélioration de la relation client, l'accompagnement dans les transactions, leur exécution effective ainsi que le service après vente ;
- Permettre de mettre en place une segmentation client suffisamment fine (datawarehouse), c'est le regroupement de données préparées pour l'analyse et la prise de décision qui facilitent la mise à la disposition d'information pour les décideurs ;
- Permettre l'enregistrement, le suivi de toutes les informations relatives aux clients afin de disposer de données fiables et actualisées qui seront à la base de toute sorte d'analyse (par téléphone, internet, e – mail).

4.3 L'impact des TIC sur les marchés :

Les technologies de l'information et internet modifient le marché des entreprises sur le plan quantitatif par un accès mondial relativement facilité, mais également sur le plan qualitatif, en effet les attentes, les comportements et le processus d'achat des consommateurs ou des entreprises peuvent être sensiblement différents en ligne : intégration de la relation clients, fournisseurs dans des systèmes d'informations, comparateurs de prix, attentes de relations personnalisées, etc. L'internet et les technologies de l'information peuvent aussi changer profondément la nature des concurrents et leurs politiques.²⁷

5.3 L'impact des TIC sur la gestion des ressources humaines (GRH) :

Selon NAHON S et TASKIN, les impacts des TIC en matière de ressources humaines sont les suivants²⁸ :

- Maximisation de l'efficacité administrative du service ressources humaines par l'automatisation de processus manuel répétitif, ce qui permet aux professionnels de la GRH de se concentrer sur l'autre activité à plus de valeur ajoutée pour l'organisation ;
- Accès facilités aux données individuelles des employés, que ce soit par eux – mêmes, ou par leurs managers ;
- Observation en temps réel, de l'évolution de certains indicateurs clés (temps de travail, masse salariale, etc.) ;

²⁷ Boulnouar Nassima, Op. Cit. p 13 – 14.

²⁸ SAIM Tahar, Op. Cit. p.46.

- Intégration des processus RH dans le système d'information de l'organisation ;
- Responsabilisation des employés et développement de l'utilisation des moyens de communication internes visant l'amélioration des relations entre employés et managers. Le développement de l'utilisation des TIC dans l'entreprise est à l'origine d'une transformation, à la fois de sa structure et de ses règles de comportement.

Conclusion :

Au terme de ce chapitre nous avons retenu que la performance reste un concept flou présenté par de nombreux acteurs, alors elle est comprise comme l'agrégation des performances diverses (organisationnelles, financières, économiques, sociales), et relève donc d'un concept multidimensionnel techniquement difficile à mesurer. Malgré la difficulté de mesurer la performance, une excellente intégration des outils et d'indicateurs mèneront l'entreprise vers un chemin d'efficacité, d'efficience qu'explique d'une manière claire que la performance est une notion relative. Désormais, cette dernière reste obligatoire, car elle représente l'une des clés de survie des organisations. Cependant, il convient de rappeler, que le choix de ces indicateurs est un arbitrage politique. Ils doivent se construire au cours d'un processus concentratif et stratégique avec l'accord des dirigeants et la participation des parties prenantes de l'entreprise.

Considérant l'importance des objectifs attendus de la performance des entreprises, à savoir ;

- Mesurer l'efficacité réelle et la contribution économiques de chaque entreprise à l'effort productif national.
- Améliorer leur performance
- Motiver leur personnel par l'établissement d'une relation
- Claire entre les objectifs assignés et les résultats à atteindre
- Partager les responsabilités.

Assurer la cohérence entre leurs objectifs et ceux de l'économie nationale, celle –ci ne peut être effective et efficace.

L'intérêt de l'étude présentée consiste en la mise en exergue du lien existant entre les TIC et la performance des entreprises. Partant du postulat que toute évolution sociétale est subordonnée à un développement économique, la rationalité dans l'utilisation des TIC constitue un défi majeur pour les entreprises Algériennes.

CHAPITRE III

L'impact des TIC sur la performance de l'entreprise

Illustration cas de la

Société algérienne des Assurances SAA

(Direction régionale de Tizi - Ouzou)

Introduction :

L'innovation technologique a engendré une forte connaissance des transactions au niveau mondiale et suscité de nombreuses nouveautés en matière de l'opération financière.

Ce changement est soutenu en Algérie par la promulgation de la loi 06/04 de 20/02/2006 modifiant et complétant l'ordonnance 95/07 du 20/01/1995 relative aux assurances et suivi de la part des entreprises d'assurance, par l'introduction de nouvelles méthodes de travail qui va contribuer à l'amélioration de qualité de service des opérations d'assurances.

Après avoir présenté le cadre général de notre étude, ce chapitre vise à analyser les éléments de réponses qui ont trait à l'utilisation des TIC au sein de la société algérienne des assurances (SAA), nous Compton sur les résultats d'une enquête que nous Avons menée.

Ainsi, nous aborderons dans ce chapitre d'abord présentation de la SAA, ainsi que la structure organisationnelle et enfin les nouvelles technologies de l'information et de la communication utilisé au sein d'une société régionale des assurances.

SECTION 1 : Présentation de la SAA

La SAA (agence de TIZI-OUZOU) est une société par action (SPA) au capital social de 3,1 milliard de dinar, détenues par l'Etat principal et unique actionnaire. Elle est dirigée par un conseil d'administration présenté le PDG son siège social est situé à Alger.

L'environnement extérieur de la SAA est constitué de clients qui sont :

- Les collectivités locales
- Les entreprises publiques
- Les entreprises privées
- Les particuliers

Etant une société d'assurance (entreprise de prestation de service), la SAA a pour mission de chercher une meilleure rentabilité financière (c'est-à-dire des placements et des investissements.)

1. Historique de la SAA :

La SAA est l'une des premières compagnies d'assurance établies en Algérie après l'indépendance, nous étudierons son historique à travers certaines dates importantes

- **Le 12/12/1963** : Création de la SAA sous forme d'une société mixte Algéro -Egyptienne ;
- **En Mai 1966** : La SAA est intégrée au monopole de l'Etat, ayant conduit à sa nationalisation par l'ordonnance N°66/129 ;
- **En 1976** : La SAA passe à l'autonomie et à la déspecialisation, elle est transformée en EPE exploitant toutes les branches d'activités du secteur des assurances ;
- **En 1995** : Application de l'ordonnance 95/07, complétée et modifiée par la loi 06/04, qui a conduit essentiellement à l'ouverture du marché des assurances aux investisseurs étrangers, et à la réintroduction des intermédiaires privés (agents généraux, courtiers, bancassurance) ;
- **En 2017** : la SAA a revu à la hausse son capital social passant ainsi de 26 milliards à 30 milliards de dinars.

La SAA a pour vocation la pratique des opérations d'assurance de dommages, à savoir :

- Assurances Responsabilité civile et dommages aux véhicules ;
- Assurances des commerçants, des particuliers et des professionnels ;
- Assurances Risque industriels ;
- Assurances Engineering et construction ;
- Assurances des Risques Agricoles ;
- Assurances du Transport.

A fin décembre 2013, la SAA emploie un effectif de 4620 salariés, dont plus de 70% d'universitaires. Cet effectif est composé de 4377 permanents et 243 contractuels. Par catégories socioprofessionnelles, l'effectif est réparti comme suit⁷⁸ :

- Cadres et cadres supérieurs 1662 soit 36% de l'effectif global
- Maîtrise 1634 soit 35% de l'effectif global
- Exécution 1324 soit 29% de l'effectif global (dont 821 agents de sécurité)
- Au 31/12/2015 l'effectif de la société s'élève à 4457 employés.

