

Université d'Oran

Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion, et des sciences commerciales

Ecole Doctorale d'Economie et de Management

Mémoire de Magister

Option : Stratégie

Thème:

*Impact des TIC sur le processus de décision stratégique
Une étude basée sur un échantillon des PME Algériennes dans
le secteur des services*

Préparé par :

M^{me} (MESTOUR) NEMER Rabiha

Sous la Direction de :

M^r Benhabib ABDERREZAK

Soutenu publiquement devant le jury composé de:

Président : M^r. Abdelkrim MIRAOUI- Professeur - Université d'Oran

Rapporteur : M^r. Benhabib ABDERREZAK- Professeur -Université de Tlemcen

Examineur : M^r. Bachir BOULENOUAR- Maître de conférences (A) - Université d'Oran

Examineur : M^r. Samir MALIKI - Maître de conférences (A)-Université de Tlemcen

Année universitaire 2010-2011

دعاء

اللهم لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت و لا أصاب باليأس إذا فشلت بل
ذكرني دائماً بأن الفشل هو التجارب التي تسوقني إلى النجاح يا رب علمني أن التسامح
هو أكبر مراتب القوة و أن حب الانتقام هو أول مظاهر الضعف ، يا رب إذا أجردتني من
المال أترك لي الأمل ، و إذا أجردتني من النجاح أترك لي نعمة الهناء حتى أتغلب على
الفشل و إذا أجردتني من نعمة الصحة أترك لي نعمة الإيمان يا رب إذا أسأت إلى الناس
أعطيني شجاعة الاعتذار و إذا أساء الناس إلي أعطيني شجاعة العفو .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"و ما توفيقني إلا بالله عليه توكلت و إليه أنيب"

صدق الله العظيم

Remerciements

La réalisation de ce mémoire fut une occasion merveilleuse de rencontrer et d'échanger avec de nombreuses personnes.

Je pense particulièrement au professeur ABDERRAZEK BENHABIB, mon promoteur, pour la finesse de ses attitudes sur le plan aussi bien humain que scientifique.

Ses remarques successives m'ont permis d'améliorer les différentes versions de ce travail. Il a toujours trouvé comme promoteur le juste équilibre entre la liberté qu'il m'a laissée dans le choix des grandes orientations et dans la détermination des pistes à suivre, d'une part, et un soutien total et sans faille dans les moments délicats, d'autre part.

Dans le cadre de mes travaux, j'ai reçu des professeurs, BOUCHARAF et Mr DOUAH à l'université de Mostaganem, Mr. BENBOUZIANE à l'université de Tlemcen pour son soutien moral, Mr. MALIKI à l'université de TLEMCEN pour la lecture finale du document, des remarques fines ainsi que de précieux avis et suggestions.

Je tiens également à remercier Monsieur le responsable de la cellule des TIC du Ministère de l'industrie et de l'Investissement et Monsieur le responsable de la cellule des TIC du Ministère des PME/PMI.

Je remercie également les Directeurs des Directions des PME/PMI de la Wilaya de Mascara, Mostaganem, Oran d'avoir constitué mon travail d'enquête.

Et J'en viens à ma famille, une pensée très tendre à l'endroit de mon époux Achour et mon enfant Dounia, mon père, ma mère, mon beau père et ma belle mère pour leur apport quotidien à la réalisation de ce travail, ils m'ont toujours donné l'espoir d'aller vers l'avant.

Un grand merci aussi à mes amis particulièrement : Assia, Fatima Zohra, Farah, Hafida, Halima, Wahida, Souad, Mohammed BACHOUNDA, Badreddine BACHOUNDA, Mohamed MERABTI et Madame Nadjat TIGUINI.

Je remercie tous. Et la mémoire peut en oublier d'autres que j'en sois excusé.

Dédicaces

A ACHOUR, mon époux. Ce travail te doit beaucoup...qu'il soit pour toi le témoignage de mon infinie reconnaissance pour les années de compréhension, de privation et d'efforts communs.

A mon enfant Dounia, étonnée que sa mère ait enfin terminé son mémoire.

A celle qui a attendu avec patience les fruits de sa bonne éducation, ma mère, adorable mère.

A celui qui m'a indiqué la bonne voie en me rappelant que la volonté fait toujours les grands hommes et grandes femmes, mon père.

A mon unique frère que j'ai au monde, Mohamed.

A ma deuxième famille, mon beau père, ma belle mère mes belles sœurs et mes beaux frères. Je ne manquerais pas non plus de dédier mon travail à ma chère Fatiha.

Je pense également aux familles Nemer, Setti et Bettahar.

Introduction générale:

Toutes les entreprises, de la simple PME à la firme multinationale, vivent dans un environnement complexe, incertain et dynamique sous le double effet de la globalisation et l'accélération des innovations et du progrès technologique notamment dans le domaine des TIC sans oublier le facteur écologique. Ainsi les entreprises sont appelées à s'adapter dans ce nouveau contexte.

En effet, elles doivent réagir sur cet environnement changeant, dynamique et plein de compétitivité pouvant influencer sur le comportement des entreprises, leur fonctionnement, leur stratégie et leur prise de décision.

Donc leur réussite réside impérativement par sa connaissance pour assurer leur survie, leur pérennité et leur développement.

De ce fait, il est indispensable d'adopter une stratégie correspondante s'en 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 ces nouvelles données environnementales; telle est la raison d'être de l'utilisation des TIC dans les pays développés.

Cependant un tel niveau d'évolution n'est pas encore atteint dans les pays en développement, dont l'Algérie où il reste beaucoup à faire en termes d'utilisation et maîtrise des TIC.

L'accent est mis sur les PME dont l'Algérie qui a connu ces dernières années une émergence importante des PME sous le double effet de l'ouverture économique et la mutation de l'économie algérienne vers l'économie de marché. Ces entreprises sont considérées comme un des moteurs de développement économique et un des principaux contributeurs à la production, la commercialisation, la création d'emplois et de richesses mais aussi à l'innovation.

Elles « ont un réservoir important de projets à développer pourvu qu'elles en aient les moyens telles que des informations pour décider, des aides et des soutiens institutionnels pour le lancement du projet et des ressources humaines pour sa réalisation »¹

Malgré leur importance, ces entreprises sont soumises à des obstacles et des contraintes qui gênent et ralentissent leur survie et leur développement.

Pour "*devenir plus compétitives, reconquérir leur marché, envahi par les marchandises étrangères et exporter des produits de bonne qualité*"², elles ont été soumises à une mise à niveau en 2007. Pour cela les autorités algériennes ont été obligées d'améliorer l'environnement macroéconomique et de donner aux entrepreneurs les moyens de lutter contre la concurrence au niveau local, régional et national ainsi qu'au niveau international après l'accord d'Association avec l'Union Européenne. De surcroît, ce programme a pour objet de pousser ces entreprises vers "*une meilleure compétitivité et une insertion dans le marché mondial en vue de l'adhésion du pays en 2010 à l'OMC ainsi que l'accession à la zone de libre – échange euro méditerranéenne*"³, à transformations économiques et sociales qui touchent tous les pays dont l'Algérie, en soulignant que "*Le monde actuel connaît une mutation structurelle économique décisive et se dirige vers une société de l'information et du savoir*"⁴ c'est-à-dire l'intégration dans l'univers numérique.

Donc ce programme est étalé sur plusieurs domaines à suivre : le management et la stratégie, le financement, les ressources humaines, les nouvelles technologies ...ext.

¹ L.HASSID- P.JACQUE –GUSTAVE – N. MOINET, *les PME face au défi de l'intelligence économique*, ed.Dunod, Paris 1997.P :03

² Programme MEDA, du site <http://www.pmeart.dz.org/fr/index.php>.

³ .Bernard HUDEVILLE –Rédha YOUNES BOUACIDA "*les relations entre activité technologique, innovation et croissance dans les PME algériennes*" (site Internet)

⁴Abdelouaheb Makhoulfi , Ali Khardouche, *les apports des mobiles au développement des PME et PMI Algériennes* (<http://tic.ird.fr/article.php?id=224>).

Aussi ce programme a donné une grande importance au TIC en fournissant beaucoup d'efforts tout en étant convaincu que leur développement est lié, notamment, à l'implantation de la technologie de l'information et de la communication.

Récemment, et dans la matière, un nouveau projet complémentaire, le **meda2** a été programmé ; programme d'appui aux PME /PMI et de la maîtrise des TIC (PME) cofinancé par l'Algérie et l'UE.

Il vise le renforcement des PME dans une perspective d'amélioration de leurs performances et de consolidation de leurs parts de marchés.

Ce programme a démarré ses activités sur le terrain depuis le 1^{er} août 2009.

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont devenues un nouveau vecteur de plus en plus important de la croissance économique de l'entreprise.

Ces technologies ont changé le comportement de l'entreprise ainsi que celui de son personnel.

L'association de l'informatique et des télécommunications a permis de faire circuler l'information dans le monde d'une façon facile et rapide, mais ces technologies exigent des compétences et de la maîtrise.

Nous sommes dans cette nouvelle ère économique en passant d'une économie matérielle à une économie immatérielle, qui consiste à chercher une adaptation de plus en plus croissante.

Malgré ces exigences, les TIC offrent une meilleure opportunité pour l'entreprise Algérienne.

De ce fait ,elle doit s'adapter et adapter son organisation avec les outils appropriés, car les TIC permettent aux entreprises de se doter de nouveaux moyens et supports de manière à pouvoir changer leur comportement managérial ainsi que pour améliorer leurs méthodes et leurs procédés à réagir. Dont les TIC «remplacent le processus physique par le processus technique et constituent des modèles radicalement nouveaux » ¹

Il y a lieu de noter que les TIC ont aussi un impact économique et social d'ou un impact plus large sur la société notamment dans la santé, l'éducation ...ext.

Le but du thème est de montrer que ces technologies apportent des nouveautés dans l'entreprise algérienne et surtout en matière de prise de décision, et pouvant devenir pourquoi pas une entreprise innovante dans laquelle diverses applications des TIC sont considérées comme une nouvelle culture, comme souligne **Mr.M.Porter** «que l'innovation est la clé de la compétitivité des entreprises parce qu'elle conditionne leur capacité à maintenir des avantages concurrentiels durables sur des marchés évolutifs ».

Nous tenons dans cette recherche à déceler comment sont prises les décisions stratégiques.

Tout en tenant compte plusieurs facteurs, nous tenons par la suite à franchir un pas supplémentaire en s'interrogeant sur la relation entre TIC et prise de décision stratégique, relation passant par l'innovation, la recherche d'information et qui aura pour but de réagir rapidement et au bon moment.

¹. *Veille stratégique en entreprise (communication, gouvernance et intelligence économique, colloque International, UFC – Alger le 14 - 16 juin 2008*

La problématique:

Selon **Michael Porter**, une entreprise se constitue autour de plusieurs pôles (05 forces de porter): clients, les fournisseurs, les concurrents, et les nouveaux entrants sur le marchés (produits ou acteurs), l'entreprise doit donc être à l'écoute de son environnement, ce qui implique la nécessité d'une veille à tous les niveaux (veille stratégique, intelligence économique ...etc.) qui se traduit par une demande d'une multitude d'informations qui deviennent un outil essentiel à la prise de décision. Tout en soulignant que aujourd'hui le client devient plus exigeant demandant une meilleure qualité des produits et des services personnalisés, donc il faudra lui satisfaire et être à l'écoute de leurs besoins spécifiques. .

Dans cette perspective, ce mémoire s'attache à répondre à la question principale suivante:

Ces nouvelles conditions permettent- elles aux PME d'adopter une stratégie des TIC pour améliorer leur capacité de prendre les décisions stratégiques?

Dans ce cadre, on veut expliquer la possibilité de l'utilisation des TIC par les PME algériennes comme l'une des possibilités qui aide ces entreprises à prendre les décisions stratégiques, en d'autre terme on veut savoir si les TIC peuvent être le support qui peut répondre aux besoins des décideurs (dirigeants).

Cette question centrale nous conduit à structurer notre raisonnement autour de trois questions secondaires ;

1. les PME algériennes utilisent- elles les nouvelles technologies de l'information et de la communication? Dans quels outils ont – elles investi et Pourquoi?

Cette question nous permettra de faire une photographie de la place qu'occupent les TIC dans les PME algériennes.

Cela nous conduit à notre seconde question:

2. Quels sont les risques stratégiques propres à la PME algérienne?

Cette question nous permettra de connaître les risques auxquels est confrontée la PME lesquels dans l'environnement actuel qui est loin d'être favorable à la consolidation de la PME algérienne en cherchant les risques les plus influents notamment:

- Risques stratégiques liés à l'environnement sociétal (légitimité, culture et sociologie) ou;
- Risques stratégiques liés à l'environnement concurrentiel (problème de vulnérabilité, problème de la dépendance et problème d'agressivité des concurrents) ou;
- Les risques stratégiques liés aux capitaux à long terme (liés aux capitaux propres ou liés aux dettes à long terme).

3. Sur quelles bases repose la PME pour prendre les décisions stratégiques?

Cette question nous permet de découvrir les caractéristiques de décisions stratégiques, les facteurs qui influent sur la prise de décision stratégique.

D'une manière bien précise on doit justifier, d'une part que les TIC peuvent être une ressource stratégique pour la PME (système d'information – veille stratégique/ l'accès à l'information) et d'autre part, elles peuvent avoir une influence sur leur vision stratégique.

Hypothèses:

Les hypothèses formulées ci-dessous apportent des réponses non univoques aux questions de recherche présentées auparavant, et sont formulées sous une forme facilitant leur vérification.

La validation de celles-ci dépendra naturellement de l'analyse qui sera faite par la suite et de l'enquête que nous comptons mener auprès d'un certain nombre de PME algériennes privées dans le secteur des services.

Hyp1. Les TIC participent-elles au développement de la vision stratégique des PME ?

Hyp2. Les TIC Permettent –elles de réduire l'incertitude et les risques dans la prise de décisions stratégiques?

❖ **La démarche du travail et le champ d'application:**

En réponse à nos questions pour tenter à vérifier nos hypothèses; dans le cadre théorique nous avons adopté une démarche de travail axée sur une recherche bibliographique et une enquête, en choisissant un échantillon de **50 PME** algériennes réparties en 03 wilayas (Mostaganem, Mascara, Oran) et ce dans le secteur des services en particulier.

❖ **Les différentes approches et outils utilisés:**

Toujours en réponse à notre problématique et vérification de nos hypothèses, nous avons utilisé l'approche descriptive et analytique, en fondant notre enquête sur un questionnaire qui sera réalisée auprès de certaines entreprises ou les outils utilisés constituent les méthodes de statistique descriptive pour analyser les données obtenues et en faire les comparaisons ainsi que l'Excel (Windows 2010).

❖ **Buts et résultats attendus**

Nous chercherons ensuite à relier l'utilisation des TIC avec chaque mode de prise de décision stratégique.

Sachant que l'Algérie ayant fournis des efforts depuis 1980 dans les TIC en élaborant une stratégie nationale de libéralisation, on constate que peu de recherches et études scientifiques sont faites sur ces dernières quand à leur implication dans le fonctionnement et le développement des PME au niveau national.

Toutefois des efforts importants restent à faire se rapportant au secteur de la PME.

Notre travail sera structuré comme suit :

- 1^{ier} chapitre : présentation du comportement managérial et décisionnel.
- 2^{me} chapitre: Champ de la PME et celui des TIC.

- 3^{me} chapitre: justification des hypothèses reliant TIC et prise de décision stratégique dans les PME, méthodologie de notre recherche, l'analyse et discussion sur les résultats obtenus. Et nous achèverons notre travail par une conclusion.

Chapitre I

Introduction:

Chaque jour, le marché étant en mutation et en évolution, ce qui nous oblige à surveiller l'environnement en dedans et en dehors de nos frontières pour préparer l'avenir de manière à pouvoir augmenter la réactivité de l'entreprise et favoriser l'innovation.

Dans cette perspective, l'entreprise peut être considérée comme un être vivant, elle a besoin d'une force motrice pour faire face à l'environnement. C'est le dirigeant (manager) qui relie l'entreprise avec son environnement dans le cadre de la politique générale de l'entreprise qu'on appelle le management stratégique ou le comportement managérial, pour être en mesure d'atteindre les objectifs désirés.

A cet effet, le manager doit au bon moment prendre les bonnes décisions.

Il y a lieu de noter que l'entreprise est assimilée à un centre de production de décisions reliant de la responsabilité du dirigeant. C'est lui qui trace le futur par la construction du profil de son entreprise en faisant une réflexion stratégique fondée sur des procédés à suivre.

Introduction:

Dans le cadre de notre recherche, nous essayerons de découvrir certains phénomènes en justifiant la relation entre l'utilisation des TIC et la prise de décision stratégique.

Dans la présente section, nous passerons en revue relative au comportement managérial qui est comme un ensemble cohérent d'études, d'analyse, de décisions, et de mise en œuvre de décisions dans le cadre d'un plan stratégique destiné à assumer la survie et le développement de l'entreprise, ce qui est revient à la rendre performante grâce à l'emploi optimal de ressources, tout d'abord, la réflexion stratégique, ensuite la vision stratégique et les objectifs stratégiques , enfin la carte cognitive.

Section 1: le comportement managérial

1.1 La réflexion stratégique :

a. principales définitions:

1. selon Michel Robert et Machel ELDEVAUX:

" La réflexion stratégique est donc un type de réflexion qui se fait jour dans l'esprit du PDG, "le stratège" et qui donne forme et clarté au futur profil stratégique"

Elle est la question suivante :

" Comment vous y prenez vous ?" ²

Comme elle peut être :

" Elle est chose du quotidien, un processus continu" ³

Il ressort de ces définitions que :

- ❖ la réflexion stratégique relève de la responsabilité du dirigeant,
- ❖ le manager ne passe pas de jours sans réfléchir au futur de l'entreprise de manière continue en construisant le profit de son entreprise.

b- Extension de la réflexion stratégique ⁴:

- Selon la théorie classique:

La réflexion stratégique constitue l'analyse de la rentabilité et l'évaluation des ressources et ce sur le plan interne, sur le plan externe, elle constitue que l'analyse de marchés, les concurrents, et les canaux de distribution.... Ext.

^{1.} Michel ROBERT, Machel ELDEVAUX, *penser stratégique, vision stratégique, cohérente pour distancer ses concurrents*.ed.Dunod, Paris 1994: P:52

^{2.} <http://gestiondelentreprise.com/prise-decision-etpes.htm>

^{3.} <http://blog.groupevectis.com/2009/02/2009-annee-de-reflexion-strategique-par-excellence>

^{4.} Op.cit.

- **selon l'environnement contemporain :**

Cet environnement est extrêmement mouvant ce qui oblige son adaptation aux changements qui en découlent en cherchant tous les moyens et procédés permettant de dilater notre réflexion afin de renforcer la créativité et notre position par rapport à nos concurrents.

Des procédés à suivre, nous citons le suivant:

- ❖ **Investir dans l'art du questionnement:**

C'est-à-dire que les questions doivent être bonnes et comprises.

- ❖ **Préserver la perspective:**

Cela veut dire que le dirigeant doit changer sa réflexion en intégrant les mauvaises conséquences dont:

1. Il cherche comment réduire son activité non pas comment la croître.
2. Il cherche comment durer les ressources non pas comment les augmenter.

- ❖ **Déconstruire l'activité:**

C'est-à-dire coupant les activités de l'entreprise sur le long de la chaîne de valeur en cherchant les moyens qui permettent d'avoir un avantage concurrentiel en externalisant quelques activités de manière à pouvoir lutter contre les attaques d'acteurs extérieurs.

- ❖ **S'ouvrir à des perspectives externes:**

Beaucoup d'entreprises refusent d'aller inviter l'aide d'autres partenaires afin de façonner leur stratégie (services conseil, bureaux d'études ...ext.) mais préfèrent inviter les investisseurs.

❖ **Adopter une perspective d'actionnaire :**

Cela veut dire que la présence d'une forte collaboration entre le niveau opérationnel et le niveau stratégique est indispensable (de façon à long terme) de manière à pouvoir garantir la croissance, d'autres termes changer les modes de participation qui sont :

1. changer la tonalité:

Eviter les entraves en encourageant l'art de dialoguer.

2. changer le rythme

Etablir et se documenter en revues.

3. augmenter le mode de forums :

Multiplier les occasions de discussions et débats sur la stratégie de l'entreprise.

c. Les avantages de la réflexion stratégique¹:

La réflexion stratégique peut aider l'entreprise:

- ❖ **Etre réactive:** une entreprise étant par nature confrontée à un grand nombre de partenaires, ne peut envisager sa survie que par la mise en place d'une stratégie tenant compte de la réalité du marché dans lequel elle évolue. Cet environnement étant par nature changeant, l'entreprise doit être à même de modifier sa stratégie en fonction de l'évolution des structures du marché (exemple : libéralisation du marché des télécommunications).

¹ www.bcg.com (la réflexion stratégique)

- ❖ **Assurer son développement:** en tant qu'unité de production, une entreprise doit se positionner de manière claire et précise sur un certain nombre de marchés afin de pouvoir survivre et se développer. Ce développement repose sur l'analyse stratégique qui détermine la gamme de produit de l'entreprise mais aussi la dimension de son marché (local, national, international).
- ❖ **Etre compétitive:** la démarche stratégique, en définissant les modes d'action à mettre en œuvre pour réaliser un objectif offre une vision cohérente de l'activité de l'entreprise et définit les modalités pratiques permettant une utilisation optimale des ressources engagées par l'entreprise pour produire (niveau des ressources nécessaire et affectation de ces ressources).

1.2- la vision stratégique:

a. principales définitions:

Le concept de la vision stratégique est clarifié notamment dans les définitions suivantes:

- ❖ **Selon carnère:**

" La vision stratégique est la dynamique de la construction mentale d'un futur souhaité et possible pour une entreprise" ¹

- ❖ **Selon Minzberg:**

" Les meilleures stratégies sont des visions, pas des plans" ²

- ❖ **Selon bird :**

" Ce concept non seulement lié à la création de nouvelles entreprises mais anancerait la stratégie et orienterait les décisions stratégiques" ³

¹. <http://www.zleadership.com/pub/indea/php?pub28>

². http://.a211.qc.ca/9577_fr.htm

³. http://www.manager_go.com/visionstrategique.htm

❖ Selon Messerhman et Venant :

*" La vision stratégique dont émergent les intentions, avait une influence sur la prise de Décision "*¹

" La vision est l'ensemble des éléments qui permet de définir l'avenir désiré en s'appuyant sur le vécu d'une équipe ou d'une entreprise .elle assure son positionnement et imprime son identité dans la durée" ²

❖ Selon Caron et Martel .2005

*" La vision stratégique est une représentation du futur souhaité à la fois rationnelle et intuitive, englobante et prospective "*³

Il ressort des ces définitions que la vision stratégique :

Permet de traiter les enjeux avenir, faire des choix et résoudre les problèmes d'une façon rationnelle et intuitive en demandant la participation du groupe.

b. Les caractéristiques de la vision stratégique⁴:

La vision stratégique se doit par les caractéristiques suivantes :

- ❖ Elle guide l'organisation dans la gestion du changement souhaité;
- ❖ Elle demande la prise en compte de la situation présente et passée, des enjeux et des tendances lourdes du marché;

¹. *Journal of Enterprising Culture 2001, vol.9.no.2:173-199)"Systematic Method to Articulate Strategic Vision: An Illustration with a small Business Owner –Manager (version originale) publication en français sous le titre: Méthode systématique à l'aide à la formulation de la vision stratégique:illustration auprès d'un propriétaire dirigeant.*

². <http://www.zleadership.com/pub/indea/php?pub28>

³. http://.mamrat.gout.qe.ca/amenaement/outils/amen_outl_plan_visi.asp

⁴. http://www.manager_go.com/visionstrategique.htm

- ❖ Elle exige la cohérence entre la vision globale de l'organisation et la vision des autres équipes (une vision partagée c'est-à-dire la raison d'être du groupe);
- ❖ Elle doit être porteuse d'un sens intégrateur :
 - a. pour le sens personnel du manager d'abord parce qu'elle est une toile qui lui permet d'apprécier les contrastes du quotidien;
 - b. pour le sens personnel des employés ensuite parce qu'elle est la source de lumière pour mieux cerner la signification et les spécificités de leurs tâches et, finalement, pour le sens de l'organisation;
- ❖ Elle doit être impitoyable et inspirante pour la personne qui la porte et pour ceux qui la mettent en œuvre c'est-à-dire que la vision stratégique devient incontournable en période d'incertitude, d'où son rôle de phare auprès des employés et du manager comme un phare qui sert aux marins lorsque la mer est houleuse.
- ❖ Et finalement, elle doit être source d'une sécurité stable, pour être essentielle et mettre en œuvre des changements réussis surtout en temps d'incertitude et en périodes de turbulence.

c. Les principes de la vision stratégique ¹:

- ❖ Devoir être présente dans l'absence;
- ❖ Fixer des ambitions démesurées pour le futur par rapport à l'état actuel de ses ressources;

¹ *Journal of Enterprising Culture 2001, vol.9.no.2:173-199*"Systematic Method to Articulate Strategic Vision: An Illustration with a small Business Owner –Manager (version originale) publication en français sous le titre: *Méthode systématique à l'aide à la formulation de la vision stratégique: illustration auprès d'un propriétaire dirigeant.*

- ❖ permettre à l'entreprise de repérer et de fixer ses objectifs dans l'avenir en dehors de toute contingence liée à son passé et son présent;
- ❖ Revêtir en effet une dimension orinique évidente c'est-à-dire que le rêve constitue l'un des fondements majeurs de l'ambition;
- ❖ Permettre de définir un nouvel environnement concurrentiel et les moyens d'action pour parvenir à suivre la voie ainsi tracée;
- ❖ Pouvoir conduire l'entreprise à se transformer, transformation de l'infrastructure de l'entreprise, à gagner une position stratégique et avoir un avantage concurrentiel;
- ❖ Engendrer la créativité qui est le moteur de l'énergie de la croissance et la vitalité de l'entreprise.

d. Les objectifs stratégiques:

1. principales définitions:

"Ils ne sont que de sous-ensembles des buts, fixés par les dirigeants. Par exemple, si le but consiste à réaliser un profit maximum, on déterminera des objectifs de rentabilité exprimés par divers taux (rentabilité des investissements, des actifs, des capitaux propres, etc.

L'objectif, c'est la distance que vous souhaitez parcourue dans un intervalle de temps

¹. Ackoff R. *Méthodes de planifications dans l'entreprise, 1973*

². Mintzberg H. *grandeur et décadence de la planification stratégique,*

³. [www. Strategor.com](http://www.Strategor.com)

⁴. www.sarambite.com

C'est ainsi qu'un objectif se définirait par ces quatre composantes :

- **Un attribut, la dimension;**
- **Une échelle de mesure;**
- **Une norme;**
- **Un horizon temporel.**

Exemple : Atteindre un taux (**échelle**) de rentabilité (**attribut**) de 20% (**norme**) d'ici deux ans (**horizon**).

2. les caractéristiques de l'objectif:

Objectif doit être **SMART**

S : Spécifique;

M: Mesurable;

A : Applicable ;

R: réalisable ;

T: Limité dans le temps".

c. Les objectifs stratégiques ¹:

Les objectifs stratégiques considérés conjointement, décrivent les moyens de concrétiser la vision. Les principes et valeurs inhérentes à la vision peuvent être appliqués aux questions prioritaires afin de déterminer des objectifs spécifiques de chacune d'entre elles.

¹. Pierre Cossette, *carte cognitive et organisation, édition de l'ADREG .Sept 2003, P: 32*

(http://asso.nordnet.fr/adreg/Adreg_05.pdf)

Chaque objectif doit se rapporter à une question donnée (problème ou opportunité), doit prévoir les principaux changements requis pour assumer la transition vers un développement durable, et doit être exprimé d'une façon telle qu'il englobe tous les aspects des parties prenantes, tout en étant suffisamment spécifique pour permettre de déterminer des cibles mesurables.

"Les objectifs sont normalement hiérarchisés. Globalement, on rassemblera les différents objectifs dans un tableau faisant bien apparaître 02 critères de regroupement :

- Objectifs qualitatifs à moyens (ou long) terme ;
- Objectifs quantitatifs à moyens (ou long) terme".

Grille d'objectifs stratégiques	
Objectifs qualitatifs	Objectifs quantitatifs
<ul style="list-style-type: none">• Evolution du ou des métiers (métiers nouveaux).• Défis futurs.• Segments stratégiques futurs et leur degré d'homogénéité après arbitrage entre les possibles.• Satisfaction des besoins futurs des clients et des prospects.• Satisfaction des besoins futurs des salariés et des actionnaires.• Caractéristiques des produits futurs, dont la qualité.• Niveau de prix des produits et services	<ul style="list-style-type: none">• Positions et parts de marchés dans les secteurs, créneaux, territoires pour les segments actuels et futurs.• Productivité future des facteurs de production par rapport à la concurrence prévisible.• Performances principales chiffrées dans le futur, prévisibles ou imaginées.• Rentabilité future des capitaux actuels et des capitaux à trouver.• Budgets prévisionnels.• Bilans prévisionnels, incidence de l'évolution des segments stratégiques.• Risques acceptés ou refusés liés notamment

futurs. <ul style="list-style-type: none"> • Service futur (avant, pendant, après la vente, autres). • Formation et adaptation des personnes de l'entreprise aux tâches nouvelles). • Sécurité. • Image à modeler dans l'esprit des futurs clients, prospects, publics divers. 	aux méthodes de prévision utilisées. <ul style="list-style-type: none"> • Plans financiers par périodes, par thèmes. • Evolution souhaitée des positions par rapport à la concurrence. • Scénarios possibles, probables...
--	---

Tableau 01: grille des objectifs stratégiques.

Source: (Formation organisée par les AMF DE Mohammadia le 13/12/2009 "SNTF"), l'intitulé de la formation : Certification ISO 14001 et OHSAS 18001).

e. la carte cognitive:

1. principales définitions:

"La carte cognitive (Debray,1992, p.43) est un outil qui permet, à travers 7 paramètres d'analyse de l'acte d'apprentissage, de mieux positionner ces difficultés, ou de proposer des activités pertinentes par rapport à des besoins donnés" ¹

" La carte cognitive (CC) est une représentation graphique des croyances d'une personne, d'un agent ou d'un domaine particulier, le but est de capturer les relations causales existantes entre les concepts d'un système donné" ²

" La carte cognitive est une technique utilisée par un consultant dans un contexte d'aide à la décision " ³

^{1.} E:\La carte cognitive.mht : la carte cognitive (Jean-Claude Maurin – 1999)

^{2.} Op.cit.

^{3.} Pierre Cossette, carte cognitive et organisation, édition de l'ADREG .Sept 2003, P: 32 (http://asso.nordnet.fr/adreg/Adreg_05.pdf)

" La carte cognitive est une représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet à partir de ses propres représentations cognitives, à propos d'un sujet particulier en groupe" ¹

" La carte cognitive est une représentation d'un modèle que le stratège possède de sa propre réalité, et la cartographie cognitive est un outil destinée fondamentalement à favoriser le processus de décision stratégique " ²

2. les caractéristiques de la carte cognitive:

Il ressort des ces définitions que la carte cognitive:

- Est une méthode d'aide pour le dirigeant d'entreprise pour dessiner clairement sa vision ;
- Est un modèle pour analyser, prédire et comprendre comment prendre les meilleures décisions.

la carte cognitive est une méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique. L'utilisation de la cartographie cognitive qui se décompose en quatre phases.

c. les phases composant la carte cognitive:

1. phase d'exploration:

Dans laquelle le dirigeant explore ses propres idées en utilisant une grille spécialement conçue à cet effet.