Le réseau de distribution de la SAA constitue un de ses avantages concurrentiels, fortement implanté sur l'ensemble du territoire national, y compris le long des frontières maritimes et terrestres. L'implantation de la SAA se situe dans les grands centres urbains et dans tous les chefs-lieux de wilaya et de certaines daïras. C'est une force indéniable qui collecte la quasi-totalité de son chiffre d'affaires.

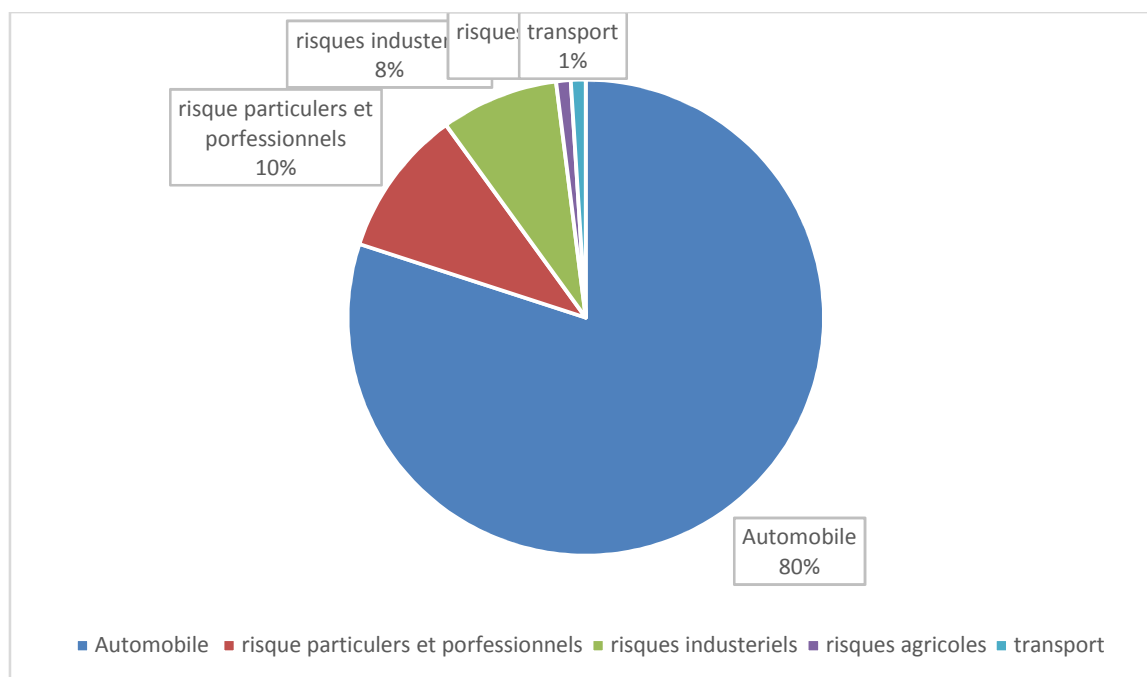
Le réseau de la SAA se présente comme suit au 31/12/2015

- 15 directions régionales
- 293 agences directes
- 210 agents généraux
- 26 courtiers
- 150 guichets de Bancassurance avec la BADR, la BDL et la BNA

La SAA est classée au 1er rang dans son secteur d'activité avec un chiffre d'affaires de 27,4 milliards de Dinars en 2015, une part de marché de 23% et un réseau de distribution représentant un tiers du secteur.

Le portefeuille d'activité de la SAA est dominé pour l'année 2015 par les assurances automobiles avec 75%, 12% pour les risques industriels ; 8% pour les risques des particuliers et des professionnels, contre 3% en risques agricoles et 1% en transport.

**Figure III. 01 : Structure du portefeuille de la SAA par branche
(Exercice 2015 en pourcentage)¹**



Source : Rapport d'activité SAA 2015

Les indemnisations de la SAA sont constituées essentiellement par les indemnisations sinistres automobiles avec 91%, 4% pour les indemnisations en risques industriels, 2% pour l'indemnisation des sinistres transports et 1% pour chacun des risques particuliers et professionnels et des risques agricoles.

¹ Figure réalisée par nous même

2. Présentation de la direction régionale de Tizi Ouzou :

La SAA direction régionale de TIZI OUZOU est l'une des 15 directions Régionales de l'entreprise; elle est classée première direction en terme de chiffres d'affaires avec une participation de 15.40% dans le chiffre d'affaires global de l'entreprise au 31 décembre 2015, elle compte un effectif de 353 employés au 31 décembre 2016.

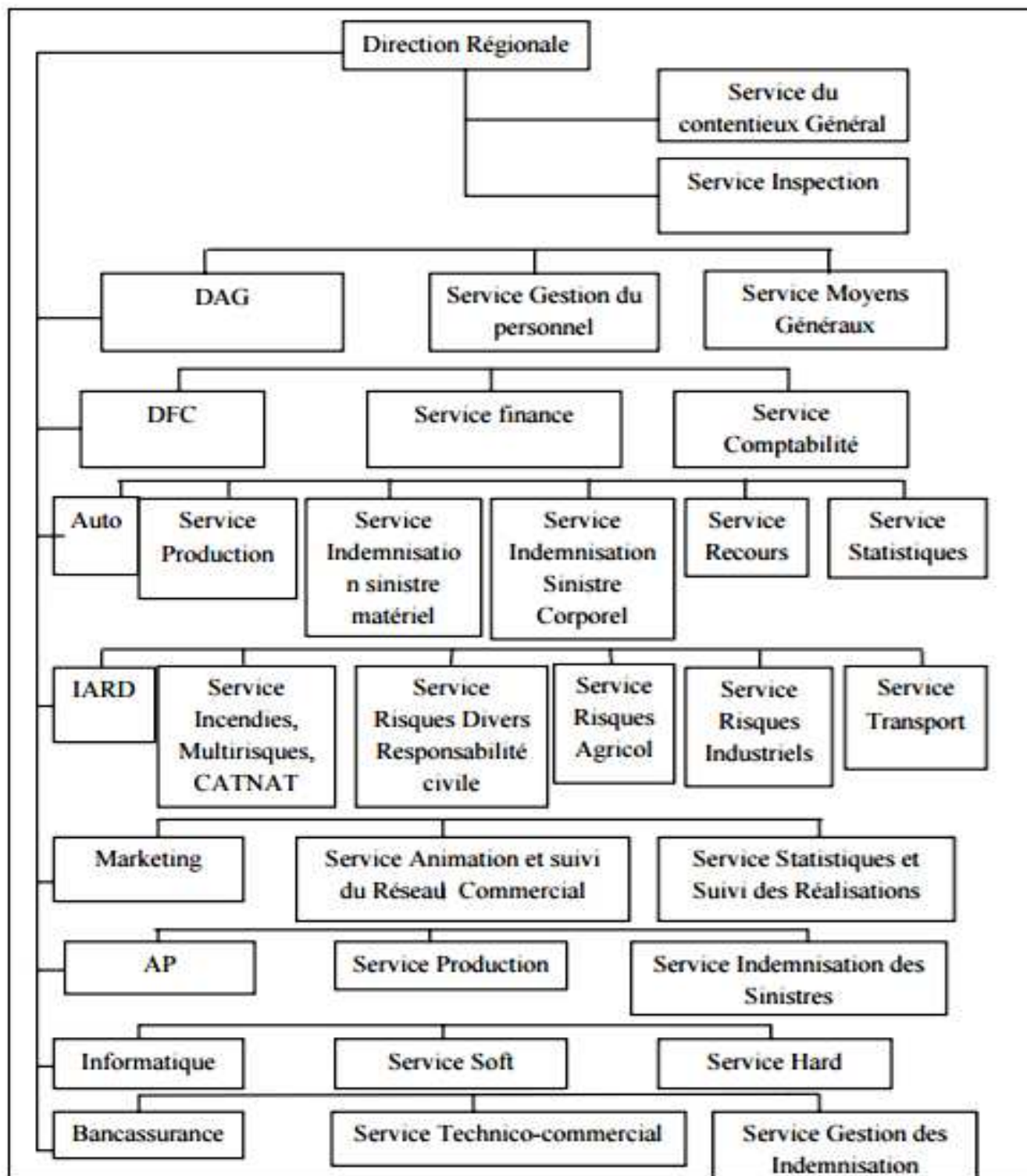
L'organigramme de l'entreprise est structuré autour de département par segment et par produit (**voir l'organigramme p.57**).

Les agences d'une ou plusieurs Wilaya forment une direction régionale, à la tête de laquelle est placé le directeur régional qui est la plus haute autorité de celle-ci.

Le réseau de distribution de la SAA direction régionale de Tizi Ouzou est composé de 25 agences directes, 20 agents généraux et 15 guichets bancassurance.

Ces agences sont implantées dans la wilaya de Tizi Ouzou, Bouira et dans certaines daïras de la wilaya de Boumerdes. Chaque agence comprend trois services à sa tête un directeur d'agence, on y trouve le service production, le service indemnisation, et le service comptabilité. Ces services sont ceux sur lesquels s'appuie l'activité même de l'entreprise, à savoir l'assurance. Tout commence par le service production, le service sinistre ou indemnisation intervient lors de la réalisation des événements prévus au cours de la durée de vigueur du contrat.

3. Organigramme de la direction régionale de Tizi – Ouzou



Source : Document interne de la SAA

SECTION 02 : Forme d'intégration des TIC dans les entreprises d'assurance

L'intégration des TIC dans l'entreprise d'assurance s'apprécie à travers l'utilisation des outils technologiques.

L'objet de cette section est de dresser un panorama des outils technologiques et leur présence dans les entreprises d'assurance – de l'ordinateur à l'ERP.

1. Les formes de base :

Le bureau du salarié est devenu virtuel ces dernières années, en effet l'ensemble des TIC présentent et utilisées tendent à transformer les processus traditionnels d'une entreprise en processus numériques dans la mesure où les informations supportant ces processus sont essentiellement véhiculées grâce au système informatique².

La numérisation consiste en la transformation d'activités physiques ou à support physique en activités immatérielles grâce à des outils informatiques ou de télécommunication.

L'informatisation des entreprises n'est certes pas récente et le début des activités de numérisation des processus remonte à la fin des années 1960 avec l'introduction des ordinateurs. L'ordinateur est parmi les premières formes de technologies introduites dans les entreprises dans l'objectif de l'informatisation. L'ordinateur est une machine capable de traiter, stocker et transmettre l'information, sa structure comporte³:

Des dispositifs d'entrée qui permettent d'entrer les données dans la machine sous forme adaptée au traitement (clavier, souris, scanner...)

- Des dispositifs de sortie qui permettent d'extraire des données sous forme communicable à l'homme (écran, imprimante...)
- Dispositifs de stockage susceptibles de conserver sous une forme accessible à la machine de grandes quantités de données (disque dur, CD – Rom, flash disque...).
- Unité centrale, noyau principal, elle comprend une unité de calcul, une unité de commande et mémoire principale

² M.Kalika. Management et TIC, Edition LIAISONS. 2006. P 38

³ R.Reix. Systèmes d'information et management des organisations, Edition VUIBERT.1997. P 60.

Cet ensemble de matériel peut fonctionner automatiquement grâce à un programme enregistré en mémoire principale⁴, programme appelé système d'exploitation qui est le programme central contenant les programmes de base nécessaires au bon fonctionnement des applications de l'ordinateur.

Notons que les entreprises d'assurance algériennes ont commencé à s'équiper en ordinateur qu'à compter des années 1990 à titre d'exemple la SAA a commencé à équiper ses agences en ordinateurs à partir de l'année 1993.

Le succès des ordinateurs n'est venu que dans la mesure où on a développé pour eux des logiciels pour réaliser des applications utiles, particulièrement dans le monde des bureaux.

2. Le logiciel :

- Nous avons souligné dans ce qui a précédé que l'ordinateur fonctionne grâce à un système d'exploitation, cependant il existe d'autres programmes que l'utilisateur peut installer sur son ordinateur :
- L'ensemble de ces programmes qu'un ordinateur peut utiliser constitue son logiciel : sans logiciel, un ordinateur est inutilisable.
- « Logiciel » est un mot inventé en 1967 par Philippe Renard pour remplacer le terme anglais "software".
- Le logiciel est la partie non tangible de l'ordinateur. Ce terme est utilisé comme synonyme de programmes disponibles pour une machine donnée.
- Le logiciel est aussi indispensable au fonctionnement d'un ordinateur que le matériel lui-même⁵.

Autrement dit, un logiciel est un programme qui apporte à l'ordinateur un lot de fonctionnalités supplémentaires, qui ne sont pas forcément présents à l'origine.

En pratique, il y a lieu de distinguer trois types de logiciels:

1.2 Logiciel de base :

Destiné à faciliter l'usage de l'ordinateur (communication avec la machine, rédaction et contrôles des programmes, gestion de la télécommunication...),

⁴ R.Reix. Op cit. P 61.

⁵ www.dicofr.com/cgi-bim_definition. Consulté le 04 - 04 – 2021

2.2 Logiciel outils :

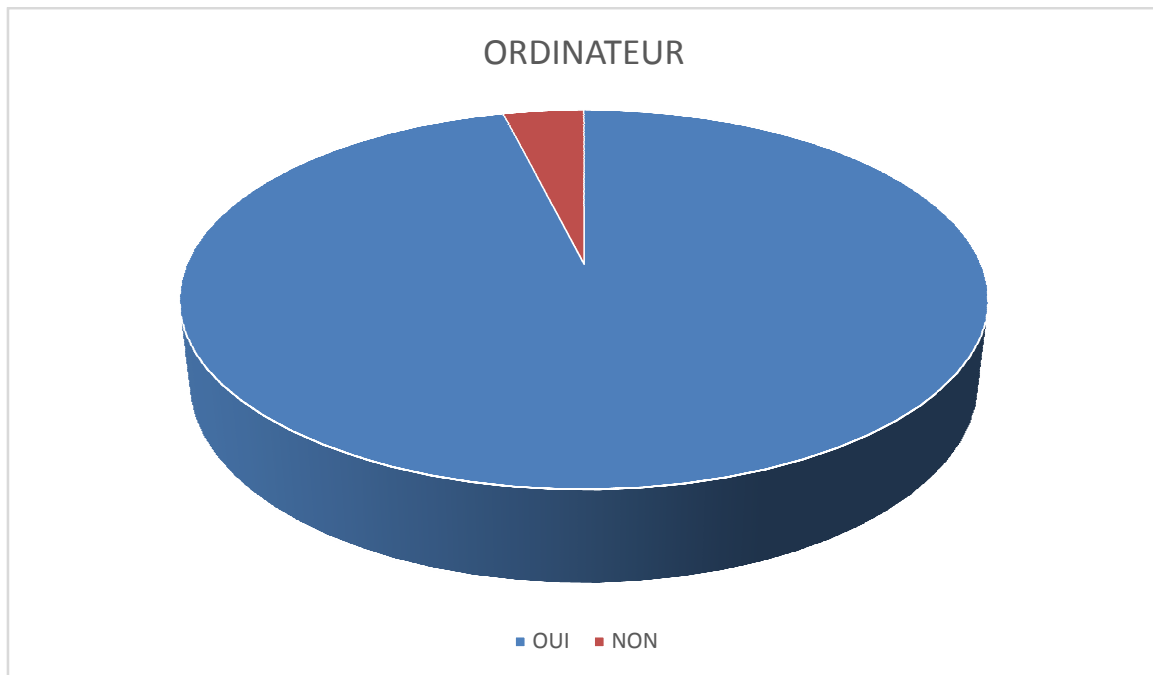
Programmes d'application générale (traitement de texte, tableur, gestionnaire de fichiers, grapheur.) exemple : office Word

3.2 Logiciel spécifique :

Programmes d'application générale (traitement de texte, tableur, gestionnaire de fichiers, grapheur.) exemple :

- **Office Word:** conçu en vue d'application particulière développé sur commande à l'attention d'un client donné, par opposition à un logiciel standard, qui est développé sur l'initiative d'un éditeur, et vendu à de nombreux clients.