¹. Pierre Cossette, *carte cognitive et organisation*, édition de l'ADREG .Sept 2003, P: 32 (http://asso.nordnet.fr/adreg/Adreg_05.pdf)

². *Journal of Enterprising Culture* 2001, vol.9.no.2:173-199)"Systematic Method to Articulate Strategic Vision: An Illustration with a small Business Owner –Manager (version originale) publication en français sous le titre: Méthode systématique à l'aide à la formulation de la vision stratégique:illustration auprès d'un propriétaire dirigeant.

2. phase de validation :

Pour vérifier la crédibilité ou la "validité" de la carte cognitive résultant de la première étape.

3. phase d'analyse:

Une phase d'analyse, au cours de laquelle le réseau sémantique constitué par les concepts et les liens présents dans la carte est analysée à l'aide du Logiciel Décision Exploré.

4. phase de finalisation:

Où l'entrepreneur, après avoir été informé des résultats de l'analyse de la carte et de leur interprétation par le chercheur, confirme ou modifie sa vision stratégique

Conclusion:

Le dirigeant ou le manager ne passe pas le jours sans réfléchir au futur de l'entreprise d'une façon régulière et continue en donnant clarté au futur profil de son entreprise en se basant sur plusieurs procédés dans la mesure d'être réactive ,compétitive et assurer son développement.

Dans ce contexte, il doit cerner le sens de vision stratégique de manière à pouvoir traiter les enjeux à avenir et faire les choix pour réaliser les objectifs stratégiques ou les objectifs courants.

Introduction:

Notre vie est un ensemble de décisions qui se prennent tous les jours et à tout moment. Donc quand on décide, on est placé devant une multitude de choix selon le problème à étudier, ce dernier peut être influencé par plusieurs facteurs.

Les dirigeants d'entreprises doivent ainsi prendre des décisions quotidiennement et à long terme afin de réaliser les objectifs fixés.

Dans l'ensemble, la décision doit être prise par conscience, et faudra-il suivre un processus pour être en mesure de prendre une meilleure décision afin de réduire le degré des risques.

Dans ce contexte, cette section traite, en premier lieu le fondement théorique de la décision d'une façon générale, en second lieu, le fondement théorique de la décision stratégique qui détermine l'avenir de l'entreprise comme telle qu'elle est prise par le sommet stratégique quant elle est en relation avec l'extérieur.

Section 2: le comportement décisionnel

2.1. La décision:

a. principales définitions:

Diriger une entreprise est par conséquent toujours "**décider**"¹

Etymologiquement, décider vient du latin "*decidere*" qui signifie "*trancher*"= "*couper*" et aussi "*choisir*"².

"**Décision**" (même radical qu'incision) signifie littéralement : *couper court à toute autre considération* "³

Elle peut se définir par plusieurs définitions selon la diversité de pensées:

1. Selon Melese "*la décision est le comportement de l'homme qui gère des choix dans une situation d'information partielle*"⁴

2. Selon Nizard : "*la décision est une ligne d'action consciemment choisie parmi un certain nombre de possibilité dans le but de réduire une insatisfaction perçue face à un problème , ce choix suppose un traitement d'information selon des critères de choix et une volonté de réalisation*"⁵

¹. prise de décision et perception du risque : influence du profil psychologique du décideur (http://www.ohm-provence.org/documents/pdf/JourScientif/Sem_20090630/Olivero.pdf)

². XV^{ème} conférence internationale de Management Stratégique, Annecy/Genève 13-16 juin 2006

³. *Op.cit*

⁴. Jean Luc CHARROUN- Jabine SEPARI *Organisation et gestion de l'entreprise, manuel et application, ed. Paris, 2004, P:296*

⁵. Jean Luc CHARROUN- Jabine SEPARI, *opt.cit*

3. Selon Minzberg: " la décision est analysée comme un processus qui consiste à être, en permanence, placé devant des choix"¹

Il ressort de ces définitions que la décision se fonde sur les principes suivants:

- ❖ La perception du problème;
- ❖ L'utilisation de l'information pertinente;
- ❖ Utilisation des critères de sélection pour aboutir à des choix;
- ❖ Le rôle du décideur reste toujours prépondérant.

b. Les caractéristiques d'une décision²:

- ❖ La décision n'est plus fondée sur la recherche d'un seul objectif;
- ❖ Elle n'est plus un acte unique et constant;
- ❖ A l'heure actuelle, la décision a de plus en plus un caractère collectif. cependant, la décision est toujours prise par une seule personne;
- ❖ Elle est devenue complexe et incertaine, ainsi elle est partagée entre un nombre élevé d'acteurs agissant au sein de l'entreprise sans oublier qu'elle est perçue comme étant indissociable de la subjectivité interrelationnelle (l'influence des autres acteurs de l'entreprise et de l'action);

¹. Jean Luc CHARROUN- Jabine SEPARI *Organisation et gestion de l'entreprise, manuel et application ed. Paris 2004, P:297*

² *XVeme conférence internationale de management stratégique .Anny/Genève -13-16-juin 2006*

- ❖ Elles sont nombreuses et ne sont pas de même nature, elles n'ont pas la même portée, du fait qu'elles sont différentes dans le champ d'application et dans leur horizon temporel comme elles peuvent être classifiées selon plusieurs critères, **de ce fait notre recherche sera focalisée sur les décisions stratégiques.**

c. Le processus décisionnel:

La décision n'est que l'aboutissement d'un cheminement ou un processus, dont la décision "*fait alors passer d'une situation amont à une autre situation aval entre lesquelles il y a à la fois continuité et rupture*"¹

Donc tous les types de décision conditionnent l'élaboration des processus internes de prise de décision c'est-à-dire prendre une décision dans les différentes étapes qui sont suites à l'existence d'une multitude de méthodes pour élaborer ce processus.

1. Formalisation du processus décisionnel:

Plusieurs models sont formalisés, citons

a. le Model IMC²:

03 étapes formalisées par **H.Simon** dès les années 50 constituant le nom de : model **IMC**, en citant ce processus, il comporte:

^{1.} *XV^{eme} conférence internationale de management stratégique .Anny/Genève -13-16-juin 2006*

^{2.} *Oranisaion et gestion de l'entreprise, manuel et application Jean Luc CHARROUN- Jabine SEPARI Ed. Paris 2004, P:303*

❖ **I: Intelligence du problème**

Cette étape constitue la délimitation du problème et les facteurs à prendre en considération.

❖ **M: Modélisation**

Consiste à identifier et évaluer les solutions alternatives réalisables par l'entreprise en utilisant essentiellement des modèles de raisonnement.

❖ **C: Choix:**

Constitue la délimitation des critères et leur pondération pour hiérarchiser les solutions et en choisir une.

b. une décomposition plus fine du processus décisionnel¹ :

Une autre prestation classique des phases de la décision intégrant 10 phases est:

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

¹. *Organisation et gestion de l'entreprise, manuel e application Jean Luc CHARROUN- Jabine SEPARI ed. Paris 2004, P:303*

c. selon Sylvine Cabelle ¹:

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

❖ **Phase de l'exploration :**

Là où on est en situation d'analyse de la situation.

❖ **Phase d'incubation :**

Là où on s'opère pour le pour et le contre.

❖ **"l'eurêka": (j'ai trouvé) :**

Tout dépend de la situation et chacun selon la personnalité à ses propres techniques ou d'exercices qui lui facilitent l'exploration et l'incubation.

d. Prise de décision en série ²:

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

e. Prise de décision en parallèle ³:

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

¹. Source : Laurier, Andrée. *.coup de pouce .Septembre 1994 (des méthodes efficaces pour prendre de bonnes décisions) (site Internet)*

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

³. *Op.cit*

d. Les facteurs influant la prise de décision¹:

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

❖ **La diversité d'objectifs des participants à l'organisation:**

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

❖ **La rationalité limitée des acteurs:**

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

❖ **L'information incomplète :**

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

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

¹. *Organisation et gestion de l'entreprise, manuel e application Jean Luc CHARROUN- Jabine SEPARI ed. Paris 2004, P:301*

- C'est un support de connaissance entre individus;
- C'est une condition du sentiment d'appartenance et de confiance vis-à-vis des objectifs de l'entreprise.

Elle reste un faux ami: l'information brute n'existe que :

1. si elle circule;
2. soit parce qu'il n'y a pas d'information disponible;
3. soit parce que chacun garde jalousement son territoire et veille à la préserver de toute incursion.
4. soit il existe une opacité des informations pas claires"¹

❖ **Le critère de satisfaction minimal:**

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

e. Les types de décision:

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

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

¹ *BERTRAND BELLON, l'innovation créatrice, ed Economica, 2002, P: 94-95*

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

Tableau 02: les niveaux de décisions

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

1. le niveau des décisions opérationnelles ¹:

Il s'agit d'exploitation courante, prise quotidiennement dans les services et ateliers pour régler les problèmes d'exécution.

Ces décisions très fréquentes souvent répétitives, ne sont pas pour autant sans importance.

2. le niveau des décisions tactiques ²:

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

3. niveau des décisions stratégiques : voir après.

Les caractéristiques de chaque niveau

Voir le tableau suivant:

¹. Jean Orsoni, *management stratégique –la politique générale de l'entreprise*, ed. Librairie Vuibert - septembre 1990 : P: 66-67-68-69

². Jean Orsini, *Op. cit*

Nature des décisions	Opérationnelles	Tactiques
Domaine des décisions	Exploitation	Gestion
Horizon de temps	très court terme	Court terme
<u>Effets des décisions :</u>		
Durée des effets	très brève	brève
Réversibilité des effets	forte	faible
Modalités	Adaptation aux aléas Correction des déviations par rapport à la trajectoire	fixation d'objectifs à l'exploitation Contrôle de réalisation Adaptation des objectifs
Actions correctives	Faciles	Difficiles
Répétitivité des choix	Forte répétitivité à fréquence élevée	Faible répétitivité à fréquence basse
Procédure de décision	Programmable	Semi programmables
<u>Variables de la décision :</u>		
Domaine étudié	Processus de transformation des ressources	Gestion des ressources (acquisition, affectation, amélioration ...)
Incidence de la décision	Portée restreinte (1 service)	Portée intermédiaire plusieurs services)
Nombre de variables de décision	Peu nombreuses	Nombreuses
Quantification	Quantitatives	Quantitatives en majorité
Exemples :	*Gestion des stocks *Ordonnancement de la production *Affectation du personnel *Organisation des tournées de livraison *Planning de congé	*Prévisions de vente *Programmes de production *Choix du matériel productif *Embauche de personnel *Plan de marchéage *Gestion budgétaire *Contrôle de gestion

Tableau 03: Les caractéristiques des niveaux décisions

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

2.2 La décisions stratégique:

a. principales définitions:

Qu'est ce qu'une décision stratégique?

1. Selon Martinet :

" La décision stratégique détermine d'une façon durable la nature de l'entreprise et de ses relations avec l'extérieur " ¹

2. "les décisions stratégiques engagent d'une manière déterminante l'avenir de l'entreprise" ²

3. "Les décisions stratégiques concernent toute l'entreprise sur une longue période " ³

4." Les décisions stratégiques sont généralement prises par le sommet stratégique concernent les relations de l'entreprise avec son environnement et le choix triptyque: technologie /produit/marché, ces décisions sont ni programmables ni structurées" ⁴

5. " une décision peut être qualifiée stratégique quand trois conditions sont rassemblées:

¹. Jorsinie. *Management stratégique – la politique générale de l'entreprise* ed. Librairie Vuiber. septembre 1990 P66-67-68-69-70

². *Economie d'entreprise*, collection dirigée par Jean –Marie, Albertini et Yves Croset, .Gestion basique .ed NATHAN 1992 p:39

³. <http://geronim.free.ft/eoent/cours/decision.html>

⁴. Olivier Torres- Blay – *Economie d'entreprise* Ed. Economica 2004 P: 121-122-123

- ❖ *Solitude*: une personne seulement a le pouvoir de la prendre;
- ❖ *Incertitude*: si nous n'avons pas les repères pour un résultat favorable, donc nous sommes devant les **risques**;
- ❖ *Irréversibilité*: nous pouvons pas revenir en arrière, revenir comme avant."¹

6. *les décisions stratégiques consistent à transformer les ressources et les orienter de façon à mener à l'entreprise à atteindre ses objectifs''(Ansoff 1965) ²*

Il ressort de ces définitions que la décision stratégique peut être prise dans les conditions suivantes: ³

- ❖ Choix optimal des orientations d'action (optimiser le rapport ressources);
- ❖ Conception de leur mise en œuvre;
- ❖ Leur prise dans un contexte incertain;
- ❖ Leur prise dans un temps limité;
- ❖ Leur prise face à l'action potentielle d'acteurs concurrents ou hostiles;
- ❖ obtentions à temps les informations nécessaires pour la mise en œuvre confrontées aux événements et aux informations qui viennent de l'environnement;

¹. *Revue économique* –janvier 2004 n° 03

². *XV^{ème} conférence internationale de management stratégique* .Anny/Genève -13-16-juin 2006

³. [http://rainaudi.com/strategie.heml\(décision stratégique\)](http://rainaudi.com/strategie.heml(décision%20stratégique))

- ❖ Identifier et limiter les risques;
- ❖ Reposer sur deux piliers: le premier est l'analyse de l'environnement et le seconde est la mobilisation des ressources disponibles.

b. Les caractéristiques de la décision stratégique:

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

Tableau 04: les caractéristiques de la décision stratégique

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

c. Processus général de la décision stratégique ¹:

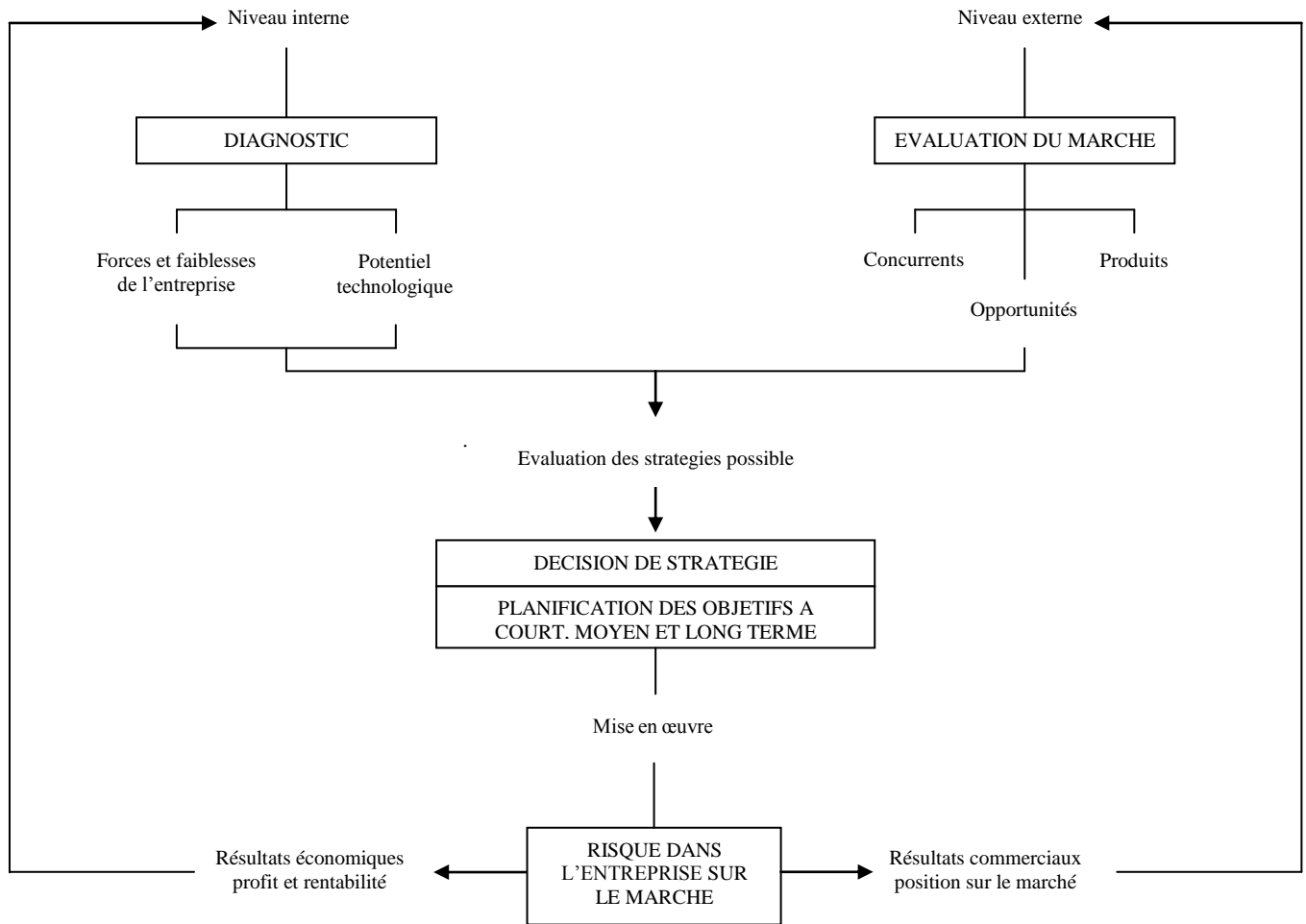


Figure01 : Processus de décision stratégique

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

Tout processus de décision est progressif et itératif .Il part de l'évaluation de la réalité quotidienne (simplifiée, pour ne retenir que l'essentiel), mesure et compare les différentes opportunités, multiplie les points de vue contradictoires sur la question posée pour n'en négliger aucun aspect important. Il est simultanément critique et constructif.

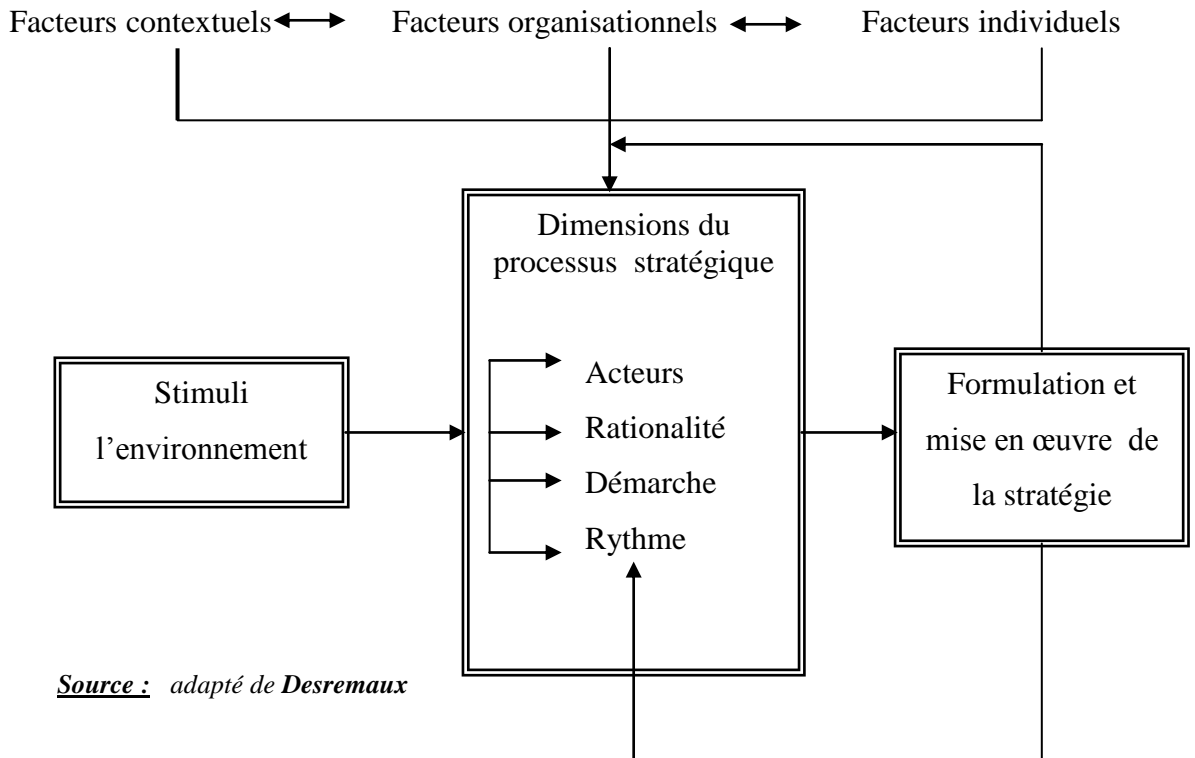
¹. BERTRAND BELLION, *l'innovation créatrice*, ed. Economica, 2002, p:78

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

Vient ensuite le moment de la décision stratégique. **Il se présente comme "un point" dans le temps et dans la complexité de la vie quotidienne.** Pour cet instant unique, tout se réduit à une décision du type "tout ou rien" ou plus fréquemment "ce sera ceci plutôt que cela". On sait que cette décision doit être mûrement réfléchie et doit s'appuyer sur tout le processus décrit ci-dessus, considéré essentiellement comme un outil d'aide. Mais la décision se prend relativement seule, elle engage l'avenir de l'entreprise à savoir sa réussite ou sa défaite.

Le caractère pivot de cette étape vient de ce qu'il sera généralement impossible de revenir en arrière. Ces coûts irrécouvrables sont toujours élevés. En cas d'échec, on risque la faillite ou une reconversion complète, l'essentiel des dépenses en temps et en argent engagées jusque-là l'ayant été à perte.

d. Les déterminants potentiels du processus de la décision stratégique



Source : adapté de Desremaux

Figure 02 : les déterminants potentiels du processus de la décision stratégique

On peut citer les acteurs sous forme d'un schéma

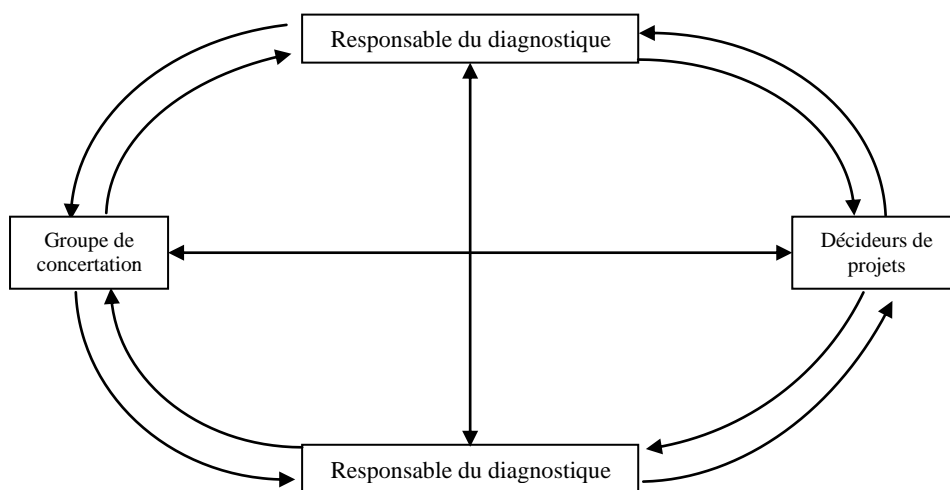


Figure 03 : les acteurs

Source: BERTRAND BELLION, *l'innovation créatrice*, ed. Economica, 2002, p:79

e. Les facteurs influant sur la décision stratégiques:

1. le comportement du décideur:

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

Selon **Albert et Emery (1998)** : « *le manager est celui qui décide. C'est son privilège et sa responsabilité, il peut consulter autant qu'il souhaite mais en dernier ressort, c'est à lui de franchir le pas, or ce pas n'est facile à franchir* »¹

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

Donc, "décider, veut dire agir, une action dans le cas idéal, possède une finalité. Elle est consciente, planifiée et voulue (**Cranach**).Un tel idéal-type doit être distingué du « pur comportement » qui n'est que réaction. L'action du décideur se trouve quelque part entre ces deux externes, mais plus près de l'action « idéal »"²

¹.http://eaduniv_erangers.fr/rgeape/legoherel.pdf

². http://tecfa.unige.ch/tecfa/publicat/schneider/these_danie/wmoork/www/phd_20.heml

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

⁴. <http://ugeronim.free.fr/ecoent/cours/décision.htm>.

On peut citer les biais cognitifs et décision stratégique en montrant le comportement du décideur tout en long du processus de décision d'après **Schwenk, 1984** (il peut atteindre le même but avec des moyens différents), et il est auto -organisateur.

Etape du processus	Biais cognitifs	Effets
Formulation des buts et identification du problème	Ancrage : le décideur est attaché à son jugement initial et peu sensible à l'information nouvelle et divergente	Non perception d'indices et d'écarts
	Engagement et escalade : le décideur poursuit l'action engagée d'autant plus qu'elle ne produit pas les effets attendus	Minimisation des écarts, non révision de la stratégie
	Raisonnement par analogie : le décideur transpose des cas simples connus aux cas complexes	Sur simplification du problème, stratégie non pertinente
Production d'un éventail de solutions stratégiques	Focalisation sur une solution préférée d'emblée : le décideur ne voit que les avantages de la solution qu'il préfère a priori, et ne voit que les inconvénients des autres solutions	Peu de solutions vraiment étudiées, rejet prématuré, évaluation insuffisante de la solution préférée
Evaluation et sélection d'une solution	Fausse représentativité : le décideur généralise abusivement à partir de situation passée d'essai, d'expériences, de cas	Mauvaise appréciation des conséquences de la solution
	Illusion de contrôle : le décideur surestime son degré de contrôle sur le cours des choses	Mauvaise appréciation des risques
	Dépréciation des solutions complètement décrites	Rejet prématuré de solutions

Tableau 05:les biais cognitifs et décisions stratégiques

Source : Tiré de Laroche et Nioche, 1994. (Le processus de décision stratégique)

2. Environnement¹ :

Le rôle de l'environnement incertain est également un facteur discriminant agissant sur la perception du risque (relation entre l'environnement et l'organisation) et donc sur les décisions managériales (le décideur prend des décisions stratégiques).

Selon la nature de l'environnement, on peut expliquer son influence (**Simon**) figuré dans le tableau suivant :

Nature de l'environnement	Caractéristiques	Type de problème	Méthode d'étude
Univers certain	Connaissance parfaite de l'avenir Absence d'aléa	Problèmes d'exploitation à très court terme (ex : planning journalier de travail)	Evaluation des effets à chaque décision -Comparaison -Sélection d'une décision
Univers aléatoire	Connaissance des diverses éventualités Connaissance de la probabilité de chaque éventualité.	Problème d'exploitation répétitive. (ex : gestion des stocks, entretien préventif du matériel, file d'attente à une caisse).	Application du calcul de probabilités.
Univers incertain	Connaissance exhaustive ou non des diverses éventualités.	Choix d'investissement.	Application des critères de la théorie des jeux. (l'univers est considéré comme un joueur non hostile).
Univers antagoniste	Les éventualités sont constituées par les stratégies des concurrents.	Actions commerciales.	Application des critères de la théorie des jeux. (l'univers est formé de joueurs hostiles).

Tableau 06: la nature de l'environnement et son influence

Source : http://bestofcompta.free/OGE/La_decision_dans_entreprise.htm (la décision dans l'entreprise)

¹. http://bestofcompta.free/OGE/La_decision_dans_entreprise.htm (la décision dans l'entreprise)

3. Risque et incertitude :

Selon **Chosh** et **Ray (1997)**, les déterminants du comportement de choix d'une décision se focalisent sur ces deux points :

- Attitude face aux risques.
- L'intolérance face à l'ambiguïté.

"Prendre une décision n'est pas une chose facile. Dans chaque décision, il y a toujours une part de risque, un pari sur l'avenir. Aussi la différence entre un chef d'entreprise et un autre se fera t'elle non seulement sur sa capacité à prendre le risque, mais aussi sur sa capacité à prendre des risques mesurés. C'est à ce niveau que se situe une partie de la problématique de l'aide à la décision. Prendre des risques mesurés, c'est réduire l'incertitude qui pèse sur les informations dont on dispose pour prendre une décision"¹.

a. Le risque² :

La théorie de la décision présente le risque comme un élément central du processus de décision.

Plusieurs dimensions du « risque global » ont été identifiées :

- 1) Les risques financiers;
- 2) Les risques physiques;

¹. http://www.tudor.lu/cms/hensitudor/content.nsf/id/WEBER_7DSGEO?opendocument&language=fr
(L'intérêt des outils d'aide à la décision pour les PME)

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

- 3) Les risques sociaux;
- 4) Les risques psychologiques.

"Les managers redoutent le risque en pensant qu'ils sont dans un environnement incertain, ne font pas confiance à leur instinct et souffrent d'une paralysie de décision. La prise de décisions stratégiques leur échappe quand cela concerne les produits, les marchés et les technologies qu'ils devraient développer.

b. L'incertitude¹ :

Les décideurs cherchent une vision précisant les événements futurs, ainsi, ils cherchent ou ils tentent de combattre l'incertitude inhérente à la prise de décision. On peut citer les niveaux d'incertitude en fonction de la nature de l'environnement.

Différentes définitions sont présentées dans les littératures, et selon **Courtney et All (1997)**, l'environnement pris en considération est caractérisé par :

- 1) Les informations pouvant être identifiées de façon certaine;
- 2) Les facteurs non communs mais fortement prévisibles;
- 3) L'incertitude résidentielle.

¹. *Prise de décision et perception du risque : influence du profil psychologique du décideur* (http://www.ohm-provence.org/documents/pdf/JourScientif/Sem_20090630/Olivero.pdf)

Il en résulte des niveaux d'incertitude :

1. L'avenir est connu et parfaitement anticipée;
2. Le futur présente plusieurs alternatives connues;
3. On ne peut pas anticiper l'incertitude interdire toute prédiction.

Donc, l'entreprise cherche à maîtriser l'incertitude en provenance de l'environnement et doit chercher et analyser les informations d'origines externes.

Affirmant qu'une incertitude forte peut induire :

- Une attente forte à l'égard des résultats attendus (stratégie).
- Une anxiété moindre par rapport à ces résultats dans le contexte d'une situation incertaine.

Selon (**Barabel 1996**) en ce qui concerne la corrélation de prise de décision et les perceptions du risque, il affirme ainsi que les ressources d'influence externe (environnement) modifient très fortement les comportements décisionnels et ajoute que les informations d'origines externes collectées par les dirigeants ont une influence sur la perception du risque et sur la prise de décision.

3. Information ;

"On voit que la problématique du processus de prise de décision dépend essentiellement de la possibilité d'avoir rapidement accès à l'information pertinente pour

tous les acteurs de l'entreprise. De nos jours une entreprise, et a fortiori une **PME**, ne peut être satisfaite d'avoir l'information nécessaire à la prise de décision.

D'autres solutions existent, et c'est pourquoi on assiste de plus en plus à l'apparition des applications informatiques à la décision.

Le fait de ne pas connaître certaines informations importantes, inquiète l'individu et le perturbe dans sa prise de décision. (**Heth et Tversky 1991**).

Dans ce contexte la veille stratégique peut offrir une meilleure solution car elle joue un rôle très important dans le système d'information^{1,2}.

"La diversité des sources et des moyens d'informations, à commencer par le benchmarking par exemple, incite les entreprises d'une part à protéger leurs informations et d'autre part à en acquérir et en exploiter d'autres.

Pour ce faire, l'entreprise doit lancer une veille multidimensionnelle à la création d'une base de données intéressant toutes les informations pertinentes et relevant de tous les compartiments de son activité.

En terme, spécialisé de culture d'entreprise, on parle généralement de trois niveaux d'observation et de recherche d'information:

¹. « *La définition des Systèmes d'Informatique (SI), parue dans un glossaire américain : Les SI sont l'ensemble des ressources qui permettent de diffuser et de faire circuler les informations.* » (<http://www.alaide.com/dico.php?q=tic&ix=3083>)

². <http://www.veillestrategique.org>

- la veille sur tous les plans et ressourcement en informations ;
- la surveillance ou l'entreprise s'implique davantage pour disposer d'informations plus précises et plus explicites;
- l'intelligence à la jonction de la veille et de la surveillance : l'entreprise exploite les informations recueillies et consolidées pour définir des objectifs stratégiques.

Les enjeux de la veille sont multiples et visent notamment :

- A évaluer sa position par rapport à celle des autres ;
- A réduire l'incertitude dans la prise de décision;
- A saisir les opportunités pour prendre plus de parts de marché;
- A innover et créer des avantages compétitifs;
- A anticiper les évolutions de la concurrence, du marché et de la réglementation;
- A pérenniser son activité dans un environnement concurrentiel et d'ouverture totale de marché.

La démarche globale de la veille est généralement appelée veille stratégique. Il s'agit de surveiller l'environnement global de l'entreprise en vue d'anticiper les menaces et les opportunités.

Cette veille consiste à surveiller dans un cadre légal l'environnement global de l'entreprise.

Elle peut se définir comme un processus collectif, proactif et continu, par lequel un groupe d'individus recherche de façon volontariste, et utilise des informations sur leur environnement pertinent. Elle regroupe tous les types de veilles.

Elle permet ainsi :

- D'aider à la prise de décision stratégique;
- De saisir les opportunités de marchés ;
- De mesurer les risques;
- De sentir les évolutions à moyen et à long terme." ¹

Les types de veille² :

1. veille marketing :

C'est la recherche, le traitement et la diffusion de l'information relative aux marchés de l'entreprise. Elle consiste à surveiller :

- l'évolution du marché;
- Son image;
- Les axes de communication des concurrents;
- Les retombées d'une campagne de communication.

^{1.} *Veille stratégique en entreprise (communication, gouvernance et intelligence économique, colloque International, UFC –Alger le 14-16 juin 2008*

^{2.} *Op.cit*

2. veille concurrentielle :

C'est la recherche, le traitement et la diffusion de l'information relative à la concurrence de l'entreprise. Il s'agit de surveiller les concurrents directs et indirects, actuels et potentiels.

Elle consiste à surveiller aussi:

- leur stratégie;
- leur politique tarifaire;
- leurs nouveaux produits ou services;
- leurs résultats financiers ;
- leurs recrutements;
- leurs clients, leurs nouveaux contrats;
- leurs communiqués ou articles de presse;
- leurs accords, partenariats, rachats, alliances;
- l'arrivée de nouveaux concurrents.

3. veille technologique :

C'est la recherche, le traitement et la diffusion des informations sur les évolutions technologiques ou ayant trait aux acquis scientifiques et techniques, aux produits et aux

Procédés de fabrication

Elle consiste à surveiller :

- les dépôts de brevets;

- l'évolution des normes;
- l'évolution des technologies;
- les ruptures technologiques;
- les procédés de fabrication;
- la recherche fondamentale;
- les articles scientifiques;
- les thèses, les rapports scientifiques.

4. la veille sociétale :

C'est la recherche, le traitement et la diffusion des informations relative aux aspects socio-économiques, politiques, géographiques et socioculturels de la société. Elle consiste à surveiller :

- l'évolution des mentalités;
- le comportement des consommateurs;
- l'environnement;
- les risques (désordres, conflits, etc.);
- le dépôt de contestations.

5. la veille juridique :

C'est la recherche, le traitement et la diffusion des informations relatives à la réglementation et la législation. Elle consiste à surveiller :

- les lois et décrets;
- la jurisprudence;
- les propositions de lois;
- les conditions de régulation du marché;
- la fiscalité;
- le traitement du contentieux.

Les différentes phases du processus de veille stratégique : (selon Lesca)

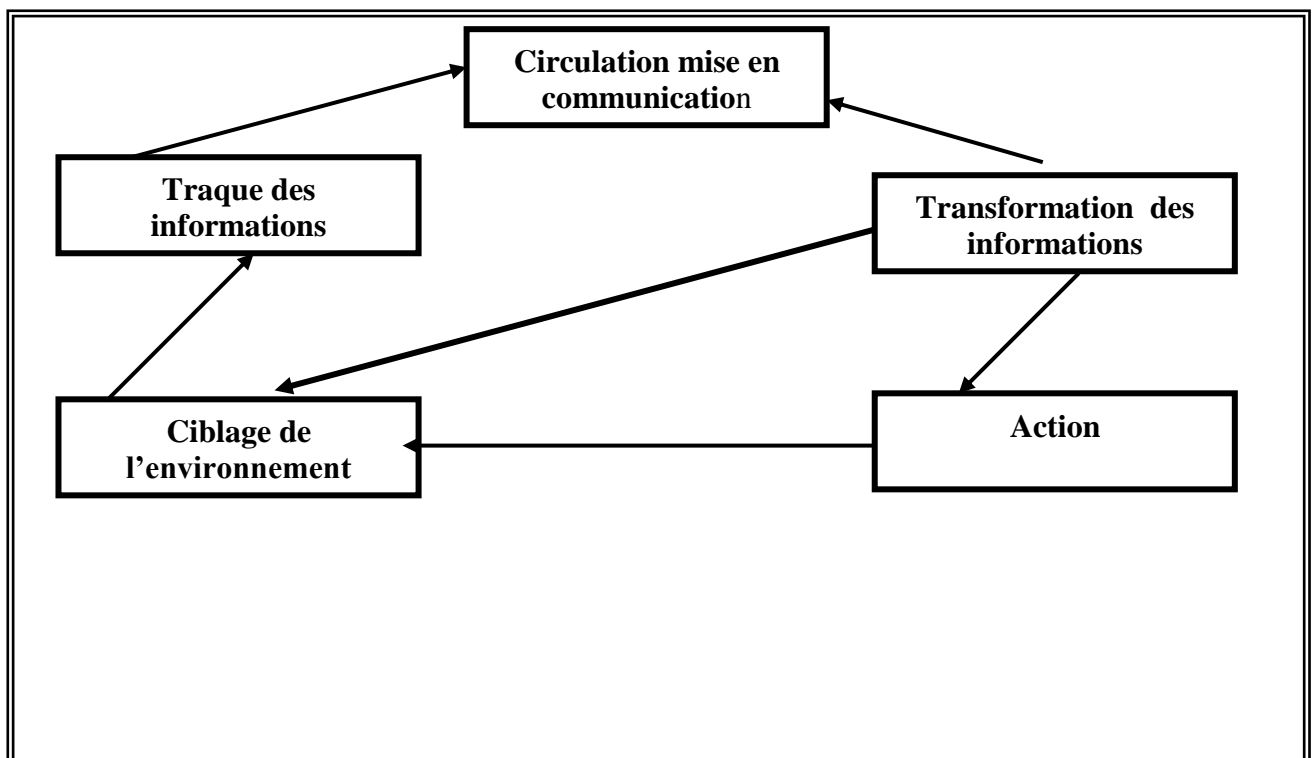


Figure 04 : les différentes phases du processus de veille stratégique

Source : <http://www.veillestrategique.org>

On explique les différentes phases de ce processus:¹

Phase 1 : le ciblage :

Spécification des informations à recueillir.

Phase 2 : la traque :

Désignation des participants au processus de veille et attribuer leurs missions de collecte des informations.

Phase 3 : circulation des informations :

Informations qui circulent à l'intérieur de l'entreprise

Phase 4 : traitement et analyse des informations :

S'avère utile afin de transformer en véritables forces.

4. le temps² :

L'individu anticipe toujours les futurs sous des formes stables, cognitives et affectives:

1) L'anticipation cognitive :

Se réalise par la constitution de pensées, de buts et par les croyances sur les causes possibles des événements futurs.

2) L'anticipation, présente affective (sentiments):

Correspond à une réaction émotionnelle caractérisée sous forme d'espoir et/ou d'anxiété face à l'avenir.

¹. http://www.veille_stratégique.org

². XVème conférence internationale de Management stratégique Annecy/Geneve_13_16 juin 2006.

Donc, l'orientation temporelle prédominante sera axée vers le passé (orientée vers la certitude), présent, futur (orientée vers l'incertitude).

Cette orientation caractérise l'individu d'avoir un rôle : offensif/défensif vis à vis de l'incertitude.

Selon la théorie traditionnelle, le moment de décider et celui de mettre en œuvre la décision (choix alternatifs) mais seulement quand les décideurs les juges opportuns.

Selon la théorie systématique de la décision, apportée des (correctifs) à la théorie traditionnelle en considérant que le décideur n'est pas complètement déconnecté de son entourage et de son environnement.

Le manager passe le plus clair de son temps à préparer ou concevoir ou encore formuler et prendre ou mettre en œuvre des décisions (**March et Louart, 1999**).

La décision stratégique est l'objet d'une construction progressive tout long d'une séquence temporelle.

Selon l'état d'avancement du traitement d'un problème décisionnel, différentes catégories d'informations sont recherchées en priorité.

Les modèles de décision stratégiques ne prennent en compte que quelques séquences de ce processus.

Ainsi, opter pour un modèle plutôt que pour un autre est un choix bien identifiable.

La décision « se prend quand les informations sont jugées suffisantes (incertitude) pour faire un choix » (**Armtel et Al 1998**) et ce dans différentes situations :

1. Elle engage l'avenir de l'entreprise : essaiera alors d'engager l'acte au moment qu'il jugé opportun pour donner le plus de chance de réussite possible à cette décision.
2. Elle est prise sous la contrainte : Le dirigeant prend la décision pour s'adapter à des forces qui le dépassent et ne lui laissent pas le choix au moment de décider ; il s'adapte alors à la situation (**Smida, 2003**).
3. Elle cherche à saisir une opportunité : le dirigeant saisit l'opportunité à ce moment précis avant que ce ne soit trop tard.
4. Elle est une réponse offensive de l'environnement. Cette réponse est déterminée par l'acteur qui a initié « l'attaque ».

Dans tous les cas, le moment de décider répond aux critères de la rationalité limitée (**Simon, 1957**) ;

C'est le moment que le décideur juge le plus opportun, compte tenu des rapports de forces, de l'incertitude, de la performance (résultat) espéré de son action, ainsi que la prise en compte de contrainte de l'environnement.

La combinaison de ces trois grandes catégories de moment :

- Voulu par le manager ;
- Possible grâce aux moyens de l'entreprise ;
- Contraint par l'environnement.

Permet de dresser une typologie plus fine des moments de décision.

5. Confiance¹ :

Elle est comme un niveau de probabilité subjonctif d'un jugement sur la précision de ce jugement (**Lichtenstein et Fischff 1977**).

Donc, la confiance peut être affectée par l'attitude à l'égard du risque et la décision elle-même. On peut noter aussi que :

- La perception du risque exerce une influence sur la confiance.
- La confiance exerce une influence sur le comportement de décision.

Plusieurs attitudes générales envers le temps sont définies par :

- L'Angoisse envers le temps ;
- La Soumission par rapport au temps ;
- La Procession du temps ;
- La Flexibilité temporelle ;
- L'Inconstance personnelle.

¹. *Prise de décision et perception du risque : influence du profil psychologique du décideur* (http://www.ohm-provence.org/documents/pdf/JourScientif/Sem_20090630/Olivero.pdf)

Conclusion:

Décider, il s'agit de procéder à un mode de choix qui oblige les dirigeants ou les décideurs des entreprises à recourir aux différents outils et moyens d'aide à la prise de décision.

Pour que le manager où le décideur puisse diriger et prendre les meilleures décisions, il a besoin d'accepter plusieurs conditions et être à l'écoute de leur environnement.

Conclusion:

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

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

Tout en informant que cette réflexion créer une vision stratégique qui lui indique la direction et oriente ses décisions stratégiques après une construction mentale d'un futur souhaité et possible pour l'entreprise en assurant et imprimant son identité dans la durée.

Pour ce faire l'utilisation de la carte cognitive et demandée comme un outil destiné fondamentalement à favoriser le processus de décision stratégique.

Chapitre II

Introduction:

L'histoire de l'humanité a connu trois types de sociétés étant le résultat de trois révolutions ; analogie suite à la révolution agricole, la révolution industrielle et la révolution numérique qui ont marqué le début de l'ère de l'information c'est la société contemporaine.

Cette dernière est le fruit de ce qu'on appelle les TIC qui ont bouleversé radicalement notre vie, à la maison comme au travail, dont l'innovation les rend toujours plus importantes à utiliser régulièrement en permettant de gérer le tout facilement.

Dans cette perspective, il est utile de dire que l'entreprise contemporaine est complètement changée car la révolution des TIC devient l'actualité de toute entreprise de la petite à la grande. Les services : Internet, Intranet, extranet, messagerie, visioconférence...ext se développent en son sein à un rythme rapide et insoupçonné.

Signalons que l'adoption de ces nouvelles technologies conduit l'entreprise à être plus innovante car elle a besoin de s'adapter aux nouvelles données environnementales de manière à pouvoir survivre et garantir sa pérennité du fait que l'innovation est devenue une dimension centrale du management de toute entreprise, dans ce monde de vitesse et d'accélération (vitesse de vitesse), sous le triple effet de l'incertitude, de changement et d'intensité de la concurrence.

Dans ce cadre, comme ses grandes sœurs, les PME doivent également se soucier de leur positionnement sur le marché, de leur processus technologique et de l'acquisition de connaissances sans oublier leurs méthodes de gestion. Donc l'innovation n'étant pas uniquement technologique, elle demande une révolution des comportements, une rupture avec les routines.

Ce chapitre sera consacré au cadre théorique. La définition des PME fera l'objet de la première section. La deuxième section donnera une vue d'ensemble des connaissances relatives à l'innovation dans les PME et l'innovation des TIC (**révolution digitale**).

La troisième section traite l'importance de l'utilisation des TIC et leur impact.

Introduction:

Les PME sont aujourd'hui la locomotive de la croissance économique, leur importance réside dans leurs caractéristiques spécifiques.

Cette section vise à étudier le champ de la PME, tout d'abord, le fondement théorique, et un aperçu sur la PME algérienne par la suite.

Section 1: les PME : cadre d'analyse théorique

La PME peut être définie suite à deux approches distinctes et selon deux critères ¹ :

- ❖ Critères quantitatifs (approches descriptives) en focalisant sur les chiffres.
- ❖ Critères qualitatifs (approches qualitatives) en focalisant beaucoup plus sur les caractéristiques de la PME ;

1.1 Définition de PME et fondements théoriques:

a. Quelques définitions de concepts de base:

"Si on prend la définition de l'INSEE, on peut décrire une entreprise par "une petite et moyenne entreprise " en fonction de sa taille. Cette dernière peut être identifiée selon un ensemble de critères à savoir:

- Le nombre de salariés qui ne peut pas dépasser un certain seuil;
- Le chiffre d'affaires;
- Le total du bilan ;
- Son indépendance, c'est-à-dire ne faisant pas partie d'un groupe d'entreprises."²

Ces entreprises peuvent être trouvées dans tous les secteurs d'activité économique notamment :

- PME en exploitation;
- PME agricoles;
- Entreprises artisanales;

¹ .Robert Witterwulghé, *la P.M.E .Une entreprise humaine. De Boeck Université, P:15-23.*

² .TIGUI Najet, *Le financement des PME en Algérie, Mémoire de Magister, 2003-2004, P: 28*

- Les petites et moyennes industries ;
- Et enfin les PME de services.

Comme le montre **Julien et Machesnay** " *elle est avant tout une entreprise juridiquement sinon financièrement indépendante, opérant dans les secteurs primaires, manufacturières ou des services, et dont les fonctions de responsabilités incombent le plus souvent à une seule personne, sinon à deux ou trois, en général seules propriétaires du capital.* ¹

Dans ce cadre on distingue 03 catégories d'entreprise d'une petite taille citées ci-dessous:

TPE	PE	ME
Très petite entreprise	Petite entreprise	Moyenne entreprise

Tableau 07: les catégories d'entreprises d'une petite taille

Plusieurs pays retiennent différemment le nombre d'employés pour définir une PME tout en fixant leur limite en particulier à ²:

- **50** personnes selon plusieurs pays;
- **100** personnes selon l'Italie;
- **300** personnes selon le Japon;
- **500** personnes selon la France.

Ces entreprises ont marqué leur importance dans le développement et la croissance économique telle qu'énoncée par l'OCDE :

¹. Julien- Marchesnay, *Petite et moyenne entreprise*, ed. Vuibert, 1987, P: 07

². TIGUI Najet, *Le financement des PME en Algérie, Mémoire de Magister, 2003-2004, P: 28*

" Les PME jouent un rôle essentiel dans la promotion d'une croissance économique viable à la création d'emplois, tout en contribuant au capital social, culturel et environnemental des nations (...) elles constituent un élément important du dynamisme de toute économie dans la mesure où elles entraînent l'innovation dans le secteur à forte intensité du savoir" ¹

b. les caractéristiques de la PME:

Malgré son importance, la PME est soumise à des contraintes (ses faiblesses) qui ralentissent et gênent leur avancement et menacent leur survie, néanmoins tout en possédant des atouts qui lui donnent ses forces.

1. les atouts de la PME: se révèlent dans:

❖ Sa **petite taille**. Cette caractéristique lui permet d'avoir une structure souple, et simple par le fait d'avoir :

D'abord, elle est souple et simple parce qu'elle a une organisation plate ce qui lui permet de réduire les niveaux hiérarchiques. Elle est dirigée par ses propriétaires qui participent à tous les aspects de la gestion d'une manière personnalisée ce qui permettant une faible spécialisation du travail;

¹Hammouténe Aicha Ouardia- Aknine Souidi Rosa, " les PME en Algérie à l'ère des nouvelles technologies d'informaion et communaiaon " in colloque inernaional sur "Impacts of the North/South numerical fracture on the management of the SME/SMI "Trades, Subcountracing , Externalisation" organisé les 28 et 29 avril 2007 à l'université de Biscra.

2. Michel Kalika- Jean Pierre Helfer-Jacques Orsoni, *Management Stratégie et Organisation*, ed. Vuiber-juin 2006, P:50

❖ **La flexibilité:** c'est-à-dire que la PME peut s'adapter aux changements environnementaux avec ses diverses et nouvelles données environnementales) appelée communément **flexibilité externe ou stratégique**. Relatant l'utilisation des ressources disponibles et la réalisation de ses objectifs sont appelées **flexibilité interne**.

❖ **L'interactivité:** selon l'approche systémique, l'entreprise est un système, donc interactive. Cette interactivité se présente comme une voie stratégique car la PME est en interaction avec son environnement dans une optique d'échange c'est en relation forte et permanente avec ses partenaires (clients, fournisseurs, banquiers, ...) d'une part, d'autre part, elle est organisationnelle dont elle incarne par commodité dans l'intensité de relations qui existent entre les membres de l'organisation.

❖ Enfin, *"elle constitue dans le monde contemporain le meilleur moteur de développement dans les pays développés et en développement, elle contribue à former un tissu économique plus solide"¹.*

2. les problèmes de la PME (faiblesses):

La PME est soumise à la problématique de la boucle courte (problèmes à court terme) et de la boucle longue (problèmes à long terme ou problèmes stratégiques).

¹ Michel Kalika- Jean Pierre Helfer-Jacques Orsoni, *Management Stratégie et Organisation*, ed. Vuibert - juin 2006, P:53

² Julien- Marchesnay, *Petite et moyenne entreprise*, Edition Vuibert, 1987, P : 73

³ M. MARCHESNAY-C.FOURCADE, *Gestion de la PME/PMI*, Edition NATHAN, 1997, P:36

❖ **La taille** de la PME constitue un point fort mais parmi lesquelles elle détient aussi un point faible car considérée comme un handicap face à ses partenaires, une part de marché restreinte ne lui permettant de lutter contre de nombreux concurrents.

❖ **L'incertitude** : elle accompagne la PME durant son cycle de vie et se présente en trois catégories :

1. incertitude liée à une activité limitée, en d'autres termes la PME s'opère parfois suivant la logique " mono – produit" ou " mono- service"
2. incertitude liée à sa position sur le marché entre situation de "price taker" ou " price maker".
3. incertitude liée au comportement des dirigeants vis à vis leurs objectifs, ces derniers sont obtenus en fonction de leurs compétences, leurs caractères, leurs rationalité, leur manière de penser et décider... ext.

❖ **défauts managériaux**: " deux éléments essentiels propres à la gestion contemporaine ne sont pas présent dans la PME "¹ voulant dire que:

En premier lieu, le management est l'ensemble des démarches méthodiques et rationnelles et des outils scientifiques permettant de prendre des décisions informées et rationnelles prises en contribuant à réduire l'incertitude.

En second lieu, il faut mettre l'accent sur les causes qui se présentent en pauvreté informationnelle qui réside dans le manque des connaissances des sources de données

¹ *Michel Kalika- Jean Pierre Helfer-Jacques Orsoni, Management Stratégie et Organisation, ed. Vuiber-juin 2006, P:65*

d'une part, et le manque de moyens de manière à pouvoir acquérir les informations nécessaires en temps voulu d'autre part ; ce qui conduit à prendre des décisions incertaines c'est-à-dire que " leur processus de décision fonctionnant le plus souvent par : "*intuition – décision -action*"¹ de façon que la stratégie apparue soit souple et peu formalisée.

De plus, son système d'information (PME) interne semble peu complexe permettant une diffusion rapide (communication ascendante et descendante) entre la direction et les employés. Enfin ce même système externe semble souple et relatif à un marché plus proche qui justifie l'absence de la veille, de l'intelligence économique et la faiblesse de goûter le risque.

Financièrement-, la PME rencontre des problèmes liés à son environnement dont elle ne peut pas souvent posséder l'accord de crédit ainsi que le système financier actuel ne peut satisfaire les demandes de financement.

c. la PME et son environnement:

"La PME est servante de son environnement, elle ne peut pas exercer un effet de monopole sur les marchés". Pour devenir compétitive, elle ne peut qu'être judicieuse en adoptant un créneau, un interstice, ou en jouant un effet de différenciation, d'où la problématique de maîtriser son

¹ *Michel Kalika- Jean Pierre Helfer-Jacques Orsoni, op.cit:P:65*

² *Julien- Marchesnay, Petite et moyenne entreprise, ed. Vuiber, 1987, P: 70*

³ *Robert Wtterwulghé, la P.M.E .Une entreprise humaine. De Boeck Université P:20*

⁴ *M. MARCHESNAY-C.FOURCADE, Gestion de la PME/PMI, ed. NATHAN, 1997, P: 120*

environnement. Selon **Henry Mintzberg**, les principales dimensions caractéristiques de l'environnement sont la stabilité, la complexité, la diversité des marchés et l'hostilité¹.

De ce fait, on doit cerner les composantes de son environnement :

L'environnement concurrentiel²: en tenant en compte des variables essentielles sont:

La vulnérabilité: "Elle est la caractéristique des entreprises dont le risque de défaillance est élevé dans le cas où certains événements surviennent"³. Son degré est lié à l'activité de la PME en fonction de trois critères : **la complexité (C), l'accessibilité (A), la turbulence (T)** c'est à dire " si l'accessibilité d'un type d'activité est aisée, elle sera particulièrement vulnérable ; en même temps la complexité est élevée, et la turbulence est forte"³ d'une part, d'autre part elle peut se faire sur deux pôles à savoir :

1. la technologie (vulnérabilité technologique): ou

- Les indicateurs de la **complexité technologique** constituent :
 - Nombre de tâches élémentaires ;
 - Nombre de qualification des postes de travail ;
 - Difficultés de l'ordonnement des tâches et des fabrications ;
 - Spécificité de l'outillage et des machines et ;
 - Durée de l'apprentissage.

¹ Julien- Marchesnay, *Petite et moyenne entreprise*, ed. Vuiber, 1987 P : 80

² M. MARCHESNAY-C.FOURCADE, *Gestion de la PME/PMI*, ed. NATHAN, 1997P: 94-95

³. Robert Witterwulghé, *la P.M.E .Une entreprise humaine. De Boeck Université, P:24*

- **la turbulence technologique** qui exprime le rythme de changement des procédés et des processus techniques ainsi que l'ampleur des changements.

- **L'accessibilité technologique** exprime sous des formes variées :

- investissement de départ ;
- Brevets ;
- Economies d'échelles;
- Expérience professionnelle et ;
- le savoir-faire important dans l'activité proche des services et de l'artisanat.

2. le marché prospecté (vulnérabilité commerciale): il s'agit de la position de la PME sur son marché ou :

- **la complexité commerciale** s'évalue au travers des circuits de distributions ; des réglementations diverses, des exigences des clients, des variétés de services requis.

- **la turbulence commerciale** est fonction du taux de rotation dans l'ampleur des demandes à satisfaire, mais également des variations de leur nature (secteur de la mode ou la confection).

- **l'accessibilité commerciale** est évaluée par la relation avec les clients et les fournisseurs.

II. La dépendance : elle est vis-à-vis ses partenaires (centrés sur un seul partenaire ou bien l'absence des partenaires de substitution permettant d'offrir des coûts raisonnables) et l'impossibilité de maintenir et réaliser les objectifs stratégiques.

¹. Robert Witterwulghe, *la P.M.E. Une entreprise humaine. De Boeck Université:P: 24*

Les deux variables citées (vulnérabilité et dépendance) nous permettent de définir la position stratégique de l'entreprise et de faire les relations suivantes :

1. plus l'entreprise est dans une position concurrentielle vulnérable plus le risque stratégique est élevé d'où le conditionnement de la qualité de ses des décisions stratégiques par toutes perturbations et évolutions (dynamique du domaine d'activité).
2. plus l'entreprise n'est dans une position concurrentielle dépendante, plus la qualité des décisions stratégiques est conditionnée par la logique d'action propre aux partenaires.

1.2 Aperçu sur les PME algériennes:

a. Emergence de la PME en Algérie:

L'Algérie a connu une forte mutation qui se révèle dans le passage d'une économie administrée à une économie de marché .A partir des années 1980, après une période où le secteur public était prédominant sous la devise de " l'industrie industrialisante», l'état a exercé le rôle de "l'état gendarme". Ce passage est justifié par:

- le climat difficile politico- économique;
- Instabilité institutionnelle et la crise sécuritaire ;
- Séries de réformes inachevées.

Ces conditions sont la cause de naissance du secteur privé qui a commencé à augmenter après la création du nouveau code d'investissement en 1993 qui est considéré "*la pierre angulaire* " de la volonté d'ouverture de l'économie et d'une nouvelle politique en libérant l'investissement privé qui a été encouragé et développé grâce à des textes en favorisant l'investissement national et étranger en réduisant les taxes, les redevances fiscales ainsi que l'assouplissement des procédures administratives pour création d' entreprises.

Ce qui a facilité une forte renaissance des PME marginalisées jusqu'à la fin des années 1980.

Ces dernières années les PME en Algérie sont l'objet d'une attention particulière de la part des pouvoirs publics; ce qui a eu pour effet un développement important du parc des entreprises privées dans différents secteurs et dont le nombre de PME a connu une croissance continue. Cette dynamique de création de nouvelles entreprises s'est fait à travers 03 processus principaux ¹:

- ❖ Les créations classiques : concernant l'investissement privé constitué principalement de fonds propres;
- ❖ Les sociétés de salariés constituées des entreprises publiques rachetées par les employés à l'aide de modalités de crédit avantageuses;
- ❖ Création de trois agences : **ANSEJ**, **ADS**, **ANDI** en vue de la création de micro-entreprises considérées comme l'une des solutions permettant de résoudre plusieurs problèmes économiques (chômage, investissements...ext.) et sociaux dans une économie algérienne qui connaît une ouverture de plus en plus grande:
- ❖ **1. ANSEJ:** ²

Créée en 1996, l'**ANEJ** est une institution publique chargée de l'encouragement, du soutien et de l'accompagnement des jeunes chômeurs porteurs de projets de création

^{1.} *Colloque International "MONDIALISATION, INSTITUTION ET SYSTEME PRODUCTIF AU MAGREB, Hammamet ,22-23 juin 2007*

^{2.} <http://www.ansej.org.dz/>

d'entreprise. A travers les étapes de création et d'extension de son entreprise, le jeune promoteur bénéficie:

- De l'assistance à titre gracieux (accueil –information – accompagnement - formation);
- D'avantages fiscaux (franchise à la réalisation et exonérations à l'exploitation);
- D'aides financières (Prêt Non Rémunéré – bonification partielle des intérêts bancaires).

L'Agence a pour missions principales, en relation avec les institutions et organismes concernés :

- De soutenir, de conseiller et d'accompagner les jeunes promoteurs dans le cadre de la mise en œuvre de leurs projets d'investissements;
- De gérer, conformément à la législation et à la réglementation en vigueur, les dotations du fonds national de soutien à l'emploi des jeunes, notamment les aides et la bonification des taux d'intérêt, dans la limite des enveloppes mises à sa disposition par le ministre chargé de l'emploi;
- De notifier aux jeunes promoteurs les différentes aides du fonds national de soutien à l'emploi des jeunes et autres avantages qu'ils ont obtenus:

1. D'entretenir des relations continues avec les banques et les établissements financiers dans le cadre du montage financier des projets, de la mise en œuvre du schéma de financement et du suivi de la réalisation et de l'exploitation des projets.

A cet effet, elle s'est fixée deux objectifs principaux :

- Favoriser la création d'activités de biens et de services par les jeunes chômeurs;

- Encourager toutes formes d'actions et de mesures tendant à promouvoir l'emploi des jeunes.

2. Agence Nationale de Développement de l'Investissement (A.N.D.I):¹

L'accompagnement de l'investissement constitue un objectif essentiel des pouvoirs publics. L'ANDI - Agence nationale de développement de l'investissement - a été créée en 2001 pour répondre à cet objectif.

Sous le contrôle et l'orientation du ministre chargé de la promotion des investissements, l'ANDI exerce ses missions dans sept grands domaines :

Information : accueillir et informer les investisseurs.

Facilitation : identifier les contraintes entravant la réalisation des investissements et proposer des mesures organisationnelles et réglementaires pour y remédier.

Promotion de l'investissement : promouvoir l'environnement général de l'investissement en Algérie, améliorer et consolider l'image de marque de l'Algérie à l'étranger.

Assistance : conseiller et accompagner les investisseurs auprès des autres administrations dans la réalisation de leurs projets.

Participation à la gestion du foncier économique : informer les investisseurs sur la disponibilité des assiettes foncières et assurer la gestion du portefeuille foncier.

Gestion des avantages : vérifier l'éligibilité aux avantages des investissements déclarés, contribuer à l'identification des projets présentant un intérêt particulier pour l'économie

¹. <http://www.ansej.org.dz/>

nationale et participer à la négociation des avantages à octroyer à ces projets.

Suivi : assurer un service d'observation, de statistiques et d'écoute portant sur l'état d'avancement des projets enregistrés.

3. l'ADS: " Agence de développement Social"¹:

Cette agence créée en 1996, a pour mission de promouvoir, sélectionner et financer les actions et interventions en faveur des populations les plus démunies et du développement communautaire, les projets de travaux ou de services d'intérêt économique et social, notamment ceux comportant une haute intensité de main-d'œuvre de nature à promouvoir l'emploi ainsi que le développement de la micro – entreprise.

Elle a pour but de:

- Développer le micro –crédit au profit des populations ne disposant pas de moyens suffisants pour créer leur propre emploi.
- Ce dispositif est orienté vers:
 - les populations défavorisées ;
 - les petits métiers, l'artisanat de biens et de services.
 - le secteur informel qui souhaite être structuré.
 - les activités productives et commerciales.
 - le travail à domicile et la promotion du travail indépendant.