Dans le secteur des assurances, c'est le service production qui a profité en premier de cet instrument technologique, à titre d'exemple en 1993 les services production des agences commerciales SAA ont abandonné la souscription de contrat automobile en mode manuel laissant place au logiciel PROD.

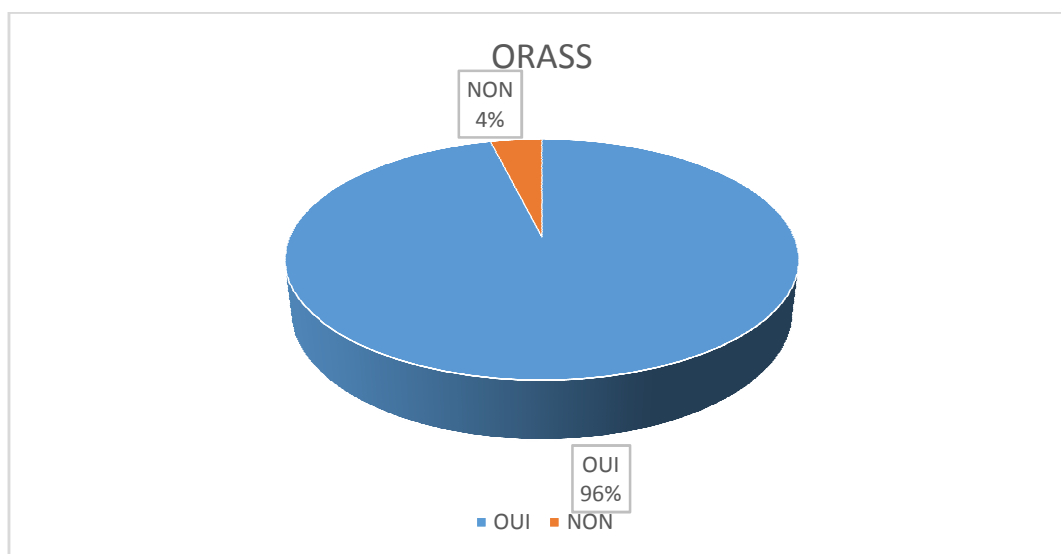
SECTION 3 : Questionnaire**– Utilisez-vous un ordinateur dans votre travail ?****Figure III. 02: Le nombre d'utilisation de l'ordinateur**

Commentaire : On constate que la société SAA utilise les ordinateurs à 80%⁶

⁶ Figure réalisée par nous même

– **Quel est le nombre d'utilisation du logiciel ORSS ?**

Figure III. 03: Le nombre d'utilisation du logiciel ORSS



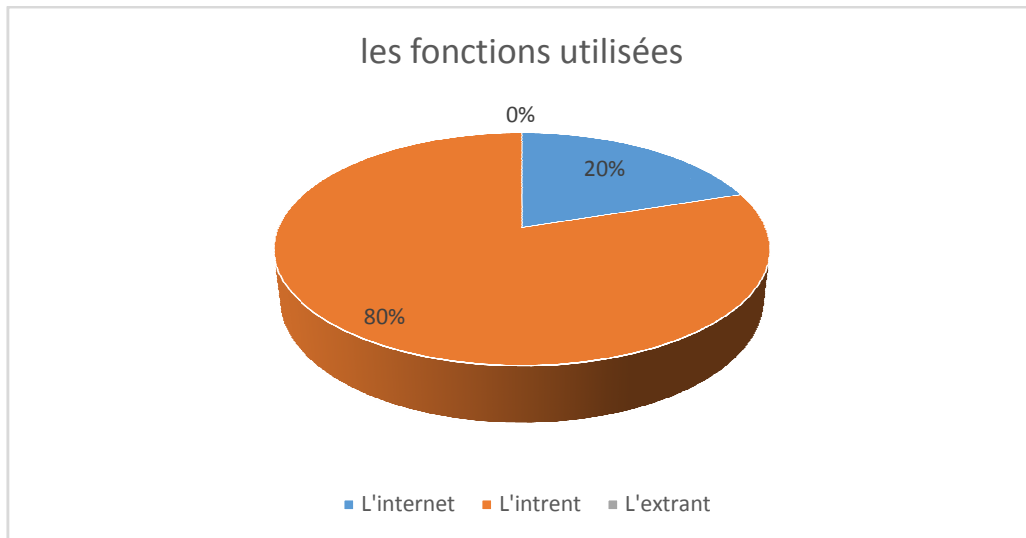
– **La Société utilise-t-elle le logiciel ORSS ?**

La société utilise le logiciel ORASS 90% qui distingue par sa complétude et sa capacité à gérer dans un outil à 100 % web, l'ensemble des processus métiers d'une société d'assurance, mais aussi par sa capacité à lancer des niveaux produit rapidement sur internet et dans nos réseaux de distribution :

- Permet de gérer tous les produit dommage (toutes branches) aux biens ainsi que l'assurance personne et de vie. Il couvre les principales fonctionnalités, notamment ; la gestion de production, la gestion des sinistres, la gestion comptable, la réassurance, le sus assurance (M marketing), la mobile assurance, les extranets (devise en ligne, espace client, espace prospects) et la décisionnel.
- Répond à des objectifs fonctionnels forts par exemple : vision client, mettez le client au cœur de la relation avec son assureur, une vision globale du client, de tous ses contrats, de ses sinistres quel que soit de sa valeur de son environnement familiale, financier et professionnel.

- Utilisez – vous l'internet dans le cadre de votre travail ?
- Utilisez-vous un réseau d'intrant ?
- La compagnie d'assurance dispose-t-elle d'un réseau d'extrant ?
- Le nombre d'utilisation des fonctions de la SAA ?

Figure III. 04 : Le nombre d'utilisations des fonctions de la SAA

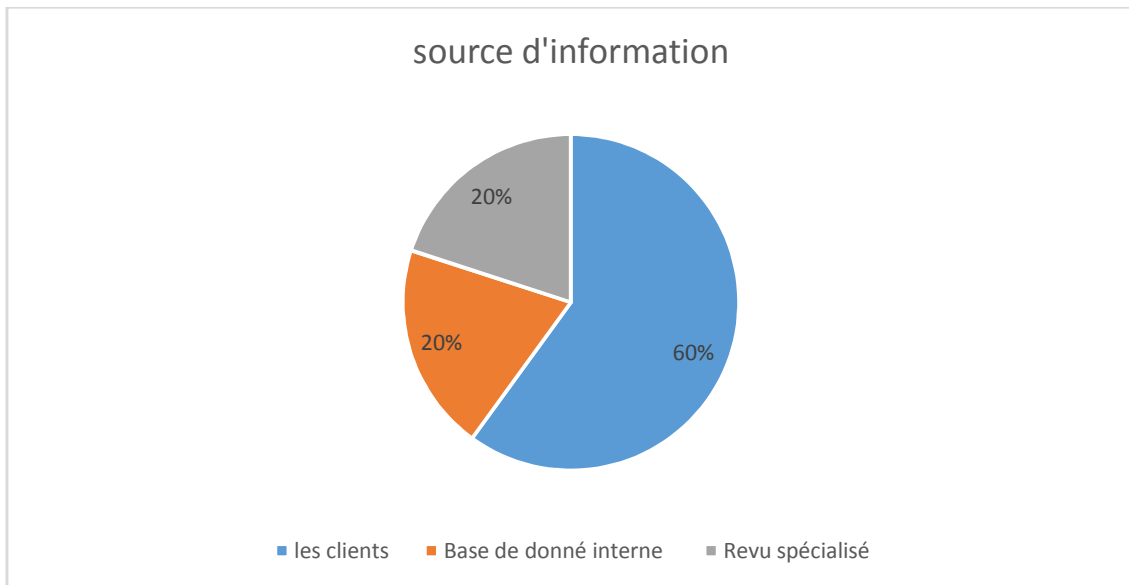


On constat que la société utilise :