¹ *TIGUI Najet, Le financement des PME en Algérie, Mémoire de Magister, 2003-2004, P: 34*

b. les caractéristiques de la PME algérienne :

- "Les PME algériennes sont des entreprises familiales¹, indépendantes et déconnectées les unes des autres"²;
- "Elles sont plutôt concentrées dans des **niches**³ ou des créneaux que le secteur public a délaissés, ce qui leur a donné des positions confortables de monopole ; elles sont de ce fait rentières et peu génératrices d'innovation jusque-là."⁴
- En Algérie les secteurs dominants dans lesquels agissent les PME sont principalement le bâtiment et travaux publics, les services (commerce, distribution, transports et télécommunications...ext.).
- Les PME algériennes sont aussi entrées dans une nouvelle logique entrepreneuriale en passant du stade national à un stade international.

¹"retenue est celle de J.H Astrachan, T.A.Kolenho 1994 (cité par Alloche et Amann 1998) « une Entreprise dont une famille détient au moins 50% du capital, qui ne fait pas appel à l'époque public, qui a au moins dix années d'activité continue, qui plus d'un membre de famille impliqué dans des activités, et dont le propriétaire a la volonté de transmettre l'Entreprise à la prochaine génération".

² <http://www.algerie-dz.com/forums/archive/index.php/t-68713.html>

³ « stratégie de niche consiste pour prendre une entreprise à déployer ses efforts ,tant de conception ,de production que de distribution et promotion, non pas vers un marché de masse déjà occupé par des compétiteurs importants , mais vers une gamme de produits ou services et un segment de clientèle particuliers".

⁴ <http://www.algerie-dz.com/forums/archive/index.php/t-68713.html>

b. les problèmes de la PME algérienne:

"La disparition plus d'un millier de PME chaque année témoigne la souffrance des PME algériennes qui se résume à :

❖ Suite l'énoncé du Président du (CNC) Conseil National Consultatif pour la promotion des PME **Zaim Bensaci**¹, les PME sont:

- **Financièrement**, difficile d'accès au crédit, plus risquées et volatiles et sont dans l'impossibilité de se procurer des ressources .Pour les entreprises, le système bancaire algérien n'est toujours pas apte à les accompagner dans leur démarche de modernisation et d'investissement;
- **Administrativement**, les chefs d'entreprise se trouvent confrontés à une bureaucratie et lenteur administrative ce qui les pousse à gérer beaucoup plus les tracasseries que leur entreprise.
- Accès limité au **foncier industriel** et **fiscalité défavorable** aux activités productives.
- L'absence du management plus adapté à l'économie de marché (manque de managers, de gestionnaires, de qualifications... ext.).

❖ La banque mondiale a fait ressortir, après enquête que les PME ont vécu dans les contraintes suivantes :

¹. <http://www.algerie-dz.com/forums/archive/index.php/t-68713.html>

². *Revue des économies nord Africain. Revue scientifique, spécialisée, approuvée N° 06, semestre 1, 2009*

³. *Assise nationale de la PME,MPEMEA/INDPED/30.09.03*

- Elle vie dans l'environnement de **l'informel** qui se manifeste par la non déclaration des ressources financières et techniques et même technologiques, la non – facturation, l'évasion fiscale, la concurrence déloyale¹ des importateurs qui parviennent à éviter les barrières tarifaires ;
- Pauvreté informationnelle causée par l'inexistence d'une banque de données sur les entreprises, inexistence de données sur les marchés, de données sur les opportunités d'investissements, et une faible utilisation de l'outil informatique (TIC) dans le monde des affaires".

On peut justifier la situation des PME algériennes, en fonction des résultats obtenus après une enquête menée pendant l'élaboration du programme de mise à niveau en 2007:

¹." *Est déloyale et illicite tout comportement ou pratique commercial qui est tromper ou qui contrevient de toute autre manière aux règles de bonne foi et qui influe sur les rapports entre concurrents ou entre fournisseurs et clients*" : http://fr.wikipedia.org/wiki/concurrence_déloyale

PME	Critères	Description
<p>PME en situation de passivité et survie</p>	<p>Management stratégique</p>	<p>Le patron n'a pas de vision stratégique et projet de développement reposant sur une segmentation pertinente : ainsi des effets de mode peuvent jouer ce rôle</p>
	<p>Coûts d'accès au marché</p>	<p>En général, peu élevé. La plus part du temps ces entreprises travaillent dans des secteurs à faible valeur ajoutée, peu capitalistique ne réclamant pas des apprentissages et des technologies de pointe.</p>
	<p>Connaissance et analyse du marché, marketing et communication.</p>	<p>L'entreprise ne connaît pas ses clients. elles confond connaissance du marché et proximité géographique du marché. Ni marketing, ni communication : le responsable est trop préoccupé par le quotidien pour s'intéresser à ce qui va se passer, même à court terme. c'est souvent le patron qui s'occupe seul de la gestion commerciale.</p>
<p>PME en situation de croissance</p>	<p>Management stratégique</p>	<p>Le patron n'a pas souvent une vision stratégique et de projet de développement reposant sur une argumentation pertinente: il réagit plus qu'il n'agit face aux évolutions du marché. il est vrai qu'il ne dispose pas des informations nécessaires pour développer une stratégie.</p>
	<p>Coûts d'accès au marché</p>	<p>Variable.</p>
	<p>Connaissance et analyse du marché, marketing et communication</p>	<p>C'est le point de faible de ce type d'entreprise ; non pas que le chef ne se sente pas concerné mais parce qu'il ne dispose pas des moyens en interne comme en externe pour satisfaire ses besoins d'information sur les concurrents, les clients, les prix, les canaux de distribution, les technologies et l'évolution des marchés. Les fonctions de marketing et de</p>

		<p>communication sont inexistantes.</p> <p>Pas de dispositif de veille de marché</p> <p>Absence de force de vente.</p>
PME en situation de compétitivité	Management stratégique	<p>Le chef d'entreprise a une vision stratégique claire, même si elle n'est pas toujours formalisée. Il ne dispose que rarement des informations lui permettant de piloter efficacement son entreprise à un horizon à moyen terme et long terme.</p>
	Coûts d'accès au marché	<p>Variable, mais souvent élevé en raison de niveaux d'exigence des marchés recherchés.</p>
	Connaissance et analyse du marché, marketing et communication	<p>La mise en place d'un dispositif de veille de marché est acquise ; mais il faut remarquer que ces entreprises ne connaissent pas toujours leurs clients finaux en raison de systèmes de distribution basés sur des grossistes. Il y a déjà un suivi de la concurrence dans la plupart des entreprises. La fonction marketing /communication commence à exister dans certaines PME.</p> <p>Il n'a pas toujours de force de vente organisée.</p>

Source: *Rapport final – Euro Développement PME – décembre 2007,*
<http://www.pmeart.dz.org/fr/index.php>

Plusieurs structures ont soutenu la promotion de cette catégorie d'entreprises. On note ¹:

- L'agence nationale de développement de la PME (**ANDPME**);
- Les directions de wilaya, comme sources d'informations;

¹ *Revue des économies nord Africain .Revue scientifique, périodique, spécialisée, approuvée N° 6 semestre1, 2009, P:281*

- Les centres de facilitation en tant que structures d'accompagnement, d'encadrement et d'appui et d'orientation des investisseurs;
- Le fonds de garantis des PME (**FGAR**);
- La caisse de garantie des crédits d'investissements des PME (**CGCI**) qui aura au cours de cette l'année une capacité d'intervention plus importante compte tenu de son capital qui est de 30 milliards de DA.
- Le conseil national consultatif (**CNC**) pour les PME, dont la principale fonction est la concertation;
- Le conseil national de sous-traitance, comme instrument d'intégration économique;
- Les pépinières d'entreprises en tant que structure d'accueil et de développement des entreprises naissantes.

Conclusion:

Les PME sont considérées comme un des moteurs de développement économique et un des principaux contributeurs à la production, la commercialisation, la création d'emplois et de richesses mais aussi à l'innovation grâce à leurs atouts.

Point essentiel, malgré ces avantages, l'entreprise n'obtiendrait pas les objectifs sans l'aide financière d'où la nécessité du soutien des pouvoirs public.

Introduction:

Dans un monde d'accélération, les entreprises doivent s'adapter aux changements qui en découlent : la concurrence est plus fluide et plus volatile.

L'innovation est un facteur déterminant pour la compétitivité et la rentabilité des entreprises donc elle est un élément essentiel pour la stratégie de l'entreprise.

Dans cette section nous passerons, en premier lieu des définitions, en second lieu de la révolution digitale.

Section : 02 : L'innovation des TIC et l'innovation dans les PME

2.1 Fondements théoriques :

a. Principales définitions :

Selon Shumpter:

« Elle est la combinaison des facteurs de production qui permet de reposer soit un usage différent des ressources précédemment utilisées, soit une modification substantielle des éléments, à combiner pour offrir un produit ou un service »¹.

Comme deuxième définition :

Innover : *« c'est introduire un nouveau procédé de fabrication ou une organisation dans l'Entreprise »²*

Et **innovation :** *« est l'un des instruments principaux pour atteindre l'avantage compétitif en répondant aux exigences du marché »³*

Selon la conception moderne *« elle est la mise en valeur économique au sein de l'Entreprise de l'innovation »⁴*

Comme autre définition:

"L'innovation, ce n'est pas nécessairement l'invention d'un nouveau produit, c'est aussi l'introduction d'un élément nouveau pour changer quelque chose ancien"⁵

¹. R.Durant, *Guide du Management stratégique ,99 concepts clés*, ed. Dinod; Paris 2003 P: 73-74-75

². BERTRAND BELLON, *entreprise créatrice*, ed. Economica, 2002, P:6-7

³. Richad Soparnot –Eric Stevens, *Managment de l'innovation*, ed. Dunod, Paris 2007, P:13-14-15

⁴. Philippe Mustar et Hervé Prrau, *Encyclopédie de l'innovation*, ed. Economica, 2003, P:27-28-29

⁵. <http://veilletourisme.ca/2009/05/21/1/%e2%80%99innovation-de-produits-et-services-un-atout-de-differenciation-compte-rendu-des-assises-du-tourisme-2009/>

"Elle résulte de la capacité à générer et à intégrer des connaissances afin de les transformer en offres nouvelles"¹.

Il ressort de ces définitions que l'innovation :

"Est une action d'adaptation, de changement, et de modification pour faire quelque chose de nouveau"

Elle Se caractérise par:

- ❖ Elle est entièrement liée au marché;
- ❖ Elle est un changement introduit dans un processus de production permettant d'offrir un produit ou un service;
- ❖ Elle constitue un acte volontariste qui vise à faire mieux ou différemment avec ce qui est toujours disponible, à partir de l'existant que celui-ci à l'intérieur ou à l'extérieur;
- ❖ " elle revêt une dimension stratégique .elle détermine la capacité de l'organisation à dépasser ses concurrents dans la durée (différenciation par les coûts /produits);
- ❖ Deux dimensions permettent de caractériser l'innovation :
 1. "Il est possible de classer les innovations par degrés de différenciation croissant de l'offre, allant du plus faible,un produit "me too", à l'offre différente au point de n'avoir aucun équivalent.
 2. Mais il est également possible de caractériser les processus par lesquels l'innovation est produite, selon qu'ils font appel à des procédés et savoir faire déjà maîtrisés ou au contraire à des procédés nouveaux"²

¹. BERTRAND BELLON, *l'innovation créatrice*, ed. Economica, 2002, p:6-7

². BERTRAND BELLON, *l'innovation créatrice.Op.cit*, P : 9-10

Ainsi, on peut conclure que les facteurs motivant l'innovation sont notamment :

- ❖ Répondre aux nouvelles conditions de la concurrence, soit en réaction à celle-ci, soit pour la devancer.
- ❖ Une activité dans laquelle toutes les Entreprises sont continuellement impliquées de façon explicite ou implicite.
- ❖ Une dimension centrale du management des Entreprises.
- ❖ l'Origine d'un souhait, d'un nouveau besoin ou d'un critique d'un client ou/et d'une situation de portefeuille produit (vieillissant) pour nouveau.
- ❖ Adapter aux changements environnementaux comme une avancée technologique.

b. les types innovation ² :

1. l'innovation ponctuelle : (Innover sur le court terme).

Innovation produit, il s'agit éventuellement de projet d'amélioration du produit existant, de création ou adaptation d'une nouvelle technologie.

2. Innovation continue : (Innover sur le long terme).

Innover de manière permanente ou encore du Management d'innovation (Innovation durable). A ce niveau, l'innovation doit devenir un pilier de la stratégie de l'Entreprise.

3. Innovation de rupture :

Lorsque cette dernière modifie profondément les conditions d'utilisation par les clients et/ou qu'elle s'accompagne d'un bouleversement technologique

¹ *Richard Soparnot –Eric Stevens, Management de l'innovation, ed. Dunod, Paris 2007, P:80*

² <http://veilletourisme.ca/2009/05/21/1%e2%80%99innovation-de-produits-et-services-un-atout-de-differenciation-compte-rendu-des-assises-du-tourisme-2009/>

Exemple : quand on est passé de la cassette VHS au DVD.

4. Innovation de procédés ou processus¹ :

Concerne la mise au point ou l'adoption de méthodes d'organisation, de développement, de fabrication, de production ou de distribution nouvelle.

Exemple : quand la vente par correspondance est passée du minitel à l'Internet.

5. Innovation incrémentale :

Elle ne bouleverse pas les conditions d'usage et l'état de la technologie, mais y apporte une amélioration sensible.

Exemples:

- Lorsque les souris à bille sont devenues des souris optiques.
- Lorsque les téléphones fixes se sont libérés de leur cordon (avec les téléphones sans fils).

6. Intelligence Innovation :

Cela concerne tout ce qui lie l'intelligence (KM – Information, Intelligence économique) à l'amélioration pour constituer une sorte de base de connaissance innovation (une Innovation Knowl).

¹. Joe Tidd –Johon Bessant –Keith Pavitt *Management de l'innovation*, de boeck ,Paris ,P: 107

². Richad Soparnot –Eric Stevens, *Management de l'innovation*, ed. Dunod , Paris 2007,P:10-11

³.<http://erwau.neau.free.fr/innovation.htm>

On a mentionné ci-dessus que l'innovation touche les services comme les produits ¹.

a. L'innovation produit

Le produit est un ensemble de composantes tangibles assemblées en sous-système. Un système complet remplit une ou plusieurs fonctions. Donc l'innovation du produit réside dans les transformations de la technologie permettant le fonctionnement de l'ensemble.

b. L'innovation des services :

L'Entreprise de service innove. Elle doit répondre aux besoins des clients en lui offrant un ensemble de prestations, certaines étant par nature,

- **Immatérielles** : comme (la formation, le conseil).
- **Mixe produit / service** : comme (restauration, commerce de détail,...)

Il est affirmé que dans le domaine des services :

- La production et la consommation de l'offre (service), sont simultanées ou le client est toujours présent ainsi que l'innovateur.
- Le client doit être considéré comme éco -producteur du service.

Donc, l'innovation du service consiste à une nouvelle répartition des rôles entre prestataire et client.

¹. *Richad Soparnot –Eric Stevens, Management de l'innovation, ed. Dunod, Paris 2007, p:12-13-15*

c. l'intégration de l'innovation dans la stratégie dans les PME ^{1,2} :

Il est affirmé que la stratégie de l'innovation est reliée à la stratégie globale de l'Entreprise.

Selon le modèle de **David Reece** et **Gary Psano**, trois éléments sont importants dans une stratégie d'innovation :

1. Positionnement concurrentiel et national;
2. Parcours technologique;
3. Processus organisationnels et managériaux.

Selon **Shumpter**, les PME sont à la source de la majorité d'innovation. Souvent réalisée sans R et D. Elle fait de petits changements, en portant des modifications sur plusieurs points dans la chaîne de valeur générant une innovation globale.

Dans ce contexte, la force des **PME** dans l'innovation réside dans des clés variables favorisant un processus qui mêle des ressources internes complétées par des ressources externes, pouvant être résumées dans le tableau suivant :

¹. *Pierre AndreJulien, Innovation et PME .encyclopédie d'innovation, P:154-155-156-157-158*

². *Richad Soparnot –Eric Stevens, Management de l'innovation, ed. Dunod , Paris 2007; p:111-112*

Resources internes	Resources externes
<ul style="list-style-type: none"> ● Volonté de la direction de sensibiliser les employés et les associés aux changements (L'implication du personnel). ● La qualité des ressources technologiques. ● La décentralisation. ● Leurs relations directes et informelles avec le marché pour capter les idées. ● Leur système de communication rapide. ● L'information tacite est propice pour l'innovation. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Le soutien par des organismes privés et public cas de l'Algérie (Meda 2) ● La présence d'un environnement innovateur. ● L'encouragement par d'autre Entreprises par leurs comportements pour être plus innovateurs.

Tableau: 09: les ressources internes et externes de l'innovation dans les PME

Etablit par l'étudiante (Pierre Andre Julien, Innovation et PME. Encyclopédie d'innovation, P:159-160)

Ces ressources peuvent être regroupées dans le schéma suivant :

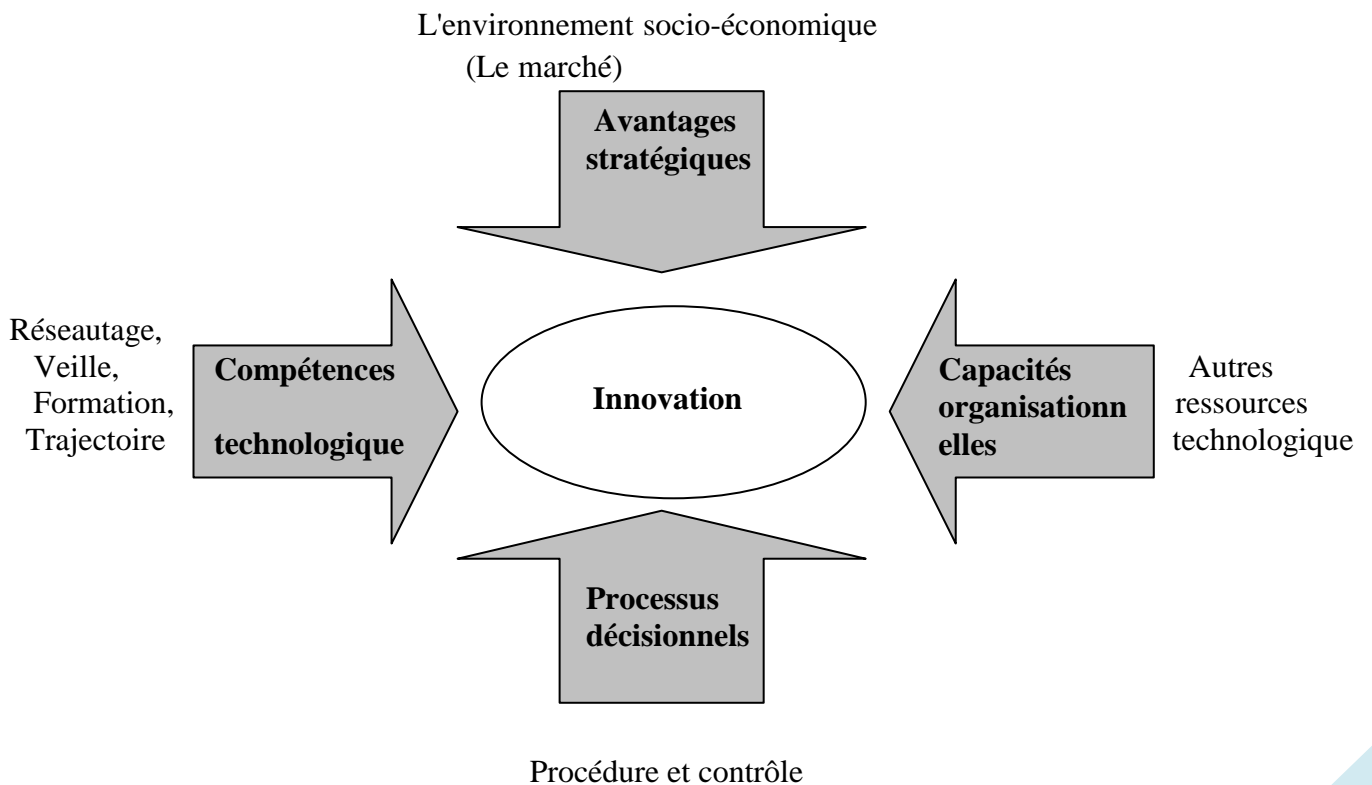


Figure 05 : les ressources permettant l'innovation dans les PME

Source: Pierre Andre Julien, Innovation et PME .encyclopédie d'innovation, P161

Malgré ses forces, elle rencontre des difficultés qui se résument dans:

Les barrières gênant l'innovation dans les PME¹ :

- Les barrières bureaucratiques bloquent toute initiative notamment pour l'innovation globale.
- Souffrance d'un manque de ressources de qualité de portefeuille trop peu variée d'innovation pour diminuer le risque lorsque les dépenses en **R** et **D** sont importantes.
- Le manque de financement, notamment pour mener une activité de recherche et développement systématique ou de s'engager dans une innovation plus radicale.
- Dans le cas de l'innovation de procédés dans les **PME**, se situe d'ailleurs beaucoup plus au moment de réalisation des investissements pour produire l'innovation qu'à celui de financer le **R** et **D**

2.2 La révolution digitale (révolution numérique) :

a. définitions et historique :

« La révolution numérique est le changement de la technologie électronique, analogique et mécanique à la technologie numérique qui a lieu depuis 1980 et se poursuit jusqu'à nos jours »²

Implicitement, ce terme se réfère également aux changements radicaux apportés par l'informatique et aux technologies de la communication au cours de la révolution numérique dans la production de masse et à l'utilisation massive de circuits logiques numériques et des technologies dérivées y compris l'ordinateur, de téléphone cellulaire et un télécopieur.

La révolution digitale est passée par 03 phases résumées dans le tableau cité ci-dessous :

¹. Pierre Andre Julien, *Innovation et PME. Encyclopédie d'innovation*, P: 163

². http://wikipedia.org/wiki/Digita_revolutio

Période	Evènements
Les années 1980	<ul style="list-style-type: none"> • Les années 1980 sont généralement considérées comme une partie de l'heure numérique ; • Dans cette décennie, les ordinateurs sont devenus des machines familiers au grand public dans les pays développés ; • Des milliers de gens ont acheté des ordinateurs pour usage domestique ; • De nombreuses Entreprises sont devenues dépendantes de l'informatique et numérique à utiliser ; • Le développement de l'ordinateur électronique numérique, l'ordinateur personnel et en particulier le microprocesseur avec ses performances.
Les années 1990	<ul style="list-style-type: none"> • Importance grandissante pendant les années 1990 du « digital networks » pour gestion de communication de donnée dans les Entreprises avec Cisco, Oracle, Sap ; • L'intérêt en particulier le www, dans les années 1990 a ouvert de nouvelles avenues pour l'ensemble de la communication et le partage de l'information.
Mi-1990	<ul style="list-style-type: none"> • Rôle dominant de l'Internet ; • En 1992 le world wide web a été rendu public d'ici 1996, l'Internet était dans la conscience du grand public ; • En 1999, tous les pays disposaient d'une connexion ; • Les téléphones portables sont devenus monnaie courante. • Après avoir révolutionné la société dans le monde développé, dans les années 1990, la révolution numérique s'étend aux masses dans le monde du développement dans les années 2000.

Tableau 10: les phases de la révolution digitale

Etabli par l'étudiante: la révolution digitale ([.http://wikipedia.org/wiki/Digital_revolution,](http://wikipedia.org/wiki/Digital_revolution))
Sceco.u_strasbg.fr/.../Management%20sraegique%20 et %20systeme%20d%inf...)

b. Exemples¹:

Voici quelques exemples d'innovation qui changent nos vies au quotidien à l'extérieur comme au travail.

1. Au quotidien :

- L'accès aux informations : pensé électronique, médias en lignes.
- Acquisition des savoirs : formation à distance, apprentissage par ordinateur (révolution de l'école).
- Les loisirs : choix d'activités sur Internet : jeux, films, visites virtuelles.
- La technologie numérique remplace les méthodes utilisées autrefois pour la photo et le cinéma, même les appareils jetables devenus maintenant des éléments à appareils numériques plus chers, y compris les écrans LCP.
- Le monde de la musique est aussi dominé par la technologie numérique.
- Les ordinateurs de poche remplacent les agendas et livrets d'adresses traditionnels.
- La sécurité à domicile s'est grandement améliorée grâce aux progrès de la technologie de micro surveillance.
- Un grand nombre de véhicule, sont munis d'un système de localisation par Satellite, tandis qu'un ordinateur de bord s'occupe du fonctionnement du moteur, de la consommation d'essence, du freinage et bien d'autres choses (technologies embarquées).

¹ http://www.discoverti.org/innovation_en_ti.aspx

² *les TIC, solutions nouvelles à des questions nouvelles (site Internet)*

- Les soins de santé voient bien des progrès au niveau de l'équipement de fine pointe, dont la chirurgie, et des innovations dans divers domaines qui rehaussent notre qualité de vie.

2. Au travail :

- Télé travail revitalisation des zones rurales.
- Logiciel de travail collectif (collecticiel), ménagerie électronique, intranet, journal électronique, accès à des news groupes externes (réorganisation du travail et des responsabilités qui ont donné lieu à un double impact.

c. Impact des TIC sur l'entreprise ¹ :

a. Effets positifs des TIC dans les organisations: les bénéfices sont multiples:

- Gain de temps.
- Accès à l'information quelque soit le lieu et le temps.
- Gain de ressources.

b. Les effets négatifs : il existe aussi des contraintes :

- Problèmes quand la technologie ne fonctionne pas.
- Problèmes de résistances de gens qui ne veulent pas déposer leurs informations.

Les effets des TIC se résument dans les points suivants selon **Melissa Saadoun** expert en TIC qui explique:

¹. *les TIC, solutions nouvelles à des questions nouvelles (site Internet)*

1. Neutralisation de la distance :

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

2. Gain de temps :

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

3. Intellectualisation des rencontres :

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

4. Libre circulation de documents grâce à la dématérialisation :

- ❖ La circulation de l'information procède de plus en plus par échange des données et d'octets sans création matérielle;
(Par exemple, il n'est pas nécessaire d'imprimer un Courier électronique pour pouvoir le lire).
- ❖ L'ensemble des échanges est vertueux.

Par exemple:

- Les flux dématérialisent ;
- Les biens et les produits se changent en informations ;
- Les voies de communication en réseaux ;
- Les stocks et les magasins en banque de données.

Au cours de ce siècle, on assiste au passage de l'économie matérielle à une économie immatérielle.

5. facilités d'archivage et recherche dans les dossiers :

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

6. Contrôle du travail :

Le contrôle du travail du personnel est un problème constant et normal dans les entreprises. L'accès à l'Internet, aux courriers électroniques, offre des possibilités de travailler autrement.

Le service en informatique de l'entreprise peut essayer de contrôler, s'il le veut ou si on lui demande.

7. Essor du langage de l'image :

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

8. La concurrence accrue :

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

Les aspects positifs et négatifs de la révolution digitale :

Aspects positifs	Aspects négatifs
<ul style="list-style-type: none">• Une Grande interconnectivités.• La communication plus facile et l'exposition des informations que dans le passé.• Changement radical de la façon dont les individus et les Entreprises interagissant.• Les petites Entreprises ont eu accès à des marchés beaucoup plus vastes.• Permettre de nouvelle innovation dans tous les aspects.• Réduire les coûts (coûts négligeables).• Permettre de stocker et de suivre les faits des articles, des statistiques ainsi que de minutie jusqu'à l'irréalisable	<ul style="list-style-type: none">• La surcharge d'information.• Les prédateurs sur Internet.• Les formes d'isolement social et les médias de saturation.• Réduire la productivité (usage de : dispositifs numériques, portables et les ordinateurs, travaux commerce pour un usage personnel, courriel- ménagerie instantanée, les jeux d'ordinateurs.• L'invention de la confidentialité, telle que l'enregistrement et l'application de filtrage de l'information (logiciel espion et logiciel de contrôle de conteur).• L'information peut être produite et accessible mais pas facile à vérifier.

Tableau 11: les aspects positifs et négatifs de la révolution digitale

Préparé par l'étudiante ([.http://wikipedia.org/wiki/Digita_revolution](http://wikipedia.org/wiki/Digita_revolution),

***Sceco.u_strasbg.fr/.../Management%20sraegique%20 et %20systeme%20d%inf...*)**

Conclusion:

Nous sommes dans un monde d'accélération, obligeant toujours la nouveauté. L'innovation offre une meilleure opportunité. Donc l'innovation n'est pas nécessairement l'invention d'un nouveau produit, mais c'est l'action d'adaptation, de changement et de modification pour faire quelque chose de nouveau. Tout en étant l'un des instruments qui vise à atteindre l'avantage compétitif en répondant aux exigences des marchés.

De ce fait, la révolution digitale (numérique) permet l'entreprise à être innovante grâce aux TIC qui permettent aux entreprises de se doter de nouveaux moyens et supports afin de changer leurs méthodes et procédés à réagir.

Introduction:

Les TIC , Technologies de l'Information et de la Communication,regroupent des techniques nécessaires, utiles, considérées comme une ressource pour manipuler l'information, en particulier les ordinateurs, programmes et réseaux ,pour la convertir,la stocker, la gérer , la transmettre, et la retrouver, donc plus spécifiquement des données numérisées.

Ces technologies ont bouleversé le monde en changeant notre mode de vie et au travail.

Cette section va traiter dans l'ensemble, les fondements théoriques, l'impact des TIC sur la prise de décision et l'évolution dynamique des TIC en Algérie.

Section 3: les TIC : cadre d'analyse théorique

3.1 Définition des TIC et fondements théoriques:

a .Définitions de base:

Étymologies et définition générale:

Les TIC, premières lettres désignant : Technologies de l'Information et de la Communication, "sont à l'origine de *la convergence de l'informatique, de l'Internet, des télécommunications et de l'audiovisuel*"¹

Il existe plusieurs définitions sont :

« *Les TIC correspondent aux technologies autour du numérique et de l'informatique.*

Celles-ci sont à la fois à l'usage des agents et des usagers. »²

« *Les TIC sont les outils qui ont permis dans un premier temps de passer de l'ère manuelle à l'ère automatique. La deuxième révolution entraînée par l'utilisation des TIC a été de changer les modes de communication dans l'entreprise.* »³

¹ Hammoutène Aicha Ouardia- Aknine Souidi Rosa, " les PME en Algérie à l'ère des nouvelles technologies d'information et communication " in colloque international sur "Impacts of the North/South numerical fracture on the management of the SME/SMI "Trades, Subcontracting , Externalisation" organisé les 28 et 29 avril 2007 à l'université de Biscra.

². <http://www.alaide.com/dico.php?q=tic&ix=3083>

² Op.cit.

D'une façon générale, les TIC se définissent comme suit:

"Elles regroupent des techniques nécessaires, utiles, considérées comme une ressource pour manipuler l'information, en particulier les ordinateurs, programmes et réseaux pour la convertir, la stocker, la gérer, la transmettre, et la retrouver, plus spécifiquement des données numérisées"¹.

Ce concept présente des caractéristiques typiques de notions nouvelles:²

- Ambivalence des TIC;
- Leurs capacités d'hybridation;
- La rapidité d'obsolescence des TIC due à la rapidité du processus d'innovation;
- L'aspect multidimensionnel qu'elles présentent ce qui les rend très complexes pour les cerner et analyser.

a. 1. Le secteur des TIC³:

Les TIC se regroupent par secteur. Ce secteur regroupe toutes les activités qui produisent des biens et des services supportant le processus de numérisation de l'économie.

¹ <http://ww2.eivp.paris.fr/dptmanagement/sits/tic/partiel.php> (les NTIC (s) définitions et évolution)

² Hammoutène Aicha Ouardia- Aknine Souidi Rosa, " les PME en Algérie à l'ère des nouvelles technologies d'information et communication " in colloque international sur "Impacts of the North/South numerical fracture on the management of the SME/SMI " Trades, Subcontracting, Externalisation" organisé les 28 et 29 avril 2007 à l'université de Biscra.

³ F:\Technologies de l'information et de la communication - Wikipédia.mht

C'est la transformation des informations utilisées ou fournies en information numériques, plus facilement manipulables, communicables, stockables, restituables.

Selon l'OCDE " le secteur des TIC comprend principalement les secteurs suivants:

- Les secteurs qui produisent des biens électroniques durables, , c'est à dire les biens bureautiques et informatiques, des équipements de réseaux et des biens d'automatisme et de contrôle nécessitant dans les processus industriels, ainsi que l'électronique qui rend publique;
- Le secteur des services de télécommunication;
- Le secteur des services informatiques, regroupant à la fois conseil et ingénierie, réalisation de logiciels, traitement de données et bases de données;
- Les secteurs qui assurent le commerce : la location et la maintenance des biens et des services précédents.

a. 2. Les avantages des TIC (produits et / ou services TIC):¹

- **Internet** : Réseau d'un réseau reliant à l'échelle mondiale des systèmes informatiques, reposant sur un protocole de communication IP (Internet Protocol).
- Les deux applications d'Internet les plus connues aux yeux du grand public sont le Web et la messagerie électronique

¹ <http://ww2.eivp-paris.fr/dptmanagement/sites/tic/partiel.php>

- **Web** : Le World Wide Web, communément appelé le Web, parfois la Toile. Littéralement la « toile (d'araignée) mondiale », est un système hypertexte public fonctionnant sur Internet et qui permet de consulter, avec un navigateur, des pages Web mises en ligne sur des sites. L'image de la toile vient des hyperliens qui lient les pages Web entre elles.
- **Courrier électronique** : ou **courriel** (ou **email - electronic mail** en anglais) désigne le service qui permet à une entité de disposer d'une adresse électronique et d'échanger par ce biais des messages et des documents de toutes natures.
- **Intranet** : Réseau informatique utilisé à l'intérieur d'une entreprise ou de toute autre entité organisationnelle utilisant les techniques de communication d'Internet (IP).
- **Extranet** : Réseau mettant en œuvre les mêmes protocoles qu'Internet mais en vue de constituer un réseau privé pour que l'entreprise puisse échanger et partager, de manière sécurisée, des informations avec les partenaires de son choix (clients, fournisseurs, distributeurs...)
- **Groupware** : (ou logiciel de travail de groupe) Ensemble des technologies et des méthodes de travail associées qui, par l'intermédiaire de la communication électronique, permettent le partage de l'information sur un support numérique à un groupe engagé dans un travail collaboratif et/ou coopératif
- **Visioconférence** : Combinaison de deux techniques. La visiophonie ou vidéotéléphone, permet de voir et dialoguer avec son interlocuteur et la conférence multipoints ou « conférence à plusieurs », permet d'effectuer une réunion avec plus de deux terminaux.

- **Workflow** : Modélisation et gestion informatique de l'ensemble des tâches à accomplir et des différents acteurs impliqués dans la réalisation d'un processus métier (aussi appelé processus opérationnel ou bien procédure d'entreprise).
- **Télétravail** : Fait d'exercer ou d'organiser un travail à distance par le biais des technologies de l'information. Le développement d'Internet et la vulgarisation de l'outil informatique permettent ainsi d'avoir une relation d'affaires ou d'emploi sans contrainte d'espace (être présent sur le lieu de travail), voire de temps (décalage horaire). Les nouvelles technologies (Internet, les ordinateurs portables et les téléphones mobiles par exemple) simplifient ce mode de travail qui est de plus en plus utilisé.

Le télétravail se définit comme une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail utilisant les technologies de l'information dans le cadre d'une prestation de service ou d'une relation d'emploi. Le travail est effectué hors des locaux du donneur d'ordre ou de l'employeur de façon régulière par exemple à domicile, de façon nomade ou dans un télé centre...

- **EDI (Echange de données informatisées)** : (ou Electronic Data Interchange) Moyen pour deux entités d'échanger des informations selon un format standardisé, et par le biais d'outils informatiques. Par exemple une entreprise peut émettre ses commandes par EDI, c'est-à-dire qu'elle va émettre une information qui sera acheminée vers un ordinateur de son fournisseur, qui sera capable d'interpréter, voire d'intégrer à son Progiciel de gestion intégré la commande, au lieu de recevoir une commande par FAX qui sera saisie par un opérateur.

- **Newsgroup (Forum)** : Ils permettent à un détenteur d'une adresse électronique de suivre et d'apporter sa contribution aux discussions, demandes, débats, témoignages qui y sont présents. A la différence de la liste de diffusion qui se traduit par la réception (et l'émission) de message à partir de sa messagerie électronique, l'internaute doit se connecter sur le forum dont le thème l'intéresse (plusieurs milliers de thèmes). Il s'agit d'une communication asynchrone puisque l'émetteur et le récepteur ne sont pas interconnectés simultanément.
- **IRC (Internet Relay Chat)** : Protocole de communication instantanée sur Internet. Il s'agit, contrairement aux Newsgroup, de communication synchrone puisque les clients sont interconnectés simultanément. Deux clients peuvent également être connecté pour une conversation privée ou un transfert de fichier, on parle alors de DCC (Direct Client-to-Client).
- **Commerce électronique** : Echange de biens et de services entre deux entités sur les réseaux informatiques, notamment Internet.
- **CRM (Customer Relationship Management) ou GRC (Gestion de la Relation Client)** : Elle a pour but de créer et d'entretenir une relation mutuellement bénéfique entre une entreprise et ses clients. Dans ce mode de relations commerciales, l'entreprise s'attache la fidélité du client en lui offrant une qualité de service qu'il ne trouverait pas ailleurs. La fidélité de ces clients est récompensée, car le commerçant connaît leurs attentes et est capable d'y répondre et de les anticiper. La GRC recouvre une partie des concepts plus anciens de SFA pour Sales Force Automation (automatisation de la force de vente)

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

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

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

- **KM (Knowledge Management)**:La gestion des connaissances - ou ingénierie des connaissances - est l'ensemble des méthodes et des techniques permettant de percevoir, d'identifier, d'analyser, d'organiser, de mémoriser, et de partager des connaissances entre les membres des organisations, en particulier les savoirs créés par l'entreprise elle-même (ex : marketing, recherche et développement) ou acquis de l'extérieur (ex : intelligence économique)

- **GED (Gestion Electronique de Données)** : La Gestion électronique de document est caractérisé à l'origine par trois éléments :

- la numérisation de documents à l'aide d'un numériseur (scanner);
- l'utilisation d'un logiciel susceptible de visualiser et manipuler les documents numérisés;
- l'archivage de ces fichiers sur ces supports optiques.

- **Data Warehouse** : L'entrepôt de données, ou data warehouse, est un concept spécifique de l'informatique décisionnelle, issu du constat suivant : les données de l'informatique de production (également appelée « informatique transactionnelle »), notamment les progiciels de gestion intégrés (ou ERP, Enterprise Resource Planning) ne se prêtent pas à une exploitation dans un cadre d'analyse décisionnelle.

- **Réalité Virtuelle** : La réalité virtuelle recouvre les technologies permettant de créer une représentation de la réalité sur la base d'une maîtrise informatique des données.

Le degré atteint par cette représentation fait qu'on doit plutôt parler de simulation. D'autre part, dans cette mise en scène, l'ordinateur joue un rôle de chef d'orchestre et de recueil de la partition en pilotant divers périphériques qui permettent de simuler les sensations. C'est une dimension importante de la réalité virtuelle car, outre la vue et l'ouïe (images et sons 3D), le toucher peut être mobilisé.

- **E-learning** : Plusieurs termes sont utilisés pour traduire le terme E-learning. Le terme correct est apprentissage en ligne. L'apprentissage électronique peut avoir lieu à distance (en ligne), en classe (hors ligne et/ou en ligne) ou les deux. L'apprentissage en ligne est une spécialisation de l'apprentissage à distance (ou formation à distance), un concept plus général qui inclut entre autres les cours par correspondance, et tout autre moyen d'enseignement en temps et lieu asynchrone.

- **Weblog** : Un blog est un site Web personnel tenu par un ou plusieurs blogueurs qui s'expriment selon la périodicité de leur choix sous la forme d'énoncés datés (à l'image d'un journal de bord ou d'un journal intime). Chaque ajout au blog, appelé billet ou note, porte un texte, souvent enrichi par des hyperliens et des éléments multimédias, et sur lequel chaque lecteur peut généralement laisser ses commentaires.

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

b. les caractéristiques des TIC¹:

- Les TIC sont considérées comme des pionniers;
- Les TIC sont considérées comme des investissements;
- Les TIC sont au centre ou au cœur des stratégies de l'entreprise;
- Les TIC créant un effet de boucle stratégique (phénomène de boucle stratégique interactive avec effets réciproques) ont un impact stratégique ;
- Les TIC sont la source de la mondialisation et la compétitivité;

¹ Olivier Torres – Blaye, *Economie d'entreprise, Organisation, Stratégie et Territoire à l'aube de la nouvelle économie 2^{ième} édition*, ed. Economica, 2004, p:200

². Michel Kalika- Jean Pierre Helfer-Jacques Orsoni, *Management Stratégie et Organisation*, ed. Vuibert - juin 2006, P:130

- Les TIC rendent l'information accessible alors qu'auparavant la logique voulait que l'offre du plus grand nombre d'informations était proportionnelle au plus grand nombre de collaborateurs;

- Les TIC considérés comme ressource technologique peuvent revêtir un caractère stratégique.

a. Dites ressource stratégique si:

1. Elle présente de la valeur.
2. Est peu imitables;
3. Est peu substituable;
4. Pouvant créer un avantage concurrentiel.

b. Son évaluation peut se faire en basant sur deux critères :

1. **Sa valeur pour le marché :**

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

2. **Son exclusivité pour l'entreprise :**

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

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

❖ **Technologique :**

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

❖ **Générer un avantage concurrentiel :**

Constitue une ressource d'avantage concurrentielle.

c. La nouvelle restructuration de l'entreprise en fonction des TIC¹ :

Les technologies de l'information et de la communication vont induire à une restructuration dans tous les aspects de l'entreprise ou "*les TIC prennent une place considérable dans le processus de restructuration actuel*"¹

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

c.1. La définition de la chaîne de valeur :

La chaîne de valeur « *est un outil d'analyse de stratégie de l'entreprise qui permet de déceler les activités les plus créatrices de valeurs et surtout les activités pour lesquelles l'entreprise est plus performante que ses concurrents* »²

Il ressort de cette définition que :

- La chaîne de valeur permet à l'entreprise d'évaluer sa position par rapport aux conditions du marché.

¹. Oliver Tores-Relay ; *Economie d'entreprise : organisation ; stratégie territoire a L aube de la nouvelle économie* ,ed. economica ;2004 p :196-200-215-216

². Jean Pierre Halfer – Michel Kalika – Jack Orsoni Management ; *stratégie et organisation*. ed. Vuibert, Juin 2007. P. 40-114- 155- 123-201

- Elle peut être un instrument qui permet à l'entreprise de faire le diagnostic stratégique de l'avantage concurrentiel en définissant les contours internes et externes de l'organisation.

Elle est conçue par Porter de cette façon:

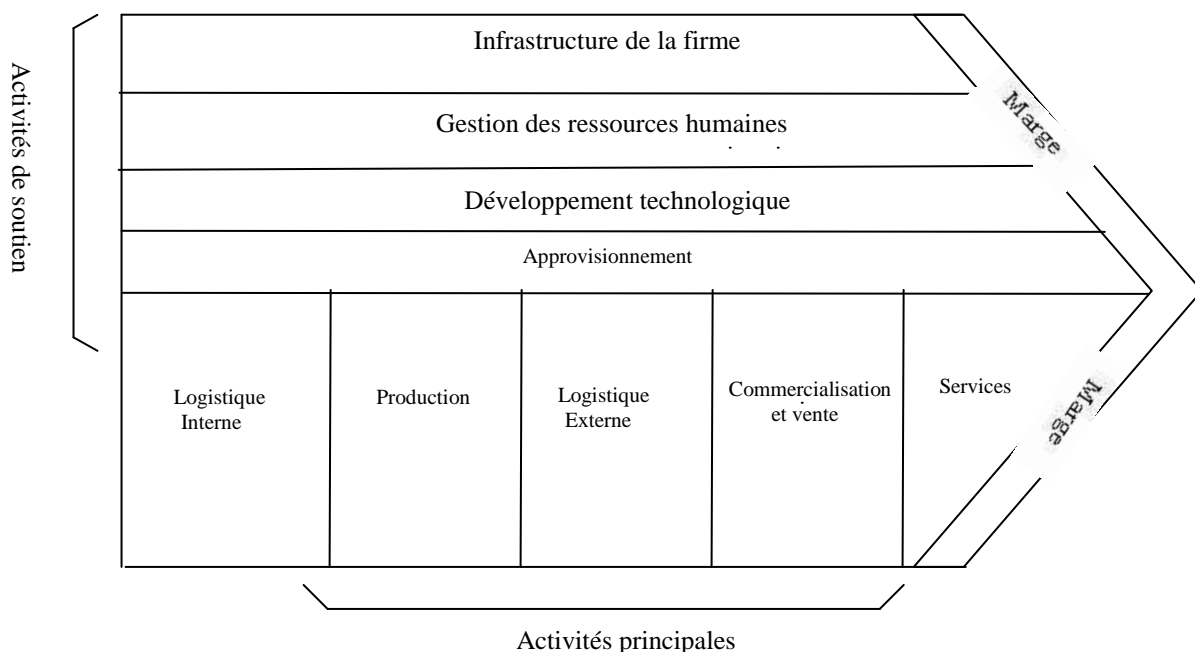


Figure 06 : la chaîne de valeur selon Porter

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

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

De ce fait, **M.Porter** ajoute la cinquième activité de soutien : «*informatique et communication* », ce qui entraîne d'une contribution à modifier radicalement de création de valeur soit les activités de soutien soit les activités principales. Il en est de même sur le plan interne et externe.

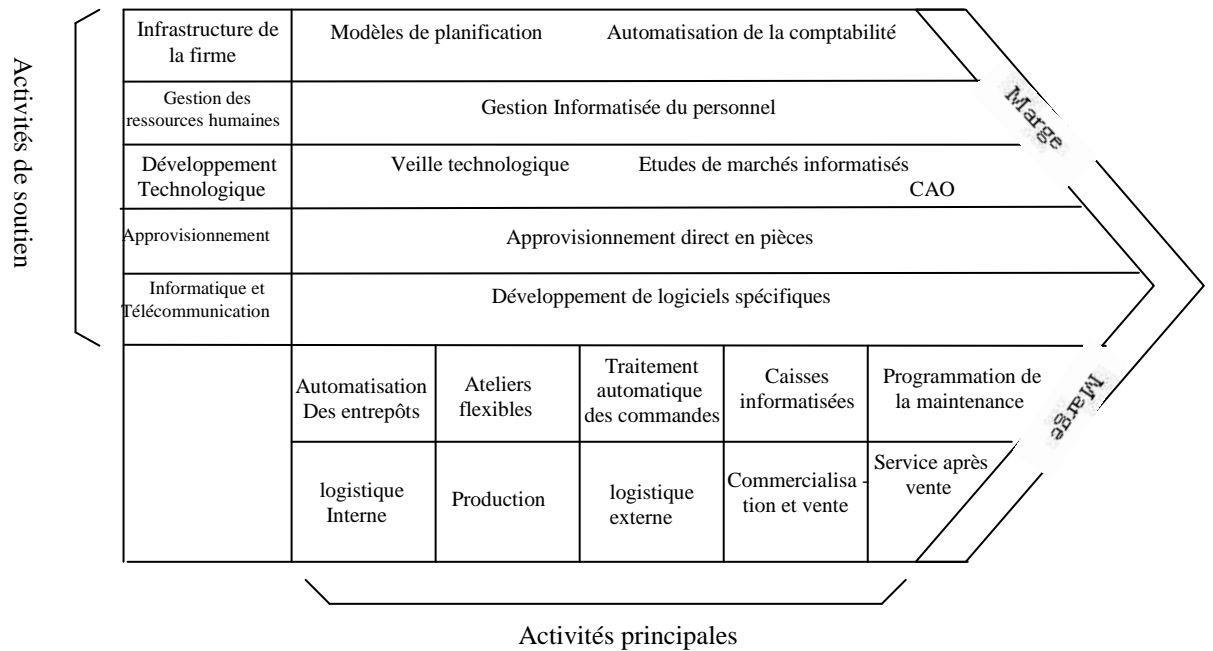


Figure 07 :l'impact des TIC sur la restructuration de la chaine de valeur

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

a. Pour les activités de soutien :

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

b. Pour les activités principales :

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

Les TIC permettent :

c. Sur le plan interne :

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

d. Sur le plan externe :

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

Donc, le rôle des TIC réside dans la modification de la chaîne de valeur du fait d'externaliser certaines activités (coordination inter-organisationnelle).

Point essentiel, chaque activité constituant la chaîne de valeur comporte 02 composantes :

1. **l'une immatérielle** : constituant la transformation de matières, déplacement des personnes, transport de marchandises
2. **L'autre informationnelle** : constitue la collecte, traitement, diffusion de l'information.

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

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

c.2 La chaîne de valeur et les techniques liées à l'information en fonction des TIC :

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

La gestion en flux tendus : (production en juste à temps/JAT) :

Est une véritable révolution en matière de gestion de production dont l'idée de base consiste à produire sur commande au lieu de produire sur stock.

Cette nouvelle gestion permet de réduire:

- **Le stock et les coûts qui en découlent** : couts de financement, coûts d'assurance, coûts d'empesage,
- **Les risques notamment** : d'érosion des prix, non qualité, l'obsolescence.
- **Sensibiliser les acteurs** aux nombreux dysfonctionnements qui pénalisent l'entreprise comme : pannes, défaut de fabrication, le retard.

Comme il est utile de dire que cette nouvelle donne permet de procéder ce qu'on appelle « la qualité totale » ou « cinq zéro olympique » (de l'excellence)¹:

¹. BERTRAND BELLION, *l'innovation créatrice, ed. Economica, 2002, p:77*

1. **Zéro stocke** : livraison en juste à temps;
2. **Zéro papier** : informatisation du système d'information de l'entreprise (simplification administrative);
3. **Zéro délai** : livraison d'une qualité au bon moment, au bon endroit et à la juste qualité (production sans arrêt, changement rapide de l'outillage);
4. **Zéro pannes** : production sans arrêt technique (dans la chaîne de valeur);
5. **Zéro défaut** : l'objectif de la qualité le plus important serait la non réclamation des clients, ni retour de la marchandise (défaut externes), devenant défauts internes sous forme de rebus ou de retouches"

Point essentiel, JAT conduit à adopter un ensemble de normes certifiant la capacité de produire une qualité indiquant la norme **ISO (International Standard Organisation)**.

Elle est un ensemble de normes standardisées à l'échelle mondiale qui garantit la capacité d'une entreprise de fonctionner en assurance qualité. Ces normes comprennent plusieurs modèles d'assurance qualité : **ISO 9003-ISO 9002-ISO 2001...ext**

2. Le engineering :

Il consiste à identifier les dysfonctionnements des chaînes d'activités transversales et à réaliser des actions d'optimisation par rapport aux clients.

3. la stratégie de globalisation :

Le rôle primordial qu'exerce les TIC dans le processus de restructurations des activités industrielles à l'échelle mondiale.

4. le Yield Management :

Utilisé et trouvé beaucoup plus dans le secteur des services en particulier l'hôtellerie et tourisme. Il existe plusieurs définitions du **yield management**.

"En effet, selon Médan et Warin, *"les systèmes informatisés de réservations ont permis aux compagnies aérienne de communiquer toutes les informations concernant les vols aux agences de voyage et, à ces dernières, de faciliter les réservations. L'époque où l'agence téléphonait à la compagnie pour effectuer une réservation est révolue.*

*Les compagnies aériennes, pour garder la maîtrise de la gestion des voles, ont dû trouver de nouvelles méthodes, tant pour la tarification que pour la gestion des sièges au quotidien. Ce sont ces nouvelles méthodes que l'on appelle yield management."*¹

Pour Desmet et Zollinger, *"le yield management ou littéralement la gestion selon le revenu a pour objectif de maximiser le revenu retiré d'un actif fixe fractionné (places d'un avion, tables d'un restaurant, chambres d'un hôtel, voitures d'un parc de location....)"*².

En fait, il s'agit de calculer, en temps réel, les meilleurs prix pour optimiser le profit engendré par la vente des places, sur la base d'une modélisation et d'une prévision du comportement de chaque segment de la demande.

3.2L'évolution dynamique des TIC en Algérie :

a. Les progrès de l'Algérie en matière des TIC ² :

Les TIC de l'ouverture sur le marché algérien à la concurrence privée s'incère dans la vision globale des réformes en générale et dans de la réforme économique en particulier.

¹. BERTRAND BELLION, *l'innovation créatrice*, ed. Economica, 2002, p:77

². Algéroscope, *l'Algérie en chiffre : 2006, Annuaire économique et social*, P : 54 ,55

De ce fait, l'Etat cherche un vrai partenariat stratégique avec un opérateur qui a les capacités financières, le savoir faire avec une dimension mondiale et régionale.

Beaucoup d'efforts sont fournis pour obtenir un meilleur résultat qui se manifeste dans une allocation d'un plan d'action du gouvernement, aussi comme la connexion à l'Internet il se fixe comme autre objectif de doter les ménages d'ordinateurs sous « **un PC pour chaque famille** ».

Donc, les Algériens aimant la communication, restent ouverts à la Technologie et ne demandent pas mieux que d'utiliser soit pour usage personnel ou comme plaisir toutes sortes d'appareils et d'équipements liés aux TIC. Ce qui explique le nombre croissant et permanent d'internautes depuis 1997 et l'intérêt porté à ce marché ayant comme indicateur l'ouverture de cybers café avec autorisation depuis 2000.

b. La stratégie TIC en Algérie ¹:

Elle se base sur les principaux éléments à adopter :

- Créer un environnement législatif, politique/réglementaire favorable à l'investissement, la concurrence et l'innovation;
- Permettre aux entreprises algériennes de connaître un succès sur la scène internationale après leur mise à niveau;

¹. F:\TIC & Développement - NTIC, Territoire et Développement en Algérie.mht (TIC et développement)

- S'assurer que tous les algériens puissent participer pleinement à la société de l'information et permettre aux administrations et services publics de devenir des utilisateurs modèles des TIC;
- Replacer le pays dans la trajectoire du progrès en augmentant le développement domestique des TIC et l'arriver à la compétitivité internationale pour :
 1. Promouvoir le territoire et accueillir les entreprises (valoriser le pôle de compétence)
 2. pour optimiser son attractivité, utiliser les outils disponibles pour l'accueil et le développement d'entreprises innovantes ou de haute technologie;
- Développer l'ingénierie de l'innovation ;
- Créer des conditions favorables à l'appropriation des entreprises high-technologie dans les TIC ;
- Animer et mettre en réseau les compétences en mettant en relations les scientifiques et industriels (recherche-entreprises) et assurer la veille technologique décidée en juin 2005.
- De nombreux projets sont lancés.

c. Le projet Meda 2 :d'appui aux PME / PMI et à la maîtrise de technologie d'information et de communication (PME II) ¹.

L'ouverture du marché algérien au commerce et à l'émergence d'un vaste marché euro méditerranéen, voir d'un marché maghrébin, va obliger les PME / PMI algériennes à revoir

¹. *Direction des PME/PMI de la Wilaya de Mascara*

leurs méthodes de Management, à déployer leur connaissances du marché et à renforcer leur compétitivités.

Le programme d'appui aux **PME / PMI** et à la maîtrise des **TIC (PME)** est un programme cofinancé par l'Algérie et l'**UE**.

Il vise à renforcer des petites et moyennes entreprises dans une perspective d'amélioration de leurs performances et de consolidation de leurs parts de marchés.

Ce programme a démarré par des activités sur terrain depuis le 1er Août 2009 se en basant sur les diagnostics réalisés par des équipes d'experts sectoriels. Ce programme a pour but d'actualiser les besoins de mise à niveau des **PME / PMI** et à préparer les actions d'accompagnement.

Dans ce cadre, les **PME / PMI** soumises à des critères peuvent accéder à une expertise nationale ou internationale, spécialisée dans les domaines suivants :

- Stratégie de développement;
- Organisation industrielle, gestion de la production et innovation technologique;
- Système de gestion et de la qualité;
- Système d'information;
- Développement commercial;
- Veille technologique et concurrentielle, partenaires techniques et commerciaux.

Ce programme s'adresse aux entreprises algériennes relevant des secteurs suivants:

- Agroalimentaire;
- Industries métalliques, électriques et électroniques;

- Chimie;
- Matériaux de construction;
- Technologie de l'information et de la communication (**TIC**).

Critères d'éligibilité des PME :

- Etre en activité depuis au moins 2ans;
- Etre financièrement viables;
- Disposer d'un effectif d'au moins 20 personnes, dont 03 cadres minimum et réalise un chiffre d'affaires supérieures à 100 millions de DA (dont plus de 50 % découle de la transformation, pour les entreprises industrielles);
- Disposer d'un effectif d'au moins 5 personnes et réaliser un chiffre d'affaires supérieures à 20 millions de DA, pour les sociétés de services liées à l'industrie.

3. Impact des TIC sur la prise de décision ¹ :

a. quelques impacts :

❖ Les TIC permettent une meilleure diffusion de l'information, un accès facile à celle-ci donc un partage, à priori des informations plus aisées.

Selon **MARINIER** [1990] « par le biais des circuits d'informations, il se réalise une intégration informationnelle. Elle consiste à une densification des échanges d'informations entre les différents agents ».

❖ Un transfert d'information devient envisageable du haut vers le bas, et vice versa.

¹. [http : // www.google.com/search?hl = f @ source = hp @ impact + des + TIC + sur + les + entreprises](http://www.google.com/search?hl=f@source=hp@impact+des+TIC+sur+les+entreprises).

¹. http://www.tudor.lu/cms/henritudor/content.nsf/id/WEBER_7DSGQ?

¹. opendocument@langage=.fr (L'intérêt des outils d'aide a la décision).

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

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

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

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

A l'année des TIC, on trouve : Business Intelligence, CRM (GRC), business, etc....

Actuellement, on voit apparaître des outils adaptés aux marchés des PME que l'on peut regrouper en deux grandes familles:

❖ **Les logiciels de « Requêtage » :**

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

❖ **les logiciels d'analyse ;**

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

b. Exemples d'applications d'aide à la décision notamment:

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

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

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

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

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

En conclusion de cette partie d'étude, il existe toujours un lien entre TIC et l'information et décision; ce qui conduit de noter l'impact des TIC sur l'information et le comportement des dirigeants on prenant en compte les autres facteurs.

❖ **TIC et information** :

En premier lieu on va essayer d'identifier les différentes caractéristiques de l'information au regard du type de décision présentées dans le tableau suivant :

Caractéristiques de l'information		Décision opérationnelle	Décision stratégique
Spatiale	Origine	Interne	Externe
	Champ couvert	Etroit	Large
	Niveau d'intégration	Faible	Elevé
	Précision	Elevée	Faible
Temporelle	Orientation	Historique	Prospective
	Récence	Elevée	Faible
	Fréquence	Très élevée	Faible
	Répétitivité	Forte	Faible
	Incidence sur l'action	Immédiate	Retardée
Formelle	Matérialisation	Importante	Faible
	Formalisation	Importante	Faible

Tableau 12: les différents caractéristiques de l'information en regard du type de décision

Source : Adapté de Joffre et Koeing, 1985

L'information n'a aucun sens sur elle-même. C'est l'acteur, dans son environnement et avec ses connaissances, qui lui donne son sens, sa valeur et sa pertinence qui ne réside pas dans son transfert mais dans son interprétation.

Le saut vers l'information partagée était déjà une nécessité.

Les **TIC** facilitent la mutualisation de l'information qui a un effet démultiplicateur « *un groupe à qui on donne cinq informations et qui les partage à toute vitesse est beaucoup plus performant qu'un groupe à qui on donne 100 et dont chaque membre les garde pour lui* »¹.

Les **TIC** valorisent le capital de savoir et de savoir faire, le rapprochement au quotidien des compétences diffusées et dispersées; le tout accumulé par l'entreprise.

Donc, la logique est toujours l'offre du plus grand nombre d'informations au plus grand nombre de collaborations (gisements d'informations qu'il faut bien exploiter).

¹ http://www.renupi.org/article.php3?id_article=170 (Information et décision dans la PME/PMI)

Dans un environnement changeant, la compétitivité de l'entreprise dépend de plus en plus de sa capacité d'anticipation et d'adaptation.

Le développement en matière de **TIC** a permis aux entreprises de se doter de nouveaux moyens et support pour échanger et diffuser l'information en réduisant les contraintes en terme de temps et d'espace et pour supporter une intelligence collective.

Aujourd'hui les entreprises évoluent dans un environnement de plus concurrentiel, changeant et complexe.

La mondialisation, les échanges, le rythme accéléré des innovations, la fragmentation et la diversification croissante des marchés, la complexité des variables politiques et sociales ainsi que la montée des valeurs écologiques représentant autant d'aspiration de menaces que d'opportunités pour les entreprises.

De plus, les clients ne se satisfont plus que de solutions standard, mais demandent plutôt des solutions globales plus personnalisées adaptées à leurs besoins spécifiques. Ils deviennent plus exigeants et

Tous ces changements de l'environnement ne font en fait qu'augmenter l'incertitude et par conséquent retarder une réponse appropriée et rapide de l'entreprise.

Les entreprises soucieuses de s'anticiper les changements doivent se mettre à l'écoute prospective de leur environnement extérieur.

Le concept de veille stratégique signale bien ce fait. Le but de la veille stratégique est de permettre à l'entreprise de réduire son incertitude, notamment en anticipant les ruptures pouvant se produire dans l'évolution de son environnement socio-économique et technologique (**LESCA, 1994**).

En se référant au modèle **I.D.C** (intelligence-Desing-choice) du processus de décision de **Simon**, la veille stratégique correspond à la première étape du processus.

Donc la veille stratégique est un système d'information particulier permettant à l'entreprise de détecter et d'interpréter des signes d'alerte précoces concernant les changements environnementaux. Les systèmes d'information visent souvent à fournir « la bonne information » aux décideurs. L'utilité des TIC réside dans la flexibilité d'organisation des sources : ouverture vers d'autres systèmes d'informations, ajustement en fonction du thème traité et auto organisation par le manager de ses ressources.

Le système d'information devra privilégier la circulation de l'information et dynamiser les échanges de l'organisation. Ainsi l'utilisation des TIC avec les partenaires de l'organisation amène une co-surveillance de l'organisation et une intelligence partagée pour le traitement de la décision, sans oublier de signaler le cadre de l'information traditionnelle parvenant aux décideurs et aux salariés est filtrés, hiérarchisé, et centralisé. Les TIC limitent les risques de déformation de l'information, la rendent plus pertinente pour l'acteur qui échange avec ses pairs tout en diversifiant les sources, vecteurs de créativité.

❖ **L'influence du dirigeant et les objectifs du dirigeant sur l'adoption des TIC :**

Le dirigeant a une attitude et un profil influant sur:

- L'orientation stratégique de l'entreprise et son mode d'organisation ;
- Le mode d'intégration et appropriation des TIC;

- Mise en compte son expérience e sa formation, facteurs inhibiteur de l'utilisation des TIC pouvant favoriser la gestion de l'information et de l'incertitude comme le suggère **Raymond et Al (2005)**.

b. Le projet des TIC¹ ;

La mise en place des TIC dans une entreprise doit suivre un projet de démarche.