- **Intranet** à 80% apparait comme une réplique d'internet mais à l'usage privé de compagnie d'assurance. Il s'appuie sur des logiciels de consultation de document hypertexte qui ont fait le succès dz web, la répercussion de l'information et sa mise en forme est géré au moment du poste client.
- **L'internet** à 20% du personnel sondés utilisent l'internet dans leur travail.
- **L'extranet** : la société ne dispose pas d'un réseau extranet.

– Quelles sont vos sources d'information relatives à vos concurrents ?

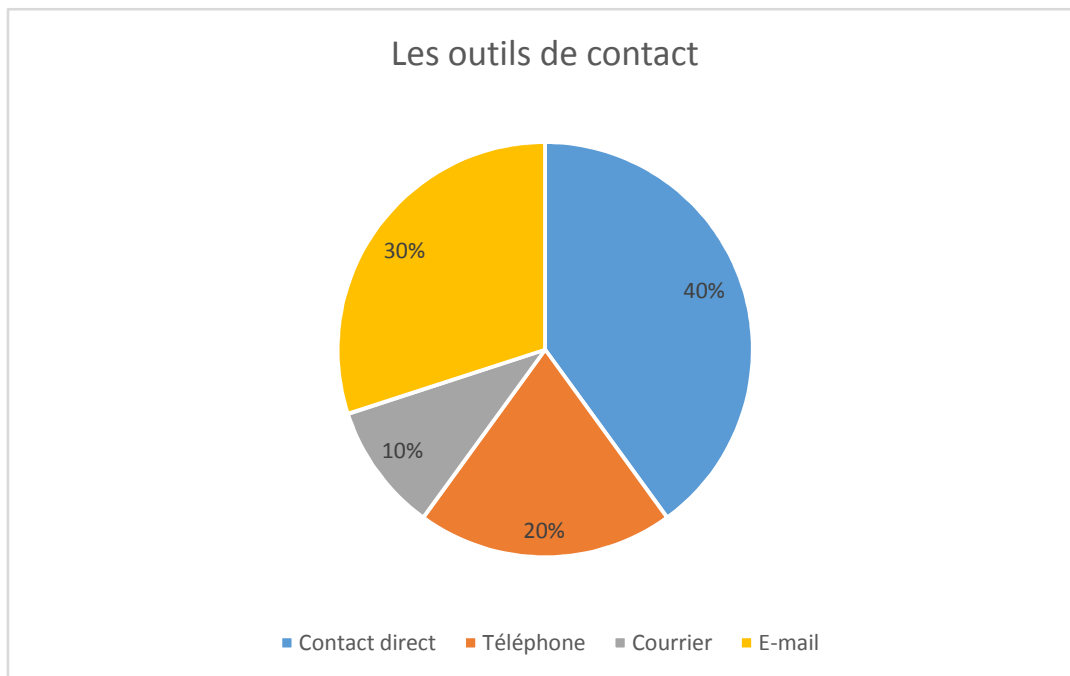
Figure III. 05 : Les sources d'information relatives aux concurrents



Commentaire : 60% des personnes ayant répondu à notre questionnaire affirment que les informations collectées s'intéressent au client, puis Base des donnée interne 20%, et le reste les revue spécialisée 20%.

- Quel sont les outils que vous utilisez pour communiquer à votre responsable ?

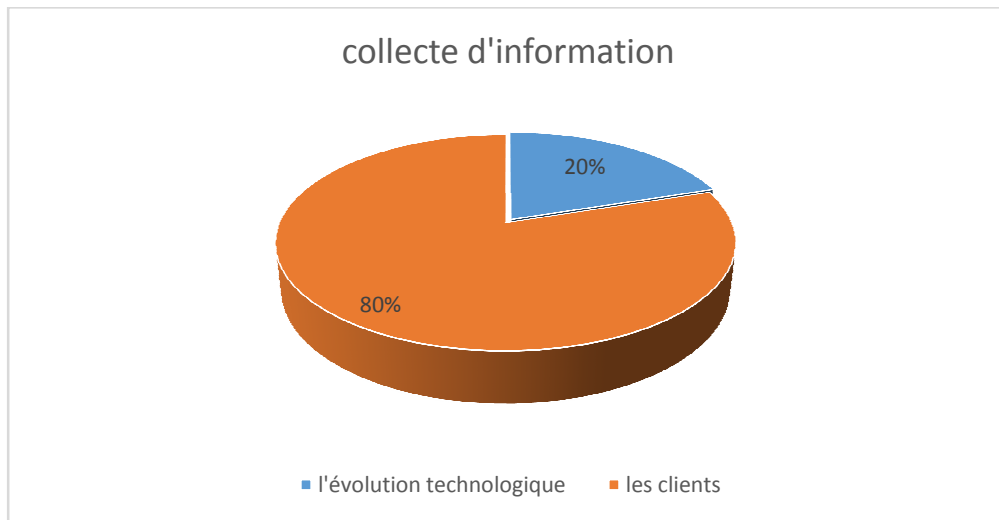
Figure III. 06 : Les outils que vous utilisés pour communiquer au responsable



Commentaire : on constate que 40% utilise un contact direct avec leur responsable, et 20% de la téléphonie mobile, 30% par E-mail et 10% par courrier

– Comment vous collectez vos informations ?

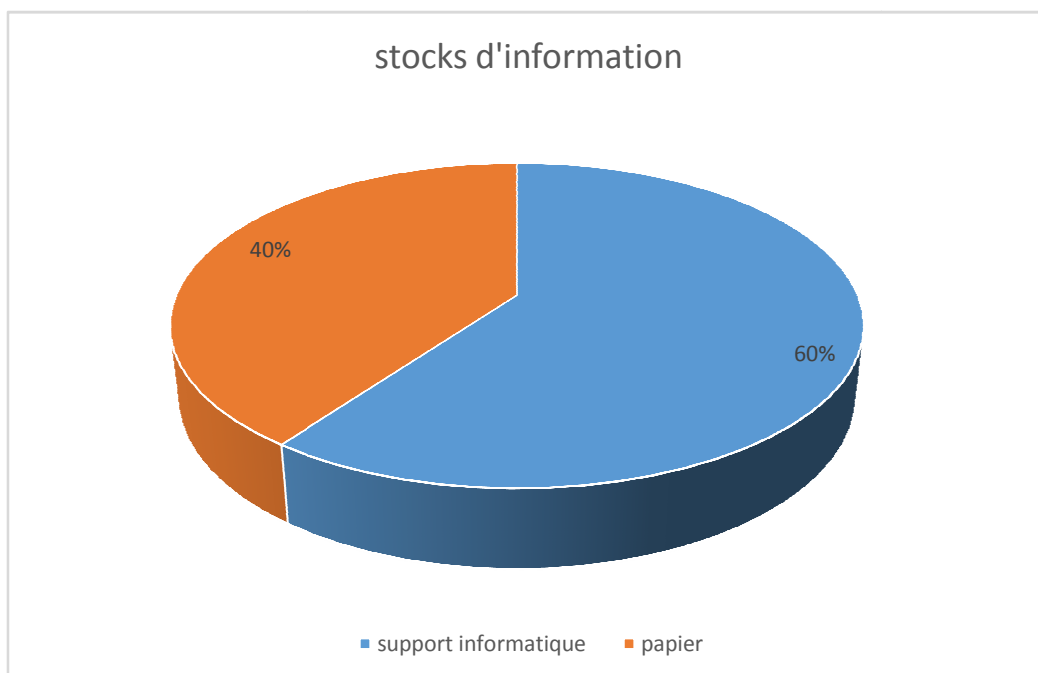
Figure III. 07 : Les informations collectées portent généralement sur



Commentaire : 80% des informations collectées portent généralement sur l'évolution technologique et 20% sur les clients.

– Comment vous stockez vos informations ?

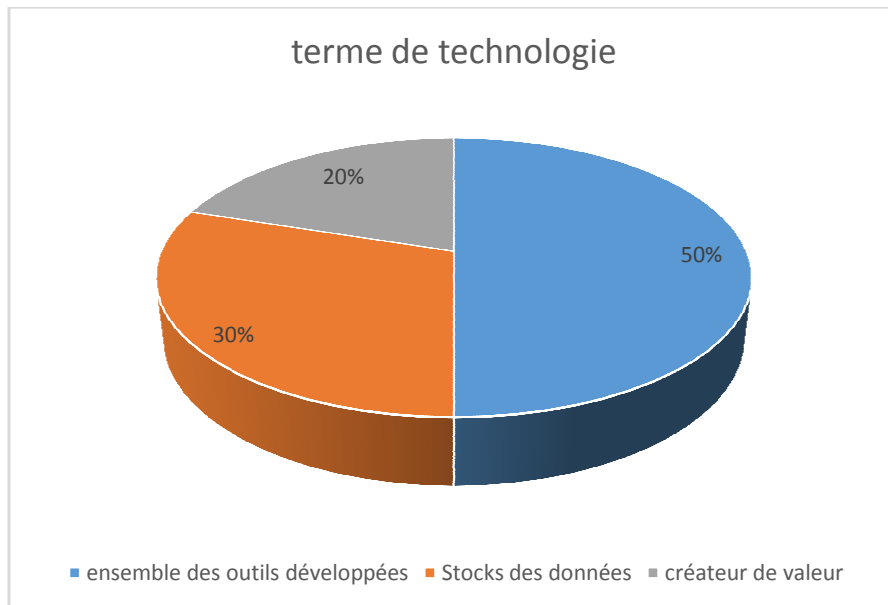
Figure III. 08 : Les informations collectées sont stockées sur :



Commentaire : On constate que 60% support informatique (disque dur, CD, DVD) et 40% papier.

- Qu'évoque pour vous le terme de la technologie ?

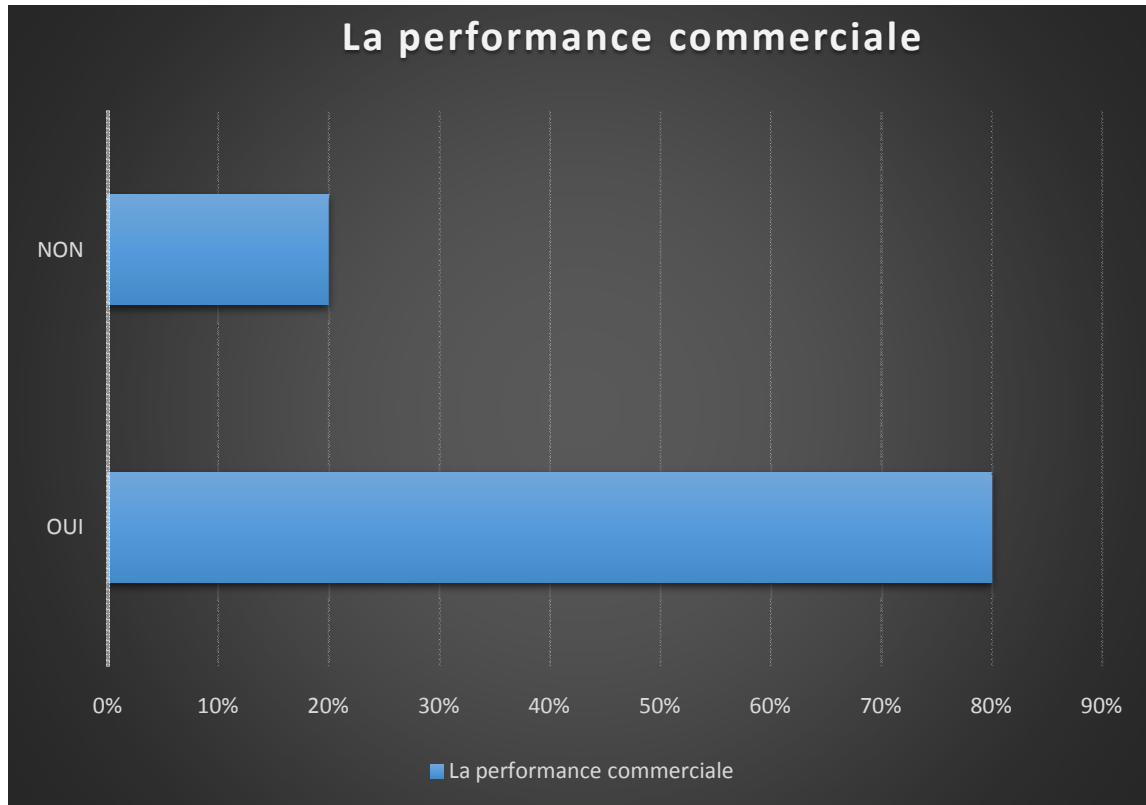
Figure III.09 : Le terme de la technologie



Commentaire : Le terme de la technologie TIC est un ensemble des outils développés à 50%, comme un créateur de valeur à 20% et 30% stocks des données.

- Les TIC contribuent-elles à l'amélioration de la performance commerciale ?

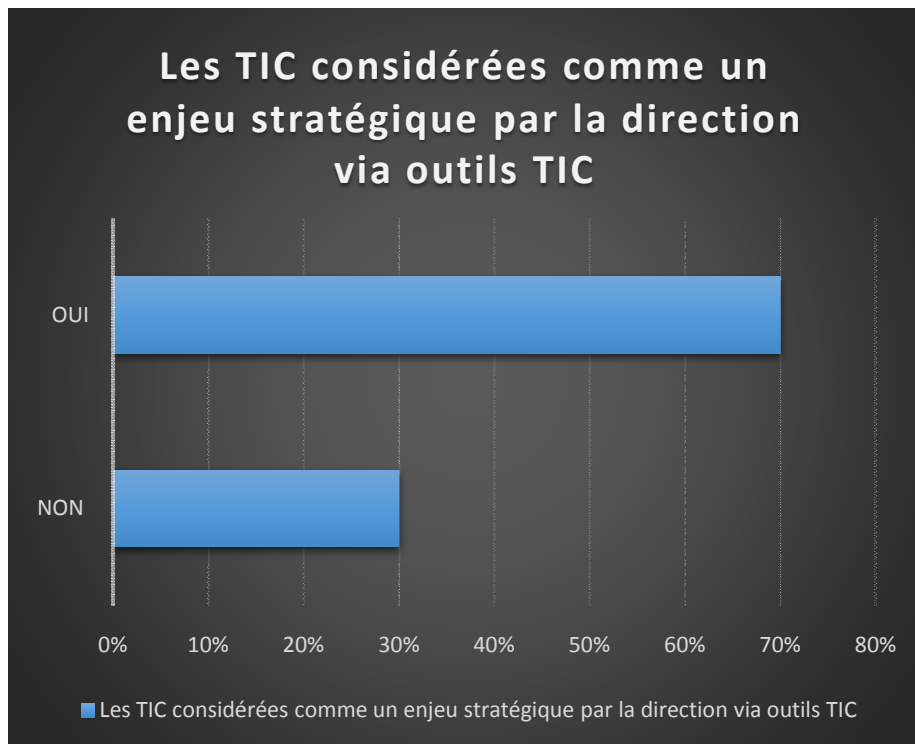
Figure III.10 : La contribution des TIC à l'amélioration de la performance commerciale



Commentaire : Selon les personnes intégrées, 80% déclarent que l'intégration des TIC a contribué à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise.