Point essentiel, l'entreprise doit faire face au problème de l'appropriation des TIC qui a trait de simplicité d'emploi croissante des outils.

De ce fait, l'utilisation des TIC et leur maîtrise s'appuient sur les points suivants :

1. **L'impact sur le processus** : c'est-à-dire l'utilisation des TIC exerce un impact sur le processus (projet d'utilisation en définissant les finalités).
2. **Impact sur les usages** : c'est-à-dire l'utilisation des TIC exerce un impact sur l'usage en assurant l'appropriation des outils et leur bonne utilisation.
3. **Impact sur les services** : assure une exploitation optimale des outils à même de garantir une meilleure qualité de service possible (véritable industrialisation des prestations).
4. **Insertion des TIC dans l'entreprise** :

L'utilisation des TIC ne change pas la structure générale de l'entreprise, mais elle peut autoriser la création d'un changement permettant une cohabitation avec ou à coté des formes classiques (organisation du travail) ou :

Leur utilisateur garde la vision à long terme du but à atteindre dans la mesure d'éviter la réduction de pérennisation de situation existante avec des dysfonctionnements éventuels.

¹ *Olivier Torres – Blaye, Economie d'entreprise, Organisation, Stratégie et Territoire à l'aube de la nouvelle économie 2^{ieme} ed. Edition Economica, 2004, p:200*

b1. Le déploiement du projet TIC :

Cinq clés de succès :

1) Le déploiement de TIC en 03 phases :(démarche pragmatique)

a. Phase d'amorçage :

Sert à implanter l'outil dans l'entreprise et à familiariser les collaborateurs avec les différentes fonctionnalités.

b. Phase d'appropriation :

Durant laquelle l'objectif consiste à créer le réflexe d'utilisation et l'habitude de travailler quotidiennement et différemment avec cet outil.

c. Phase d'industrialisation :

Permet d'utiliser les outils de façon stratégique en les connectant au cœur de l'entreprise et dans les relations clients.

2) L'implication du dirigeant :

Considéré comme un facteur de réussite dont les dirigeants sont les premiers à être obligés de s'adapter avec ce renouveau.

3) Le copilotage avec les utilisateurs :

La société doit organiser des formations spécifiques sur l'utilisation de ces nouveaux outils (TIC), car le manque de formation a provoqué des craintes et des réticences chez les employés. Ces investissements seront inutiles si les indicateurs n'en retiennent aucun avantage réel en ne communiquant avec les intermédiaires.

4) L'accompagnement des hommes :

Il est demandé d'inclure ou d'impliquer tous les facteurs de l'entreprise (collaborateurs) dans le changement tout au long et dans chaque phase du processus, les motifs pour bien sentir leur positivement dans le projet **TIC** pour atteindre les objectifs voulant dans cette technologie ou le facteur de changement et l'évolution des métiers permettent de créer des nouvelles tâches conduisant la création de nouveaux rôles en donnant lieu à l'importance de sensibiliser le personnel (nouvelle méthode de gestion).

5) La prise en compte du client :

Il n'y a pas de bon investissement dans une entreprise que ce qu'apporté la valeur finale du client pour lequel on dit être à l'écoute de ses attentes spécifiques.

Même en matière des **TIC**, le client est roi et donneur d'ordre, ce qui oblige de lui offrir un meilleur service.

Donc, son intégration aux changements et la maîtrise de des technologies doivent être prendre en considération.

❖ Projet des TIC dans les PME :

Le projet technologique des TIC est donc de faciliter la gestion de l'information (SI) (collecte, traitement, diffusion) en dépassant les difficultés fréquemment évoquées dans les PME, citons:

- ❖ Manque de moyens financiers : des RH ou de temps;
- ❖ Le recours à l'Internet qui est une forme de réponse facile, rapide et économique à des questions de l'information;
- ❖ La consultation de sites web qui permet d'avoir accès avec très peu de moyens à une information démultipliée potentiellement pertinente pour une meilleure prise de décision stratégique et réduction de l'incertitude entourant la gestion des PME;
- ❖ L'Utilisation des TIC pour créer (du lien) et de (la proximité): un autre usage des TIC dan les PME;
- ❖ Les TIC qui seront utilisées pour conforter une compétence relationnelle forte. ou il s'agira alors d'orienter et /ou conseiller des prospects de clients, des distributeurs étrangers.

Quelques impacts : L'utilisation des TIC notamment :

1) **Internet et web** :

- Procurent des avantages stratégiques et opérationnels et de gestion aux PME ;
- Intégration des processus internes et externes ;
- Intégration des relations plus étroites avec les clients et d'autres partenaires d'affaire;
- Un meilleurs accès des ressources externes (**Reymond et al 2005**) par exemple:
 - Lien direct avec les clients, fournisseurs et distributeurs (**Kula et Tolger, 2003**).
 - Les transactions sont facilités et ce, même dans un contexte des activités internationales (ou la présence physique des acheteurs et vendeurs n'est pas nécessaire requise).

- Donc les TIC sont aussi le support possible d'une commercialisation électronique, autorisant à un allègement de coûts directs d'accès aux marchés internationaux (**Brynjolfsson et Smith 1999**), (**Kula et Tolger, 2003**).
- 2) **le courrier électronique** apparaît aussi comme un outil de renforcement des relations commerciales (**Lee et Jang 1998**), (**Mavid, 2002**).

Conclusion:

L'innovation est devenue obligatoire pour toute entreprise pour faire face à l'environnement contemporain. Donc l'évolution technologique notamment dans le domaine des TIC encourage cette action.

Quant à l'Algérie, elle s'est préparée pour entrer dans cette nouvelle technologie. Offrir des moyens humains et matériels, elle choisit de développer et d'ouvrir le secteur des TIC adoptant une stratégie des TIC qui se base sur des éléments principaux facilitant l'intégration dans la société de l'information.

A ce titre, de nombreux projets sont lancés (projet meda 2) qui vise à maîtriser TIC (PME).

Conclusion:

Les PME essayent aujourd'hui d'avoir la même place que ses sœurs les grandes entreprises en insistant sur l'innovation.

Pour ce faire, elles demandent des solutions, car elles reconnaissent que beaucoup d'innovations n'auraient vu sans l'aide financière des pouvoirs publics.

Dans ce contexte, des programmes mise en œuvre par les pouvoirs publics en faveur de la PME depuis le début de l'année 80 jusqu'à nos jours qui visent à la multiplication des PME et renforcer l'économie nationale et participe au développement du pays.

Les soutiens des pouvoirs publics sont accueillis très favorablement par les chefs d'entreprises notamment : le programme de mise à niveau (Meda 1) et le programme de Meda2). Ces deux programmes visent les PME de devenir compétitives, lutter contre la concurrence, insérer dans le marché mondial et améliorer l'environnement macroéconomique, et le plus important intégrer dans la société de l'information.

De ce fait, le programme Meda 2 a été programmé : d'appui aux PME /PMI et à la maîtrise des TIC. Ces dernières ont aujourd'hui permettent de réduit l'espace (neutralisation de distance) et de réduire le temps (l'accélération- gain de temps), ainsi signalons que ces technologies permettent aux entreprises d'être innovantes et se doter de nouveaux moyens et supports de manière à pouvoir changer leur comportement managérial, améliorer leurs méthodes et procédés à réagir.

Chapitre III

Introduction:

Nous sommes tous dans les services. Aujourd'hui, l'attention se porte de plus en plus sur le secteur des services qui est généralement dénommé le secteur tertiaire dans l'économie nationale.

En remplaçant l'Algérie dans son contexte historique, est une économie complètement et ou la grande entreprise publique occupent une place importante.

Aujourd'hui, on ne renonce pas que le nombre de PME privées a plus que doublé ce qui lui permet de marquer leur importance dans le tissu économique national sans oublier qu'elles souffrent de sérieux problèmes surtout devant le défi de la mondialisation qui oblige de suivre le même rythme que celui de l'économie mondiale et l'accélération des progrès technologiques notamment dans le domaine des TIC.

Donc la PME " *constitue dans le monde contemporain le meilleur moteur de développement dans les pays développés et dans les pays en développement, elle contribue à former un tissu économique plus solide*".

En réponse à nos questions pour tenter à vérifier nos hypothèses, nous avons adopté une démarche de travail axée sur une recherche une enquête, en choisissant un échantillon de **50 PME** algériennes réparties en 03 wilayas (Mostaganem, Mascara, Oran) et ce dans le secteur des services. Ce chapitre vise à vérifier des hypothèses reliant TIC et la prise de décision stratégique, méthodologie de notre recherche, l'analyse et discussion sur les résultats obtenus.

Introduction:

De nos jours le secteur des services est le secteur le plus dominant dans l'économie. Il est l'un des indicateurs (indice) de développement des pays (tertiarisation d'une économie).

La présente section va nous présenter, en premier lieu quelques informations sur ce secteur, en second lieu un aperçu sur les PME algériennes privées dans ce secteur.

Section 1.présentation du secteur des services en Algérie:

1. 1. Présentation du secteur des services:

a. principales définitions :

"On appelle un service une activité ou une prestation soumise à l'échange essentielle intangible et qui ne donne lieu à aucun transfert de propriété" ¹

Et "le processus de prestation de services, appelé "servuction", repose sur une transaction passée entre le demandeur et l'offreur"²

Ainsi que les services peuvent être définis par une nouvelle définition reposant sur la distinction entre **avant –scène** et **arrière scène** dont:

"Le service est l'avant scène, l'interaction avec le client, son expérience, sa perception ³

"La production, les opérations de transformations, le traitement des données, c'est l'arrière scène"⁴

Résumons la différence entre l'avant scène et l'arrière scène sur le tableau suivant:

¹ Carole Logiez – Elisabeth Vina, *Entreprendre Dans les services*, ed.Dunod, Paris, 2001, P:10

² M. MARCHESNAY-C.FOURCADE, *Gestion de la PME/PMI*, ed. NATHAN, 1997, P:20

³ Jaunes Teboul, *le management des services : une approche opérationnelle pour toutes les entreprises*, ed. Economica, groupe Eyrolles, 2007, P: 9-31

⁴ Jaunes Teboul, *Op.cit* P:31

<Produits purs en arrière scène	Services purs en avant scène
<p>Expériences des produits et économie d'échelle</p> <p>Biens matériels : possession, brevet</p> <p>Division du travail et spécialisation</p> <p>Standardisation</p> <p>pas de participation du client</p> <p>Economie d'échelles</p> <p>Gestion de stocks</p> <p>Qualité de conformité</p> <p>Zéro défaut</p> <p>Reprise et réparation</p> <p>Centralisation de la production</p> <p style="text-align: center;">commercialisation d'un produit</p> <p>Marketing mix : les "4 p"</p> <p>Prix fondé sur le coût</p> <p>Marketing transactionnel</p> <p>Contrôle des réseaux de distribution</p>	<p>Solutions et expériences des clients</p> <p>Immatériel: pas de possession, ni de brevet</p> <p>Intégration: expérience complète</p> <p>Personnalisation: chaque client est unique</p> <p>Coproduction</p> <p>Economie d'élargissement, montée en gamme, économie de relation</p> <p>Fils d'attente et gestion de la capacité</p> <p>Qualité de la prestation, de l'expérience, moment de vérité</p> <p>Zéro défection</p> <p>Récupération du client</p> <p>Proximité des clients</p> <p style="text-align: center;">Commercialisation d'un service</p> <p>Service mix: les " 6 p" (2 p supplémentaires: processus de délivrance et participants)</p> <p>Prix fondé sur la valeur</p> <p>Marketing relationnel</p> <p>Marketing interne</p>

Tableau 13: l'avant scène et l'arrière scène

Source: Jaunes Teboul, le management des services : une approche opérationnelle pour toutes les entreprises, ed. Organisation, groupe Eyalets, 2007, P: 48

b. Les caractéristiques des services^{1,2}:

- Un service est une production économique ;
- L'immatérialité de la production et l'impossibilité à remplacer l'homme par des machines c'est-à-dire la production de services ne nécessite pas des moyens d'usine et la consommation intermédiaire d'une part, d'autre part , il demande une capacité technique et intellectuelle;
- il ne peut pas être stocké, il est souvent consommé en même temps qu'il est produit ce qui est la conséquence de la non reproductibilité en soulignant que les technologies de l'information et de la communication rendent le stockage des informations sur ces services possible parce qu'ils sont immatériels;
- le service est interactif car le consommateur contribue à la prestation du service en exprimant ses besoins;
- Il exige non seulement du savoir faire mais aussi du savoir être;
- L'activité des services implique des conditions de travail notamment : le contact direct des clients, la qualification et l'évolution du personnel qui est en relation permanente avec la clientèle c'est-à-dire capacité d'écoute, d'accueil; des horaires souvent atypiques, l'emploi à temps partiel et une liberté ou autonomie des salariés dans la réalisation de leur travail.

¹ Eric Volger, *Management stratégique des services*, ed. Dunod, Paris, 2004 P: 30

² MARCHESNAY-C.FOURCADE, *Gestion de la PME/PMI*, ed. NATHAN, 1997 P: 75

³ Carole Logiez – Elisabeth Vina, *Entreprendre Dans les services*, ed. Dunod, Paris' P: 50

Ces caractéristiques nous permettent de citer les points qui semblent l'objet d'inquiétude:

- **L'incertitude** sur le prix à payer;
- **L'opportunisme**, c'est-à-dire l'intérêt personnel de chacun des protagonistes, ce problème est plus important que la transaction repose sur des données incertaines;

et de la PME de services en matière de transaction:

- **La fréquence de la transaction:** lorsqu'il s'agit d'un service demandé fréquemment, il se produit un effet de fidélisation. L'intérêt du prestataire est de prendre en considération les attentes du client, d'être à son écoute.
- Enfin, **la spécialisation** plus au moins forte du service : lorsqu'il s'agit d'une prestation exigeant un savoir faire spécifique, pour le demandeur il est mal connu et le plus important est le coût de transaction.
- ❖ **Les adaptations aux entreprises de services¹:**

Pour mémoire la chaîne de valeur et conçue par porter de cette façon:

¹ *Eric Volger, Management stratégique des services, ed. Dunod, Paris ,2004 P: 38 - 39*

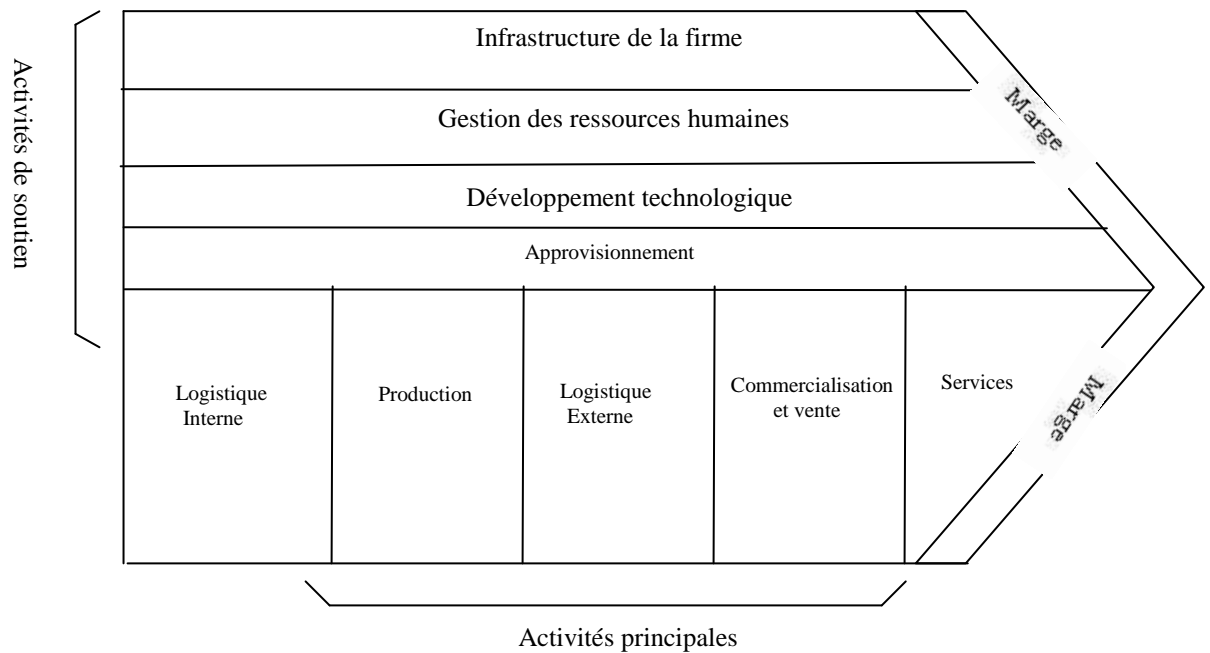


Figure 08 : La chaîne de valeur de Porter (1986)

Source: Eric Volger , *Management stratégique des services*, ed. Dunod,Paris ,2004 P: -39

Qu'est ce qu'il passe t- il dans le service, deux modifications fondamentales apparaissent

selon le schéma suivant:

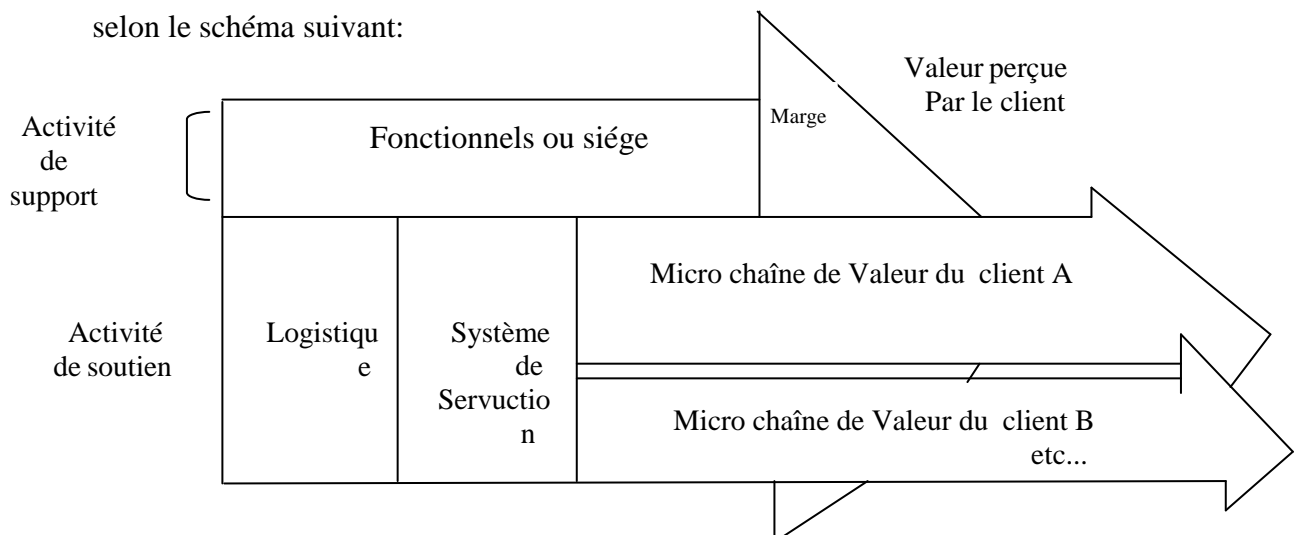


Figure 09 : La chaîne de valeurs des services

Source: Eric Volger , *Management stratégique des services*, ed. Dunod,Paris ,2004 P: -39

1. les activités principales qui retracent habituellement le déroulement de la fabrication du produit, sont remplacées par le "système de servuctions"
2. des "**micros-chaines de valeur**" : les résultats de la participation du client est la fabrication de la prestation de sa coproduction.

c. les différents types de services constituant le secteur tertiaire :

Les types de services se composent de services marchands et non marchands:

- **Les services non marchands ou administrés:**

"Les services non marchands sont des services produits par les administrations publiques et les institutions sans but lucratif au service des ménages, couvrent toute gamme de service des ménages et utiles à la société"¹. Il convient d'en distinguer deux grandes catégories :

1. les fournis sur une base individuelle " services individualisables", dont les consommateurs ou les bénéficiaires peuvent être identifiés individuellement. La consommation de tels services suppose une initiative personnelle de la part de l'individu concerné.
2. les services purement collectifs, c'est-à-dire les services consommés de façon collective par l'ensemble de la population.

¹<http://circa.europa.eu/irc/dsis/nfaccount/info/data/ESA95/fr/efr00480.htm>

Ce type de services est souvent non payant, mais ils ne sont pas à l'origine d'un profit de la part de l'unité productive. Par exemple la santé, l'éducation, l'administration et la recherche.

- **Les services marchands:**

Ce type de services payants destinés à la vente pour un but lucratif et qui permet de dégager un profit. Il convient d'en distinguer trois grandes catégories :

1. les activités immobilières : comme

- la promotion et la gestion immobilière ;
- la location immobilière.

2. les services aux entreprises: comme l'on appelle " **le B to B** " **Business to Business**

Est un vaste secteur marqué par son dynamisme, son fonctionnement, sa diversité.

Tout ce qui est vendu est destiné à des organisations (entreprises et administrations) et non à des consommateurs individuels. Se résume dans le tableau suivant :

Types de service	Exemples
Postes et télécommunication	Activités de courrier privé
Conseil et assistance	* Activités informatiques; * activités juridiques et comptables, *architecture, ingénierie, contrôle et analyse technique, *sélection et fourniture du personnel, gardiennage des locaux; *Activités de nettoyage et d'entretien (marché du propre); *Publicité et études de marché.
Recherche et développement	* Services opérationnels, location sans opérateur, *Assainissement, sécurité

Tableau 14: les services aux entreprises

Source: Préparé par l'étudiante (Carole Logiez – Elisabeth Vina, *Entreprendre Dans les services*, ed. Dunod, Paris, 2001)

1. les services aux particuliers: ou ce qu'on appelle **B to C " Business to customer"**

Sont des services liés aux plusieurs marchés, sont des services de proximités qui se décomposent :

Types de service	Exemples
Les services de la vie quotidienne	<ul style="list-style-type: none"> * Les taches des ménagers ; * L'aide aux personnes âgées; *La garde d'enfant; * L'assistance à l'enseignement et à l'éducation ; * L'accompagnement des jeunes en difficultés.
Les services d'amélioration du cadre de vie	<ul style="list-style-type: none"> *L'amélioration des espaces collectifs urbaines; *Le maintien ou le rétablissement du dernier commerce; *La sécurité des biens des personnes; *.Les transports locaux.
Les services culturels et de loisirs	<ul style="list-style-type: none"> *L'animation du territoire; *La revitalisation des campagnes; *Le maintien du dernier commerce en zone rurale (commerce multiservices); *Le développement culturel local; *La valorisation du patrimoine culturel; *Le tourisme.
Les métiers de l'environnement	<p>Tous ce qui concerne l'aspect écologique en renforçant les potentialités des services autour de:</p> <ul style="list-style-type: none"> *La gestion des déchets; *La gestion de l'eau; *La sauvegarde et l'entretien des zones naturelles.

Tableau 15:les services aux particuliers

*Source : préparé par l'étudiante (Carole Logiez – Elisabeth Vina, **Entreprendre Dans les services**, ed.Dunod, Paris)*

Ces services sont à l'origine de nombreux facteurs sociodémographiques en soulignant que les mentalités changent et engendrent de nouveaux besoins. Citons quelque uns de ces phénomènes:

❖ **la vie professionnelle:** Par exemple la nature du travail, on trouve que les femmes sont totalement engagées dans la vie active, le temps du travail est diminué, le niveau de formation s'accroît, les itinéraires professionnels sont plus chaotiques et l'épanouissement personnel prend le pas sur l'épanouissement professionnel.

❖ **Le cadre de la vie:** on voit que :

- La population est plus urbaine mais on assiste en même temps à une volonté de "retour au pays pour y travailler différemment.
- La transformation profonde de la structure familiale (famille moins nombreuse, voire monoparentale)
- L'évolution quantitative et qualitative du temps libre qui est vécu différemment, avec par exemple : des vacances fractionnées et le recours à des services pour mieux vivre les périodes de congé.
- Les exigences croissantes en matière d'environnement à l'origine de nombreuses initiatives locales.

d. le secteur des services en Algérie:

Pour mieux cerner cet aspect, on focalise sur deux principaux points:

- ❖ " L'Algérie malade de ses services, dont le secteur des services est incontestablement le parent pauvre de l'économie algérienne"¹

¹http://www.externaliser-algerie.com/index.php?option=com_content&task=view&id=22

²<http://www.lexpressiondz.com/article/2/2008-04-14/51697.html>

³ JACQUES CHAMPEAUX – CHRISTIAN BRET, *La Cyber Entreprise*, ed. Dunod , Paris, 2000 , p:50

❖ Le secteur des services est le point qui empêche de conclure les négociations bilatérales entre l'Union Européenne et l'Algérie qui permettrait une accélération du processus d'adhésion du pays à l'OMC selon L'UE.

A partir de ces deux arguments, on peut conclure que l'Algérie est loin un tel niveau d'évolution que l'UE demande, ainsi que le secteur des services à notre pays se lamente d'une forte faiblesse, incompetence, incapacité, et insuffisance, Il reste beaucoup à faire en termes de services.

1.2 PME algériennes privées dans le secteur des services :

"La PME est définie, quel que soit son statut juridique, comme étant une entreprise de production de biens et de services".

- Employant de 1 à 250 personnes;
- Dont le chiffre d'affaires annuel est n'excède pas 2 milliards DA;
- Ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 DA ;
- Et qui respecte le critère d'indépendant en fonction des critères énumérés, trois types de PME sont à distingués¹:

Entreprise	effectifs	Chiffre d'affaires	Bilan annuel
Moyenne	50 à 250	200 millions à 2 milliards DA	100 à 500 millions DA
Petite	10 à 49	Inférieur à 200 millions DA	Inférieur à 100 millions DA
Très petite (TPE) ou micro entreprise	1 à 9	Inférieur à 20 millions DA	Inférieur à 10 millions DA

Tableau 16: types de PME en Algérie

¹. Ministère de l'Investissement : Assise nationale de la PME, rapport 2 connaissances des PME MPEMEA/INDPED/30.09.03, P: 04

❖ **Tableau 17: la population du secteur des PME et de l'Artisanat:**

A la fin de l'année 2009, la population globale des PME, dont ses principales composantes, se présente selon le tableau récapitulatif suivant:

Nature des PME		Nombre des PME /année 2009	%
PME privées	Personnes morales	345 902	55,34
	Personnes physiques	109 496	17,52
PME publiques		591	0,09
Activités artisanales		169	27,05
Total		625 069	100

Source: Bulletin d'informations économique ministère de la PME et l'artisanat Alger, 2009

❖ **Tableau 18: Les secteurs d'activité dominants:**

N°	Secteur d'activité	Nombre d'entreprise de l'année 2009	%
1	BTP	122 238	9,16
2	Commerce et distribution	60 138	17,39
3	Transport et Communication	30 871	8,92
4	Service fournis aux ménages	24 108	6,97
5	Services fournis aux entreprises	20 908	6,04
6	Hôtellerie et Restauration	19 282	5,57
7	Industrie Agroalimentaire	17 679	5,11
8	Autres secteurs	50 678	14,65
/	Total	345 902	100

Source: Bulletin d'informations économique ministère de la PME et l'artisanat Alger, 2009

❖ **Evolution des PME privées ¹:**

A la fin de l'année 2009, le nombre de PME privées déclarées s'élève à **455 398**.

Les entreprises privées auxquelles s'ajoutent plus de **169 080** artisans enregistrés en constituant la composante majeure de la population des PME et représentent plus de **99 %** de l'ensemble.

Selon les enregistrements au niveau de la CNAS, le nombre de création des PME s'élève à **30 541** nouvelles PME de réactivité et de radiation

¹ · *Bulletin d'informations économique ministère de la PME et l'artisanat Alger, 2009*

Chapitre III: Présentation et discussion des résultats

Il y a lieu de savoir que le nombre de leur radiation est relativement significatif par rapport aux mouvements de création d'entreprises.

Dans ce contexte, les organismes d'enregistrement CNAS et CNRC démontrent que les PME en situation de "**cessation d'activité**" ne le sont, généralement, que dans le plan administratif.

En effet, il arrive que ces PME subissent des grands changements dans leur vie économique qui entraînent la radiation de leurs entreprises.

- Changement de statut et / ou de siège social;
- Changement de domaines d'activité;
- Création de nouvelles entreprises.

❖ **Tableau 19: La répartition des PME privées (personnes morales) par secteur d'activité**

Secteur d'activité	PME privées année 2008	Mouvements année 2009				Nombre de PME année 2009
		Création	Radiation	Réactivation	Croissance	
BTH	11 978	11 444	2622	1438	10 260	7498
Transport et communication	28 885	3345	1705	346	1986	30 871
Commerce	55 551	5617	1645	615	4587	60 138
H et Restauration	18 265	1497	684	204	1017	19 282
Services fournis aux entreprises	18 473	2724	570	281	2435	20 908
Services fournis aux ménages	22 529	1860	650	369	1579	24 108
Etablissements financiers	1009	133	49	12	96	1105
Affaires immobilières	916	100	69	12	43	959
Services pour collectivité	1954	149	48	18	119	2073
Industrie Agroalimentaire	17 045	1090	596	1400	634	17 679
Total	176 608	27 959	8638	4695	22 756	184 621

Source: Bulletin d'informations économique ministère de la PME et l'artisanat Alger, 2009

❖ **Tableau 20: Répartition des PME privées par région:**

Région	PME année 2008	Mouvements année 2009				Nombre de PME année 2009
		Création	Radiation	Réactivation	Croissance	
Nord	193 483	17 626	7577	2325	12 374	205 857
H. Plateaux	96 354	9491	1957	1197	8731	105 085
Sud	25 033	2780	191	280	2869	27 902
Grand Sud	6517	644	167	64	541	7058
Total	321 387	30 541	9892	3866	24 515	345 902

Source: Bulletin d'informations économique ministère de la PME et l'artisanat Alger, 2009

❖ **Tableau 21: Répartition spatiale et Mouvements des PME et leur ordre d'importance :**

Rang	Wilaya	Mouvements année 2009				Nombre de PME année 2009
		Création	Radiation	Réactivation	Croissance	
01	Oran	1474	5698	785	3439	16 204
02	Mascara	5593	276	23	246	5839
03	Mostaganem	5032	470	47	485	5517
Total		12 099	6444	855	4170	27 560

Source: Bulletin d'informations économique ministère de la PME et l'artisanat Alger, 2009

Tableau 22: Répartition des PME privées par groupe de branche d'activité (secteur des services):

Groupe des branches	Nombre des PME privées	Taux	Contenu
Services	159 444	46,10	* Commerce et distribution * Transport et Communication * Service fournis aux ménages * Services fournis aux entreprises * Hôtellerie et Restauration * Industrie Agroalimentaire * Services aux collectivités
Bâtiments et TP	122 238	35,34	Bâtiments et TP
Total	281 682	81,44	/

*Source: Bulletin d'informations économique ministère de la PME et l'artisanat Alger, 2009
(Préparé par l'étudiante)*

Conclusion:

Offrir un service est une transaction faite entre le client et le prestataire. L'augmentation du nombre des PME privées dans le secteur des services est tout particulièrement remarquable en Algérie.

Sachant que ce secteur joue un rôle primordial dans toute économie, malheureusement, l'Algérie est loin d'avoir un niveau élevé en matière des services car il souffre d'une faiblesse, incapacité et insuffisance. Donc il reste beaucoup à faire.

Point essentiel, l'UE a conditionné l'amélioration et le développement de ce secteur de manière à pouvoir adhérer à l'OMC.

Introduction :

Dans cette section, on va baser sur deux points très importants :

1. présentation des études proches ;
2. présentation de méthodes de recherche pour justifier nos hypothèses.

Section 2: présentation de méthode de recherche

2.1 Présentation des études proches :

a. Première étude:

Elle a été relevée d'un mémoire de magister soutenu au niveau des facultés des Sciences Economies, des Sciences de gestion et Commerciales d'Oran en juin 2007.

L'Etude porte sur "*l'implantation de l'Internet en Algérie, Enjeux et perspectives*"¹

Cette étude avait pour but principal de faire une analyse concrète de la situation des PME en matière des TIC et ce à travers une étude de cas basée sur une enquête qualitative orientée vers une discussion libre en choisissant 05 entreprises : (Mobilis, Dgezzy , Nedjma ,le quotidien d'Oran et le CERIST) et une enquête quantitative en interrogeant 50 PME de la région la segmentation sont les suivants: la région ouest, les secteurs économiques représentatifs : (Transports et agences de voyage, Télécoms, activités informatiques, Banques et assurances, activités financières...), ainsi que sur l'effectif en matière de personnel en activité (de 5 à 19 personnes, de 20 à 49 personnes, de 50 à 199 personnes, plus de 200 personnes).

Il convient donc de rappeler que l'étude exclut les entreprises occupant moins de 5 personnes qui constituent cependant une part non négligeable de la population des entreprises dont la grande majorité est établie en ville. Notons que 4,9% des entreprises interviewées ont déclaré vouloir s'installer dans des zones industrielles dans les années à venir alors qu'un tiers des entreprises seraient présentes dans les zones urbaines.

1. Mohammed DJELTI, *l'implantation de l'Internet en Algérie, Mémoire de magister, 2007-2008*

b. Deuxième étude:

Un rapport a été rédigé sur une conférence; **SECOND CONFERENCE BETWEEN ENTREPRISES ZIBAN**, International colloquial "Impact of the North /South numerical fracture on the management of the SMI/SME : "Trade, subcontracting, externalisation", proposé et coordonné par Mokrane REFAA (Université Med Khider, Biskra) le 28 et le 29 avril 2007. plusieurs sujets sont présentés, ce qui nous intéresse est le suivant: "**les PME en Algérie à l'ère des nouvelles technologies et des NTIC**".

La recherche sur ce sujet a été faite par questionnaire sur la base des critères pour mesurer le poids des NTIC dans les entreprises.

❖ **Les buts de l'enquête:**

1. connaître la disponibilité du matériel informatique au niveau de l'entreprise;
2. l'affectation de ce matériel (des ordinateurs);
3. l'accès au réseau Internet et;
4. enfin le niveau de formation des travailleurs et leur degré d'accessibilité aux nouvelles technologies.

Le questionnaire établi à partir de ces préoccupations a été distribué pour des PMI sises dans la Wilaya de Tizi Ouzou afin de voir le degré d'ouverture des entreprises algériennes sur les NTIC. Une dizaine d'entreprises ont été retenues et ou le nombre d'employés varie entre 7 et 13 personnes. Le choix de ces entreprises a été fixé comme critère de la disponibilité d'un ordinateur en son sein. Et toutes appartenant au secteur productif industriel, dont : 06 dans l'agroalimentaire et 04 autres dans la fabrication plastique en zones urbaines dans des chefs lieux de Daïra.

L'étude a aboutit à dire que :

1. Internet permet de communiquer, de s'informer, de se divertir, de travailler à distance et même de créer un nouveau langage ;
2. Internet est comparé à une grande famille ;
3. Internet est de ce fait, présenté comme l'outil démocratique par excellence (qualité des hommes devant l'accès aux connaissances).

Les NTIC offrent une variété d'opportunités dans domaine de la gestion de la PME. L'avenir de celles-ci est déterminé par intérêt qu'elles accordent à cette mutation. Deux niveaux de conclusions sont tirés :

1. le processus d'introduction des NTIC au sein de la PME détermine leur efficacité dans l'entreprise. Les changements induits par l'introduction des NTIC au sein de la PME, tant sur le plan des ressources humaines, place la formation et la gestion des compétences comme moteur d'efficience des NTIC ;
2. le développement des NTIC dans les pays du sud ne peut s'envisager sans un véritable plan de concrétisation territoriale. Et sans l'élimination des disparités régionales en matière de politique de télécommunication en Algérie dont une source de fracture numérique était déjà entre les différentes régions.

2.2 Description de la méthode de recherche

a. La stratégie de recherche :

Deux phases à suivre dans notre recherche: la première vise à nous familiariser avec le sujet et nous permettre de construire le questionnaire, la seconde phase pour répondre à notre objectif qui est de rechercher à recueillir les données pour mieux comprendre le phénomène à savoir : la manière de prendre les décisions stratégiques et l'impact des TIC sur la prise de ce type de décisions.

b. Le choix de la population :

Le choix se fait dans une logique d'échantillonnage, celui des PME pour son importance dans le tissu économique du pays et dans la mesure que le secteur des services revêt une importance dans les économies, le moteur de la croissance économique.

c. Collecte des données :

Sur les 50 Entreprises pour enquête que nous avons contacté; 37 d'entre elles n'ont pas voulu nous recueillir. De ce fait 13 parmi elles ont constitué notre échantillon pour répondre au questionnaire que nous leur avons remis soient:

- 05 situées à Mostaganem;
- 03 situées à Oran ;
- 05 situées à Mascara.

Ces questionnaires qui nous ont été retournés par les entreprises sollicitées nous ont permis de recueillir une base de données et une collecte d'informations sans trop d'intérêts.

L'échantillon étant faiblement représentatif pour une certaine mesure influencer et limiter la pertinence des résultats.

Cela étant dû à la non compréhension des responsables rencontrés et leur faible niveau d'instruction dans le concept. Comme par exemple : questionnaire retourné avec questions sans réponses ou réponses de façon générale .cela concernent par fois :

Partie		Nombre de PME	%
I. Identification de l'entreprise	• Nombre d'employés par nature de contrat	09	69,23
	• Le CA	09	69,23
	• Le revenu de l'entreprise	09	69,23
	• Investir dans l'avenir	05	38,46
	• L'évolution du CA	01	07,69
	• La nature de organisme ou effectuer la formation des TIC	05	38,46
	• Le domaine des TIC choisis pour formation	06	46,15
	• Le domaine qui nécessite un besoin de financement	02	15,38
	• Les projets de développement dans les 2 à avenir (oui ou non)	02	15,38
	• projets de développement dans les 2 à avenir	03	23,07
II. La stratégie de l'entreprise et la prise de décision stratégique	• la définition de la stratégie de l'entreprise	02	15,38
	• le système d'information	01	7,69
	• la stratégie concurrentielle adoptée	01	7,69
	• existence d'une stratégie de TIC	02	15,38
	• l'horizon de réflexion stratégique informatique	03	23,07
	• les coûts de la stratégie de TIC	12	92,30
	• les critères adoptés pour appliquer la stratégie de TIC	10	76,92
	• Recours eux bureaux d'étude	01	7,69
	• Les problèmes qui bloquent le recours aux bureaux d'études	01	7,69
	• Les risques stratégiques	02	15,38
	• Les différents modes de prise de décision	01	7,69
	• Les méthodes procédées pour prendre une décision	05	38,46
	• Les cas ou l'application des décisions stratégiques	05	38,46
	• Les avantages de prises une décision stratégique	09	69,23
	• Les formes de Prise de décision stratégique	10	76,92

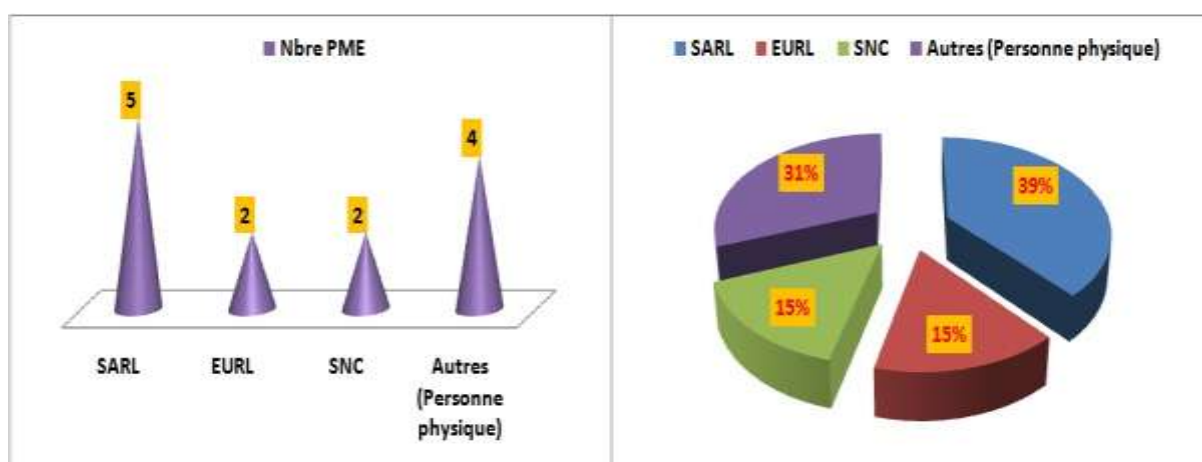
III. L'utilisation des TIC et leur impact sur la décision stratégique	• L'utilisation des ordinateurs (oui ou non)	03	23,07
	• La part des salariés qui utilisent une par jours au moins l'ordinateur	03	23,07
	• La connexion d'Internet (oui ou non)	01	7,69
	• Type de connexion Internet	02	15,38
	• les principaux produits ou services TIC utilisés ou en projet	03	23,07
	• les raisons d'investit dans les TIC	03	23,07
	• L délais de recours aux TIC dans le service	06	46,15
	• La qualité des équipements	03	23,07
	• Le support technique	04	30,76
	• Les critères utilisés lors du choix d'utiliser les TIC	03	23,07
	• Les difficultés influant l'intégration des TIC	06	46,15
	• Les éléments permettant la réussite d'intégrer les TIC	07	53,84
	• Possibilités pour améliorer l'usage des TIC	07	53,84
	• L'impact des TIC sur les objectifs stratégiques	08	61,53
	• La phase la plus influente par les TIC dans le processus de prise de décision stratégique	07	53,84
	• Le déterminant de prise de décision le plus influé par les TIC	07	53,84

d. Interprétation de données obtenues :

S'est faite à l'aide de l'Excel – Statistique descriptive qui nous a permis de faire les graphes et le calcul. Les données sont sous forme de tableaux cités ci-dessous et qui seront par la suite analysées et expliquées.

Tb1. Statut juridique:

Choix	Fréquence	%
SARL	5	38.76
EURL	2	15.38
SNC	2	15.38
Autres (Personne physique)	04	30.46
Total	13	100



Graphe 01: Statut juridique

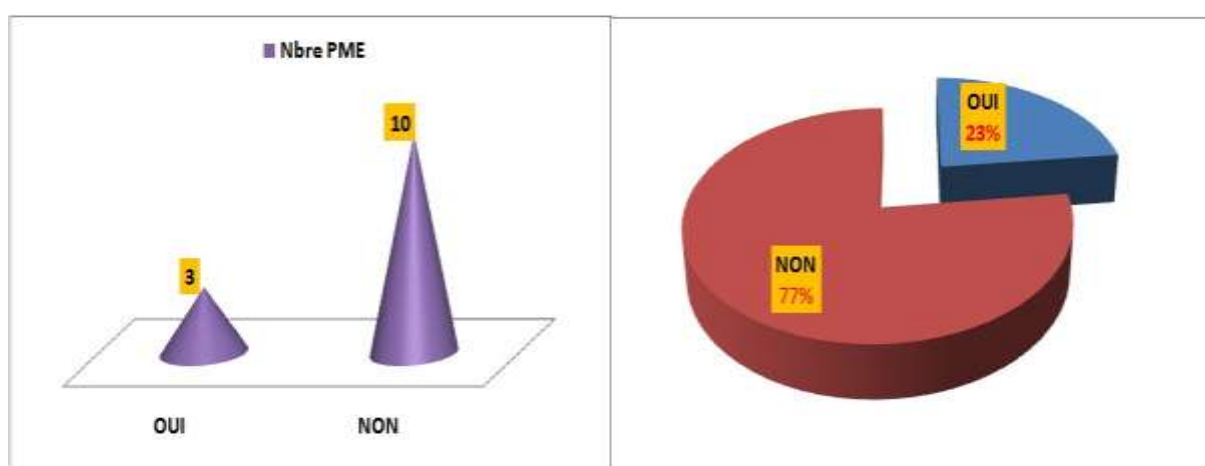
Tb 2. Nombre d'employés par nature de contrat:

Choix	Fréquence	%
CDI	4	30,76
CDD	5	38,46
Autres	1	7,42
Total	/	/

Quelques entreprises ont détaillé le nombre de leur personnel par nature de contrat dont (4; 30,76%) présente le pourcentage des CDI, (5; 38,46%) présente le pourcentage des CDD. une seule entreprise a déclaré autres nature de contrat sans précision.

Tb 3. L'entreprise fait partie d'un groupe:

Choix	Fréquence	%
OUI	03	23.07
NON	10	76.92
Total	13	100

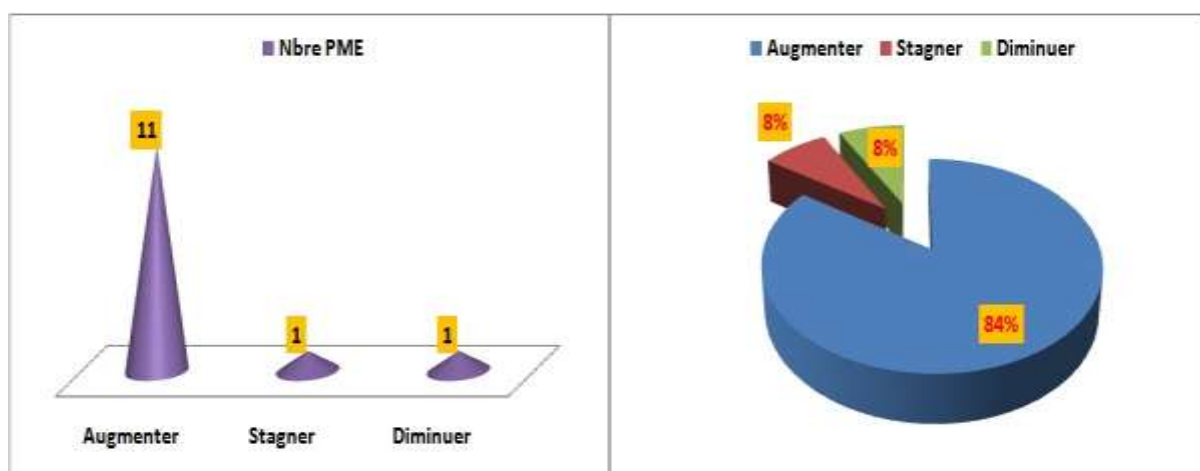


Graphe 02: L'entreprise fait partie d'un groupe

Parmi les 13 PME interrogées, 03 entreprises (23,07 %) font parti d'un groupe mais au niveau national.

Tb 4. La part de marché:

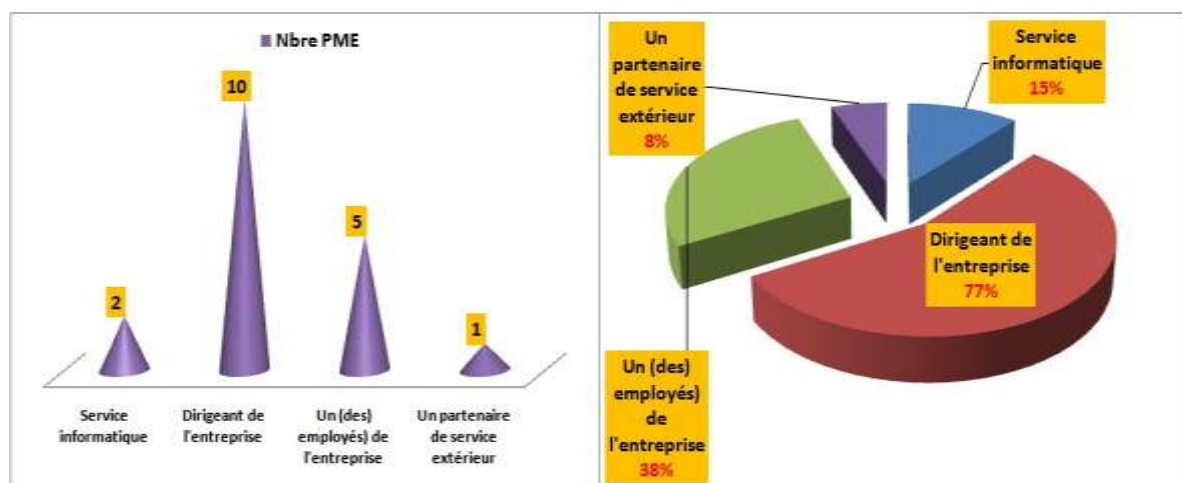
Choix	Fréquence	%
Augmenter	11	84.61
Stagner	1	7.69
Diminuer	1	7.69
Total	13	100



Graph 03: La part de marché

Tb 5. Qui s'occupe des taches et outils TIC (maintenance et gestion):

Choix	Fréquence	%
Service informatique	02	15,38
Dirigeant de l'entreprise	10	76,92
Un (des) employés de l'entreprise	05	38,46
Un partenaire de service extérieur	01	7,69
Total	/	/



Graph 04: Qui s'occupe des taches et outils TIC (maintenance et gestion)

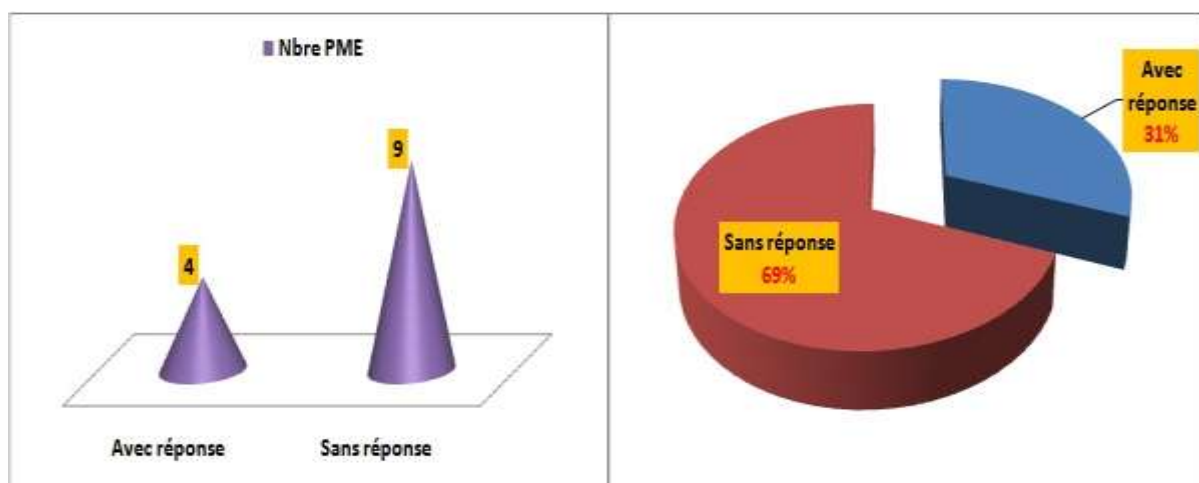
Les données enregistrées dans le tableau cité ci dessus, reflètent que les taches et outils TIC sont occupés généralement par les dirigeants des entreprises (10; 76,92%), arrivent derrière les employés (5; 38,46%). Ensuite 02 (15,38%) PME ont déclaré que l'occupation des taches et outils TIC est faite par le service informatique. Une seule PME a laissé cette mission au partenaire de service extérieur.

Tb 6. Le secteur d'activité:

Choix	Fréquence	%
Bâtiments et travaux publics	4	30.76
Commerce et distribution	1	7.69
Transport et Communication	2	15.38
Service fournis aux ménages	/	/
Hôtellerie et restauration	3	23.07
Services fournis aux entreprises	4	30.76
Industrie agroalimentaire	4	30.76
Tourismes	2	15.38
Autres (Agro Divers- formation et distribution)	2	15.38
Total	/	/

Tb 7. Le revenu de l'entreprise:

Choix	Fréquence	%
Avec réponse	04	30.76
Sans réponse	09	69.23
Total	13	100



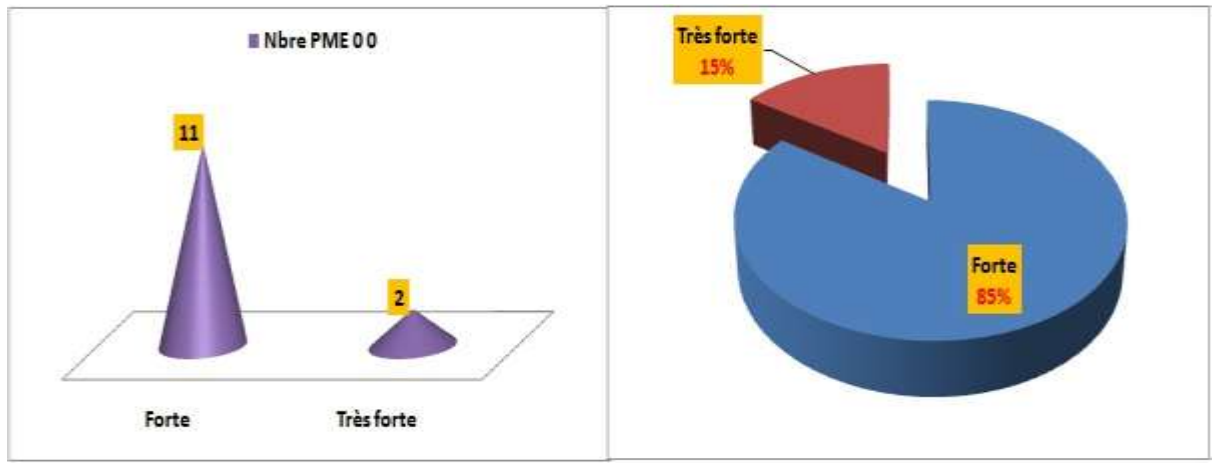
Graph 05: Le revenu de l'entreprise

Tb 8. Les principaux critères recherchés par les clients:

Choix	Fréquence	%
Prix de prestation	7	53.84
Qualité de prestation	10	76.92
Performance	5	38.46
Notoriété	4	30.76
Service auprès client	4	30.76
Total	/	/

Tb 9. L'intensité concurrentielle

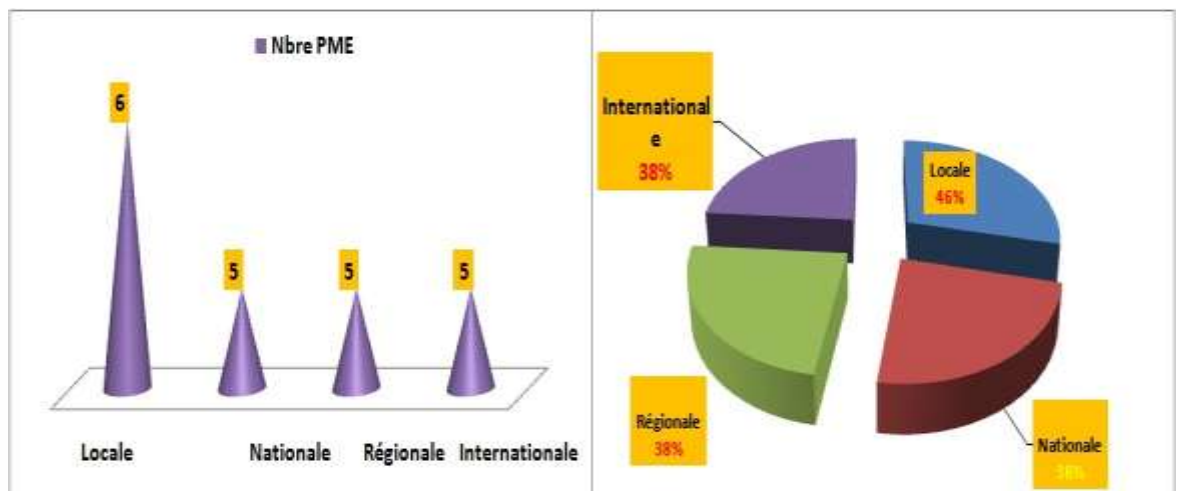
Choix	Fréquence	%
Inexistante	/	/
Faible	/	/
Forte	11	84.61
Très forte	2	15.38
Total	13	100



Graphe 06: L'intensité concurrentielle

Tb 10. La nature de la concurrence:

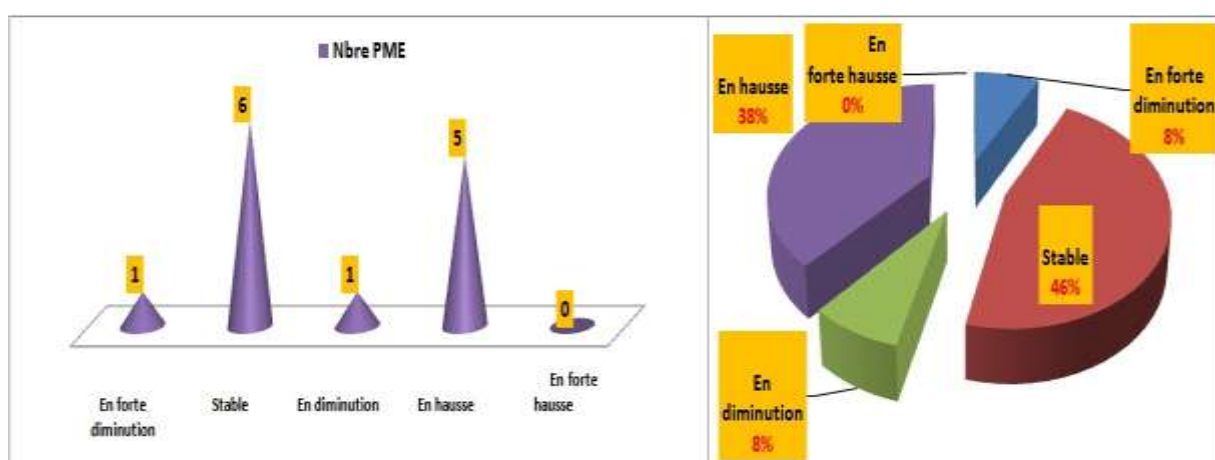
Choix	Fréquence	%
Locale	6	46.15
Nationale	5	38.46
Régionale	5	38.46
Internationale	5	38.46
Total	/	/



Graphe 07: La nature de la concurrence

Tb 11. Le chiffre d'affaires:

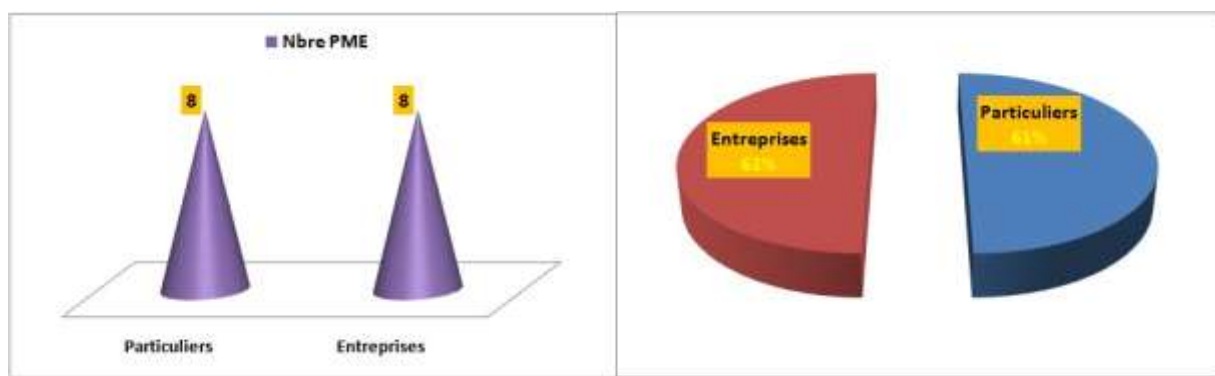
Choix	Fréquence	%
En forte diminution	1	7.69
Stable	6	46.15
En diminution	1	7.69
En hausse	5	38.46
En forte hausse	/	/
Total	13	100



Graphe 08:Le chiffre d'affaires

12. Les principaux clients:

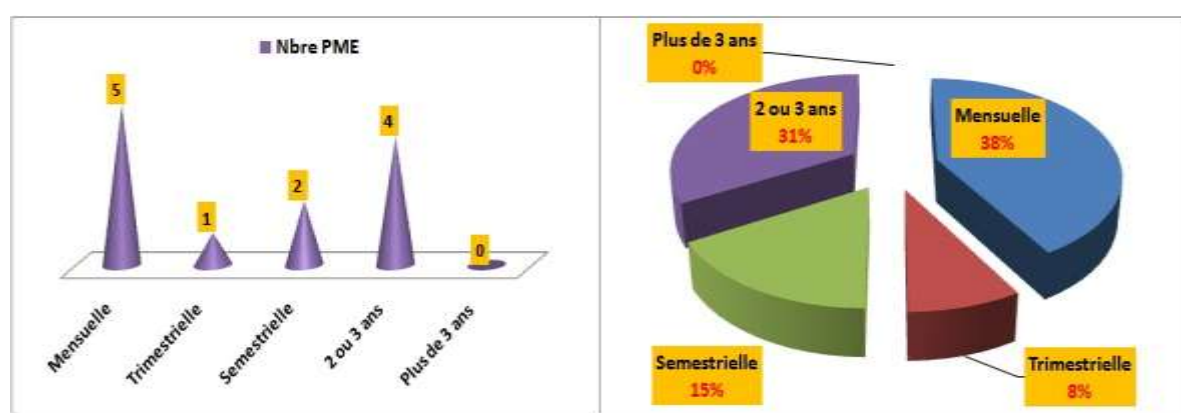
Choix	Fréquence	%
Particuliers	8	61.53
Entreprises	8	61.53
Total	/	/



Graphe 09 : Les principaux clients

Tb 13. La visibilité sur les marchés en cours ou à venir:

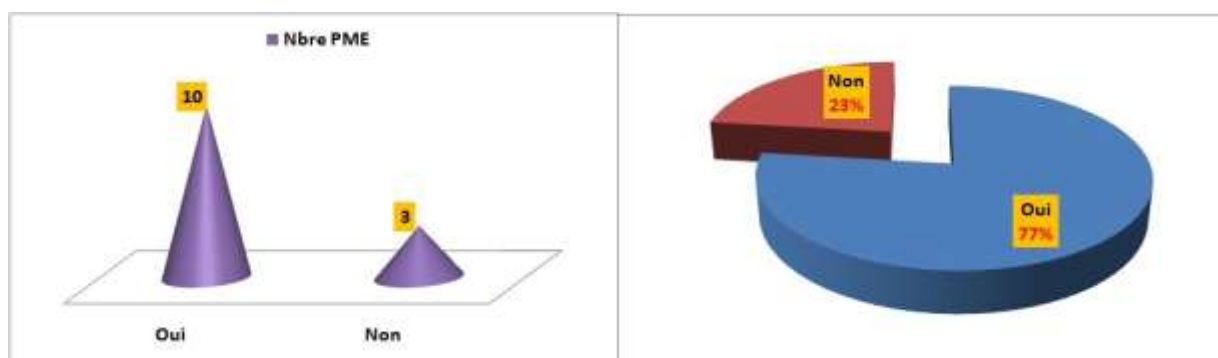
Choix	Fréquence	%
Mensuelle	5	38.46
Trimestrielle	1	7.69
Semestrielle	2	15.38
2 ou 3 ans	4	30.76
Plus de 3 ans	/	/
Total	13	100



Graphe 10: La visibilité sur les marchés en cours ou à venir:

Tb 14. Investir dans l'avenir:

Choix	Fréquence	%
Oui	10	76.92
Non	3	23.07
Total	13	100



Graphe 11: Investir dans l'avenir

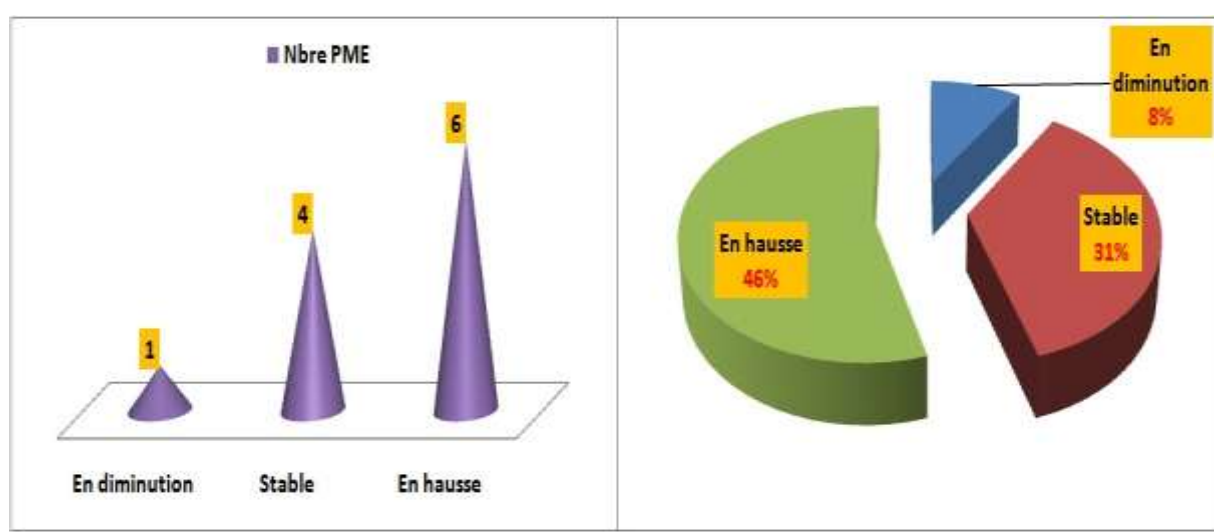
La majorité des PME étudiées (10; 76,92%) décident investir dans l'avenir. Quelques une préfèrent dans les domaines cités ci-dessous.