– Les TIC sont-elles considérées comme un enjeu stratégique ?

Figure III. 11 : Les TIC considérées comme un enjeu stratégique.



Commentaire : 70% des répondants estiment que la direction générale de l'entreprise considère les TIC comme un enjeu stratégique, contre 30% qui pensent le contraire.

Questions: Votre entreprise offre-t-elle au personnel (via une connexion à internet fixe, mobile ou sans fil) la possibilité ?

- ✓ D'accéder à distance au système d'e-mail de l'entreprise.
- ✓ D'accéder à distance aux documents de l'entreprise et de les modifier.
- ✓ D'accéder à distance aux réunions menées par l'entreprise via (zoom.)

Question : votre entreprise possède-t-elle un site web, et quelle sont les services offre-t-il ?

- ✓ L'entreprise possède un site web au niveau national avec une offre sur des informations sur les biens et les services.
- ✓ Liens ou références renvoyant aux profils de l'entreprise sur les médias sociaux.
- ✓ Un moyen de communication avec d'autre agence de Tizi – Ouzou avec un VPN (durant le confinement)
- ✓ L'entreprise possède un logiciel CRM qui fait référence à tout progiciel utilisé pour la gestion des informations relative aux clients

Question: En raison de la pandémie de COVID-19, l'entreprise a – t – elle en 2020 ?

- ✓ Augmenté le pourcentage de personnes employées ayant un accès à distance au système d'e-mail de l'entreprise.
- ✓ Augmenté le pourcentage de personnes employées ayant un accès à distance aux systèmes TIC de l'entreprise autre que l'e-mail.
- ✓ Augmenté le nombre de réunion à distance menées par l'entreprise (zoom).

Analyse est synthèse des résultats :

Après avoir mené notre étude au niveau de la SAA, l'analyse des résultats auxquels nous sommes arrivés se fera à travers 3 dimensions ; technologiques, informationnelles et organisationnelles.

1. La Dimension informationnelle :

- ✓ La mise en place d'intranet a facilité la communication entre la direction régionale et les agences commerciales ceci a permis aux commerciaux de mieux répondre aux attentes des clients,
- ✓ Les TIC ont permis la fluidité dans la circulation de l'information, la majorité des personnes interrogées affirment que les décisions sont prises plus rapidement grâce à l'utilisation des TIC.
- ✓ Les décisions et les orientations sont communiquées via les mails ou l'intranet, l'actuelle directrice régionale a pris l'initiative de ne plus utiliser le fax par soucis d'économie de papier et de coût d'utilisation du fax mais aussi pour généraliser et optimiser l'utilisation d'intranet.

2. La dimension technologique :

- ✓ Un matériel informatique moderne ainsi que des équipements informatiques modernes ont été acquis par la SAA. Cette démarche engagée en 2011 est non encore achevée et a touché l'ensemble des structures de la compagnie ;
- ✓ La SAA utilise un progiciel appelé ORASS. Ce dernier permet une gestion décentralisée des opérations techniques d'assurance et d'une façon continue. Le progiciel ORASS gère tous les produits commercialisés par la compagnie selon un référentiel unique pour l'ensemble du réseau de distribution. ;
- ✓ Les TIC ont permis un gain de temps et de force au vue de l'activité de la SAA, le temps requis pour la constitution d'un contrat d'assurance ou pour le règlement d'un dossier s'est vu réduit de beaucoup ;
- ✓ L'entreprise ne dispose pas d'un accès internet filaire mais elle dispose d'une clé internet 3G (Ooredoo), l'usage d'internet est assez limité au niveau des agences mais il est assez large au niveau de la direction régionale (accès internet filaire) ;

- ✓ L'usage de la messagerie électronique est assez répandu au sein de cette entreprise, qu'elle soit personnelle ou professionnelle.

3. La dimension organisationnelle :

- ✓ L'utilisation d'internet par l'entreprise est orientée essentiellement vers la communication et moins dans une logique business, la communication par e-mail constitue la principale raison d'internet,
- ✓ L'intégration des TIC au sein de la SAA a contribué à la reconfiguration de la structure de l'entreprise et a vu la création de nouveaux départements et directions tels que la direction des systèmes d'information (DSI) au niveau de la direction générale et les départements informatique au niveau des directions régionales, ces derniers sont le trait d'union entre la DSI et les agences commerciales
- ✓ Cette compagnie est dotée d'un réseau de communication national, à distance, devenu incontournable pour passer du simple poste de travail personnel au réseau informatique connu aujourd'hui.

Conclusion

L'étude du cas de la SAA Direction de Tizi Ouzou nous a permis en premier lieu de constater que celle-ci dispose d'un éventail TIC assez varié (ORASS, Intranet, Internet, ...).

Le processus d'adoption de ces technologies s'est étalé sur les dix dernières années, et s'est traduit par une appropriation des différents outils en particuliers ORASS et intranet. Ces technologies sont largement intégrées dans le fonctionnement de l'entreprise et s'inscrivent dans la vision stratégique de celle – ci qui consiste en la modernisation de l'appareil commerciale de l'entreprise et la généralisation de l'usage des TIC dans cette dernière pour améliorer les prestations offertes et maintenir ainsi sa place de leader dans le marché national.

La communication par e-mail constitue la principale raison d'utilisation d'internet, la majorité étaient d'accord avec cette affirmation parce qu'il facilite les relations en tant qu'outil d'améliorer de la communication, les cadres qui ne sont pas connectés à internet considèrent que l'internet n'est pas utile pour leur mission, les employés de la société algérienne des assurances utilise 100% les ordinateurs dans leurs travaux.

Toutefois, si l'on accorde une attention particulière à la place de la société d'assurance de l'ensemble des outils et applications des TIC tels que les sites web, logiciel ORASS, les réseaux sociaux, on peut constater que celle-ci est très négligeable au regard des exigences de ces outils pour la performance de la société algérienne des assurances.

Le degré d'intégration et de diffusion des TIC au sein de la SAA est donc insuffisant, à vrais dire la société algérienne des assurances peut adapter à l'usage des TIC, manque de personnel qualifié et/ou de compétences techniques pour élaborer et utiliser les TIC.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION:

Les technologies de l'information et communication(TIC) connaissent depuis ces vingt dernières années un développement fulgurant. Toutes les entreprises y compris les entreprises d'assurance n'ont peu échappé au développement constant des TIC et à l'éventail de changements qu'elles ont apportés et auxquelles les entreprises doivent faire face.

L'intérêt de l'étude présentée consiste en la mise en exergue du lien existant entre les TIC et la performance des entreprises. Partant du postulat que toute évolution sociétale est subordonnée à un développement économique, la rationalité dans l'utilisation des TIC constitue un défi majeur pour les entreprises Algériennes.

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

Au terme de notre travail, nous avons compris que les TIC constituent une opportunité pour les entreprises Algériennes pour se mettre à niveau et acquérir une place au niveau international.

En effet, grâce à ces technologies les entreprises peuvent adopter des stratégies adéquates à l'environnement économique actuel.

Un point à souligner, c'est que nous avons enrichi notre recherche par la présentation de quelques bases théoriques liées à l'environnement technologique de l'entreprise aux outils technologique très avancées, au système d'information, plusieurs études et recherches, voire mêmes enquêtes, montrent que les résultats de l'implantation de nouvelles technologies ne sont pas ceux escomptés initialement, du plus ses effets sont parfois sources de conflictualité cela représente le côté négative des TIC, mais le côté positif c'est qu'elles jouent un rôle structurant dans le fonctionnement des assurances, les rapports des TIC pour la performance globale de leurs secteur, sur la gestion de leur clientèle et sur la productivité globale des facteurs.

Du point de vue pratique, nous avons mené un type de collecte des données qui a apporté sur un questionnaire adressé au personnel de la société algérienne des assurances, ce volet nous a permis d'apporter des éléments de réponses à nos interrogations qui sont en lien avec notre objectif de recherche et notre hypothèse.

Les résultats de notre recherche confirment que l'utilisation des ordinateurs est généralisée à l'ensemble des employés de la SAA, 75% du personnel utilisent l'internet, la société d'assurance ne dispose pas d'un réseau extranet et 80% des employés utilisent le réseau intranet.

Notre analyse confirme que le degré d'appropriation et d'utilisation des TIC par la société algérienne des assurances s'avère encore limité et insuffisant, comment expliquer une telle frilosité alors que l'efficacité des TIC dans l'amélioration des performances de la société n'est plus à démontrer ? a vrai dire la société de notre étude font face à un certain nombre d'entraves qui limitent ou empêchent la diffusion des TIC, parmi lesquels on peut retenir notamment : activités de la société algérienne des assurances peu adaptées à l'usage des TIC, manque de personnel qualifié et/ou des compétences techniques pour élaborer et utiliser les TIC, intérêt insuffisant des clients et/ou des collaborateurs pour les TIC, incertitude relative au cadre juridique et réglementaire dans le domaine des TIC.

L'Algérie est donc l'obligation de créer un nouveau cadre juridique et réglementaire pour être en phase avec le rythme de développement actuel de l'économie mondiale et pour attirer les investisseurs dans le domaine des TIC

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

Pour conclure cette recherche, nous pouvons dire que l'outil technologique ce n'est qu'un moyen facilitateur qui permet de réaliser un certain nombre de bénéfices mais il ya d'autres facteurs qui sont essentiels pour le succès de n'importe quelle nouvelle technologie, qui sont : la compétence des travailleurs, leur motivation, leur implication et la dynamique organisationnelle de l'entreprise.

Les sciences de gestion se définissent comme des sciences de l'action dans cette perspective, nous souhaitons contribuer quelque peu par notre travail à une meilleure connaissance sur l'impact des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sur la performance des entreprises.

➤ **Références Bibliographiques :**

— Ouvrages :

- **ALAOUI**
« NTIC : l'outil et application » article partie 1/2014.
- **SAADOUN MELISSA,**
« avec le temps » édition d'organisation. Paris 1998.
- **COURBON JEAN-CLAUD**
« Tajan Silvère » édition Dunod. Paris 1999.
- **MEKHNACHI KARIM,**
« e-économie » édition d'organisation paris 2000.
- **PATERYON EMMANUEL – ARNOUD ROBERT SALMON**
- **GOUARE VIRGINE**
« l'évolution du travail avec TIC ».Mai 2002.
- **QUELENNE CLAUDE**
« ERP.Levier de transformation de l'entreprise édition Lavoisier.
Paris 2007.
- **BRAFANT JEAN PIERRE. Op cit.**
- **COPNES FRANCOIS**
« le secteur des TIC EN Belgique »
- **MICHEL KALIKA**
« TIC » édition liaisons 2006.
- **R. REIX.**
« Système d'information et management des organisations » Édition
Vuibert. Paris 2000.
- **GERMARK. P ET MARCA**
« management des systèmes d'information » Edition sup Foucher.
Vanves.

- **Vidal planeix, petit V**
« système d'information » édition Pearson. Paris 2005.
- **LAVIGNE.B – BERGERON.H**
« les indicateurs de la performance financière et non financière »
comptabilité et connaissance. May 2005 France.
- **BOURGUIGNON. A**
« performance et contrôle de gestion » Encyclopédie de comptabilité,
contrôle de gestion et Audit, édition Economica 2000.
- **BOUQUIN.H**
« le contrôle de gestion » presses universitaire de France. Collection
gestion 6 édition. Paris 2004.
- **MARION. A**
« Diagnostique de la performance d'entreprise concept et méthode»
DUNOD 2012.
- **M.Volle,**
« économie des NTIC » édition economica, paris, 1999.
- **Anna Callas, op. Cit.**
- **G. Valendue, P. Vendarmin,**
« technologie et flexibilité : les défis du travail à l'ère du numérique »
édition liaison, paris .2002.

— **Revues :**

- **Le journal des professionnels**
« la révolution des TIC » : 15/06/2011.
- **BOURGUIGNON.A**
« peut- on définir la performance » Revue française de comptabilité
N° 269.

— Mémoires et Thèses

- **ANDERSON NZUZI,**
« apport de la gestion de le l'écoute client à l'amélioration de la qualité des services offerts » Mémoire de Master, Institut Supérieure de Commerce, France, 2014.
- **SAIM TAHER**
« l'impact des TIC dans la fonction RH » mémoire magister en management des entreprises.2013.
- **SAIL MALIKA**
« l'introduction des NTIC dans le secteur des assurances Direction TIZI-OUZOU » Mémoire de Magister 2015/2016.
- **CHABBAH LAMIA**
« le rôle d'intégration des TIC dans l'amélioration de la performance des entreprises » Mémoire de Magister 2016/2017.

— Sites Internet :

- www.mémoire_online
- www.cairn.info/revu-question_de_management_2020
- www.travail-collaboratif.info/Groupware_dico.Fr
- WWW.dicofr.com/cgi-bin_définition.
- www.piloter.org/performance-entreprise/définition_logistique_supply-chain.htm.

Résumé :

Les technologies de l'information et de la communication TIC connaissent aujourd'hui un essor fulgurant et accéléré dans le domaine de gestion. Elles constituent un facteur d'évolution des rapports sociaux, des métiers et un levier de performance pour les entreprises car elles accompagnent une série de transformations majeures concernant la stratégie, le contenu et l'organisation de travail, les formes de management, les formes de convention, de négociation à l'interne et à l'externe de l'entreprise.

Les TIC se développent dans les entreprises pour assurer les tâches de plus en plus nombreuses : la communication, la recherche d'information, la commercialisation des produits et services, le travail en groupe, la gestion de l'entreprise, la prospection.

Les TIC regroupent un ensemble de ressources techniques nécessaires à la mise en œuvre des services de l'information et de la communication pour produire, manipuler, convertir, stocker, gérer, transmettre et retrouver l'information pour communiquer.

On peut regrouper ces techniques par les catégories suivantes :

- L'équipement informatique, serveur, matériel informatique, les ordinateurs et les logiciels.
- Les réseaux informatiques.
- Les réseaux, les infrastructures et les systèmes de télécommunication.
- Les terminaux de télécommunication (fixes ou mobiles).

Mots clés : Technologies de l'information et de la communication, levier de performance.