(Si oui quel domaine):

- Matériels+ transport ;
- Formations internes ;
- La consultation dans le secteur Agro-alimentaire ;
- BTH. Carrosserie industrielle .charpente métallique ;
- Tourisme et hôtellerie ;
- Produits laitiers.

Tb 15. L'évolution des effectifs:

Choix	Fréquence	%
En diminution	1	7.69
Stable	4	30.76
En hausse	6	46.15
Total	11	84.61



Graph 12: L'évolution des effectifs

Sur 13 répondants 06 (46,15%) ont déclaré que l'évolution des effectifs est en hausse.
04 PME (30,76%) considèrent l'évolution des effectifs comme stable.

L'évolution des effectifs est considérée faible également par une seule entreprise.

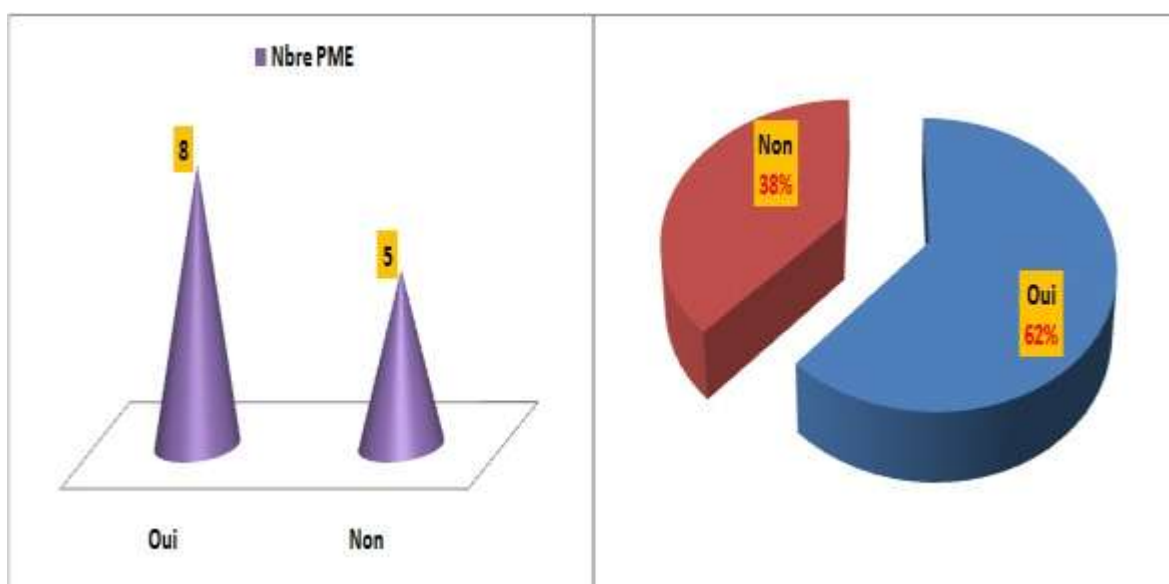
Tb 16. Les catégories socioprofessionnelles:

Choix	Fréquence	%
Exécutions	8	61.53
Maîtrises	6	46.15
Maîtrises supérieures	2	15.38
Cadres	8	61.53
Autres	1	7.69
Total	/	/

On peut dire que les PME interrogées ont la même répartition concernant les catégories socioprofessionnelles. Une seule entreprise a déclaré une autre catégorie mais sans précision.

Tb 17. Les difficultés de recrutement:

Choix	Fréquence	%
Oui	8	61.53
Non	5	38.46
Total	13	100



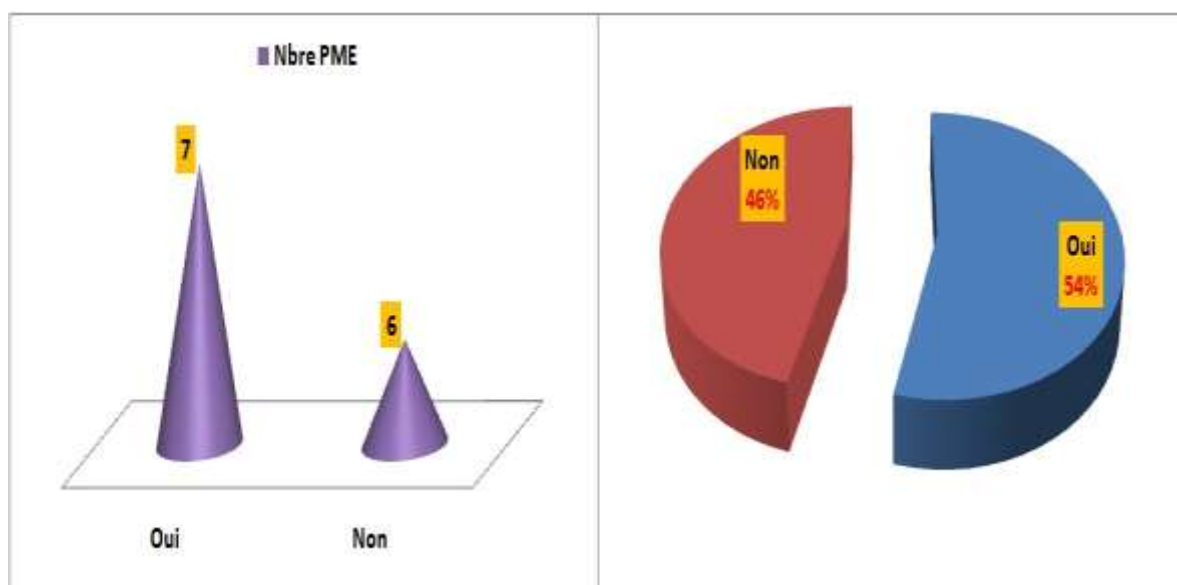
Graphe 13: Les difficultés de recrutement

Les réponses sont différentes, quelques entreprises considèrent les points suivants comme des difficultés gênant le recrutement :

- Diffusion auprès des organismes pas encore compétents ;
- Manque de compétences et efficacité comme un facteur gênant le recrutement ;
- Main d'œuvre non qualifiée ;
- l'Absence de la sérosité ;
- Problème de paiement (pas de recouvrement bancaire) ;
- Le nombre d'employés dépend relativement du mouvement de travail et en cadence ;
- Manque de formation et de l'expérience et le monopole de l'air Algérie (agence de voyage) et ;
- Manque de main d'œuvre qualifiée et spécialisée dans le domaine en ajoutant le problème des charges sociales (CNAS).

Tb 18. Les formations proposées aux responsables pour familiariser avec l'utilisation des TIC :

Choix	Fréquence	%
Oui	7	53.84
Non	6	46.15
Total	13	100



Grappe 14: Les formations proposées aux responsables pour familiariser avec l'utilisation des TIC

On voit que la moitié des PME analysées ont proposé des formations pour familiariser avec les TIC.

(Si oui)

Tb 19. Les formations sont organisées :

Choix	Fréquence	%
En interne, par des membres du département informatique	1	7.69
En interne, via des informations offertes sur Internet	2	15.38
Par un organisme externe (privé ou public)	4	30.76
Autres	1	7.69
Total	8	61.53

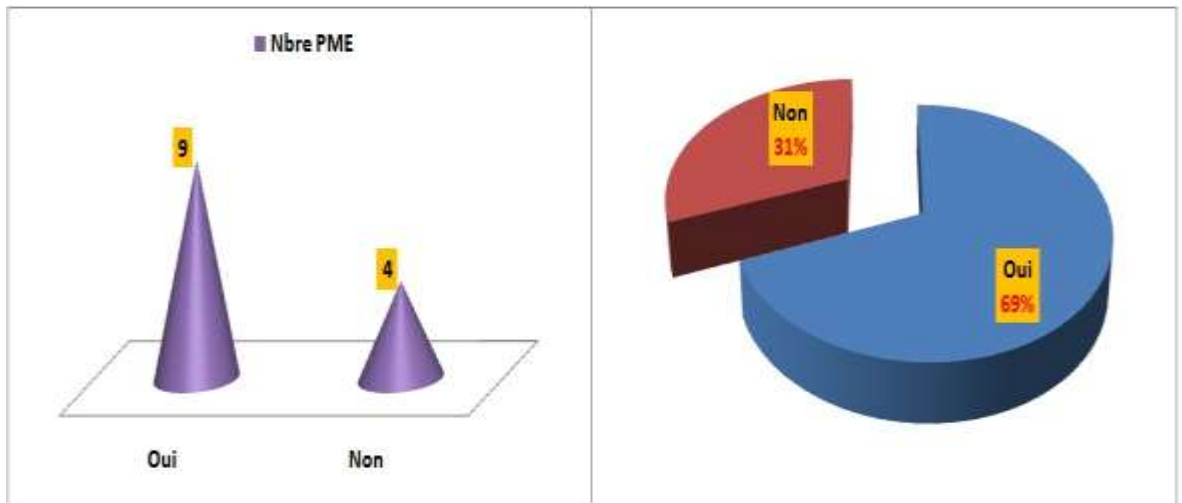
Pour certaines entreprises, les formations proposées sont organisées par un organisme externe avec 30,76%. Ensuite, 02 (15,38%) PME préfèrent que la formation être organisée en interne, via des informations offertes sur internet. 02 entreprises (7,69%) pour chacune, la première a organisé ce genre de formations en interne, par des membres du département informatique, la seconde n'a pas précisé sa réponse. Dans le domaine des TIC choisis pour cette formation citée par 02 PME comme suit:

(Le domaine des TIC choisis)

- La première dans: Informatique bureautique
- La seconde dans:Marketing et management

Tb 20.les besoins de financement:

Choix	Fréquence	%
Oui	9	69.23
Non	4	30.76
Total	13	100

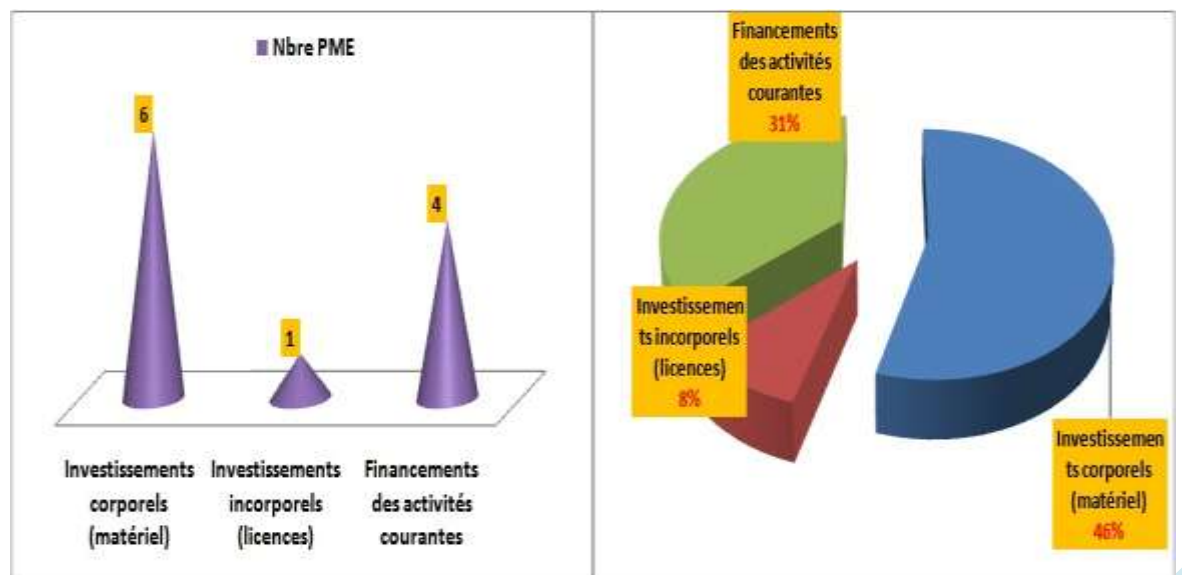


Graphe 15: les besoins de financement

(Si oui dans quel domaine):

Tb.21

Choix	Fréquence	%
Investissements corporels (matériel)	6	46.15
Investissements incorporels (licences)	1	7.69
Financements des activités courantes	4	30.76
Total	11	84.61



Graphe 16 : le domaine qui demande le financement

Tb 22. Les besoins actuels et à avenir:

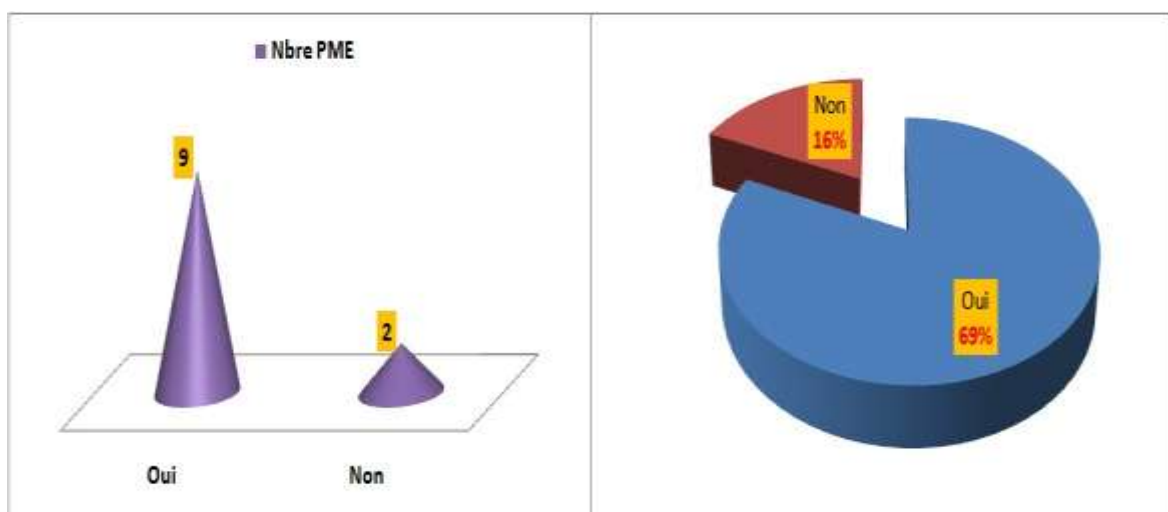
%	Fréquence	Choix
53.84	7	Projet d'innovation
38.46	5	Projets d'investissement
15.38	2	Veille technologique, stratégique...
46.15	6	Participation à des salons, journées d'information
7.69	1	Autres
/	/	Total

Les PME étudiées ont des besoins actuels et à avenir qui se manifestent dans:

- Projet d'innovation avec 7 occurrences (53,84%);
- Projets d'investissement avec 5 occurrences (38,46%);
- Veille technologique, stratégique avec 2 occurrences (15,38%);
- Participation à des salons, journées d'information avec 6 occurrences (46,15%).

Tb 23.les projets de développement dans les 2 ans à venir

Choix	Fréquence	%
Oui	9	69.23
Non	2	15.84
Total	11	84.61



Graph 17: Les projets de développement dans les 2 ans à venir

On voit que 9 PME (69,23%) ont une vision de faire de projets de développement dans les 02 ans à avenir contre 2 PME. Ces projets sont nombreux selon les répondants notamment :

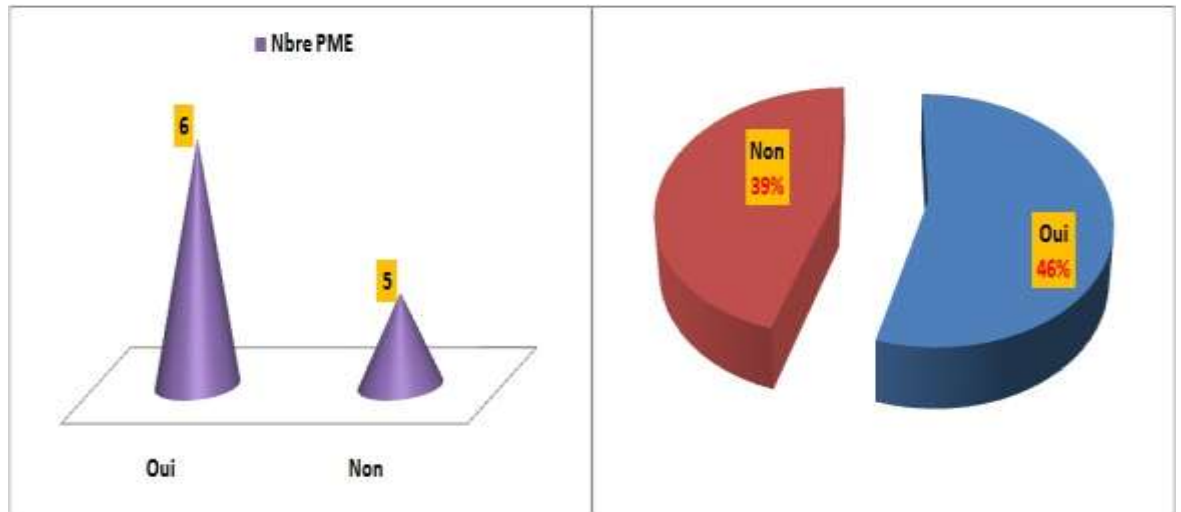
(Si oui Précisez vos projets)

Tb.24

Choix	Fréquence	%
Projets de diversification de vos services,	4	30.76
Projets de coopération, partenariat	4	30.76
Autres (énergie renouvelable)-(développement des structures d'accueil informatique)-(mise en place partenariat, chaîne de fabrication coté finance)	2	15.38
Total	10	76.92

Tb25. la stratégie pour l'entreprise:

Choix	Fréquence	%
Oui	6	46.15
Non	5	38.46
Total	11	84.61



Graphe 18: la stratégie pour l'entreprise

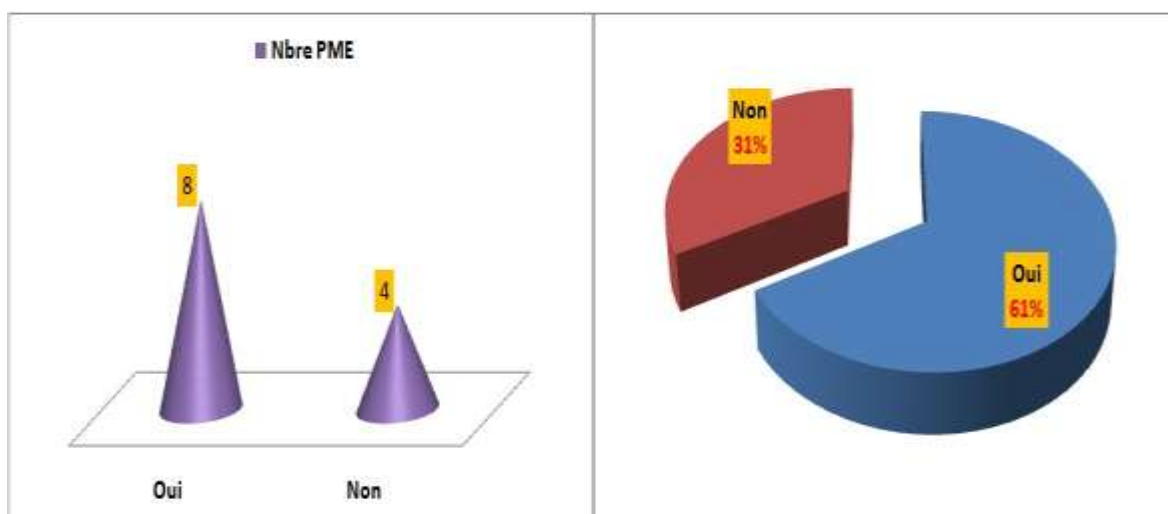
La moitié des PME analysées savent la notion de stratégie avec 46,15% (06) contre 5 PME qui ne connaissent même pas le mot "stratégie".

Pour certaines entreprises la stratégie est :

- En relation avec la viabilité de l'entreprise et concepts ;
- Une politique à suivre pour réaliser les objectifs ;
- L'étude du marché, environnement socio-économique, précisément, elle est l'utilisation des outils de gestion des projets (collaboratifs) ;
- L'encadrement de l'entreprise est apte et capable, mais il y a des problèmes financiers qui nous gênent ;
- Trouver toujours de nouveaux marchés avec une augmentation du pourcentage d'investissement raisonnable ;
- Notre objectif est la formation de notre personnel pour une qualification et pour améliorer la qualité, la rentabilité et le gain de temps.

Tb 26. Le système d'information dans l'entreprise:

Choix	Fréquence	%
Oui	8	61.53
Non	4	30.76
Total	12	92.30

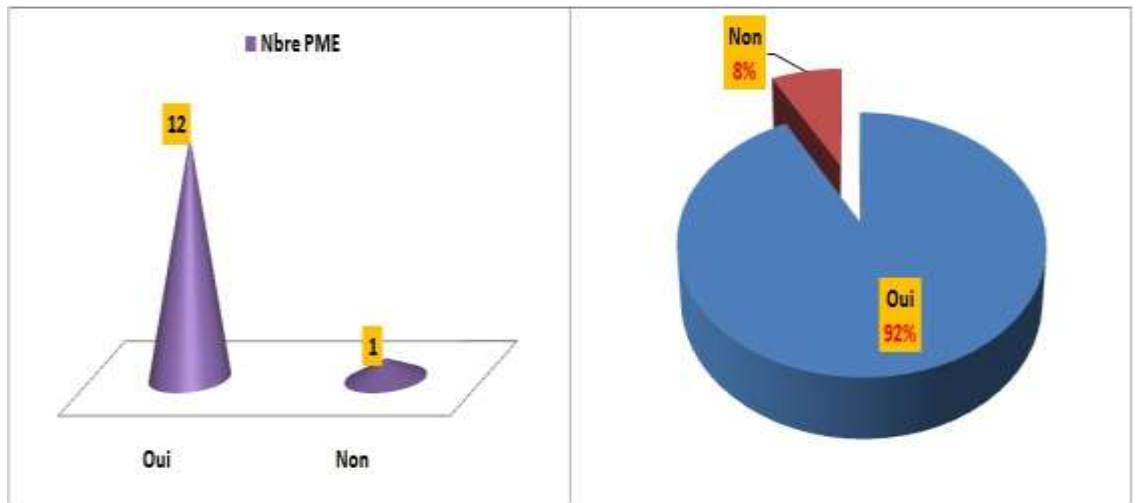


Graphe 19:Le système d'information dans l'entreprise

La majorité des PME étudiées ont adopté un système d'information avec 61,53% (08) contre 04 (30,76%) qui n'ont pas.

Tb 27.les concurrents dans le domaine d'activité :

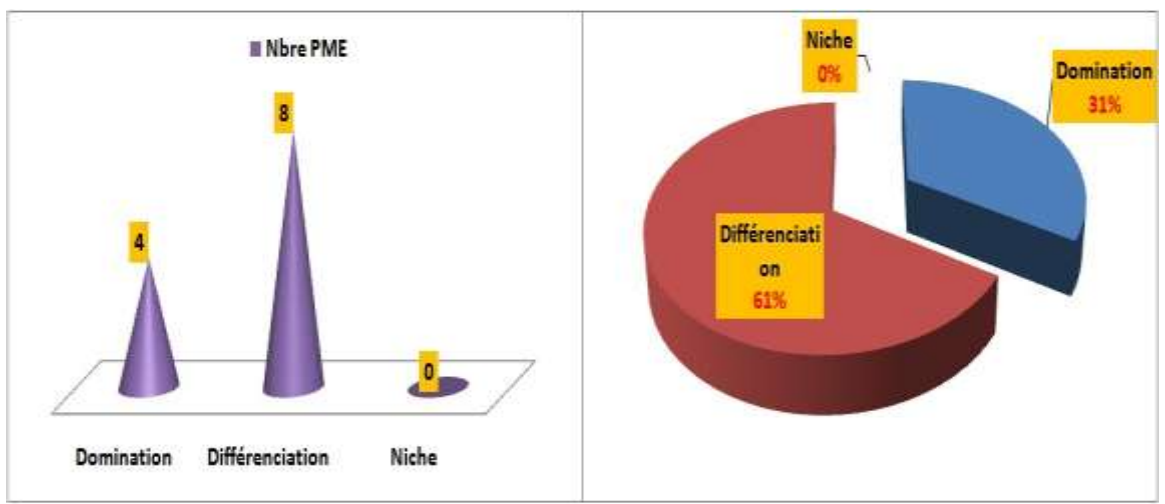
Choix	Fréquence	%
Oui	12	92.30
Non	1	7.69
Total	13	100



Graphe 20: Les concurrents dans le domaine d'activité

Tb 28.la stratégie concurrentielle adoptée:

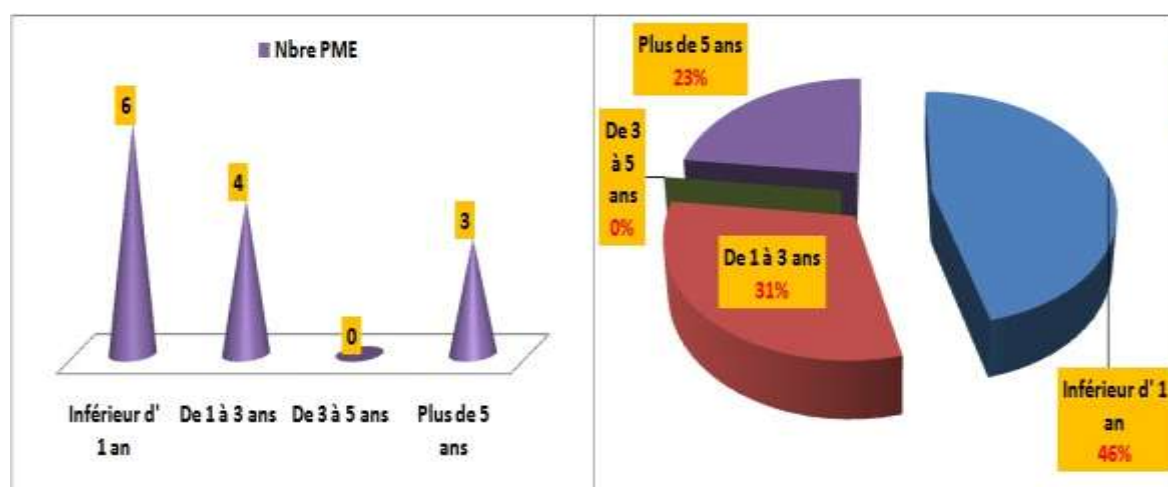
Choix	Fréquence	%
Domination	4	30.76
Différenciation	8	61.53
Niche	/	/
Total	12	92.30



Graphe 21: la stratégie concurrentielle adoptée

Tb 29 .l'Horizon de réflexion stratégique de l'entreprise:

Choix	Fréquence	%
Inférieur d' 1 an	6	46.15
De 1 à 3 ans	4	30.76
De 3 à 5 ans	/	/
Plus de 5 ans	3	23.07
Total	13	100

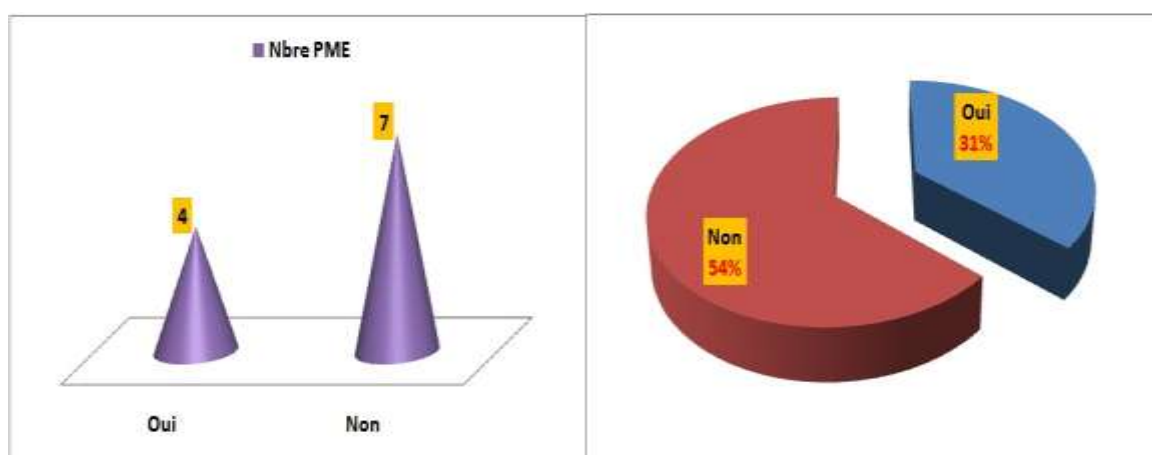


Graph 22:l'Horizon de réflexion stratégique de l'entreprise

Pour l'Horizon de réflexion stratégique de l'entreprise, les modalités suivantes ont été citées : « inférieur d' 1 an (06; 46,15%) » ; « De 1 à 3 ans : (04 ; 30,76%) » ; « Plus de 5 ans : (03 ; 23,07%) » .

Tb 30. La stratégie des TIC existant dans l'entreprise:

Choix	Fréquence	%
Oui	4	30.76
Non	7	53.84
Total	11	84.61

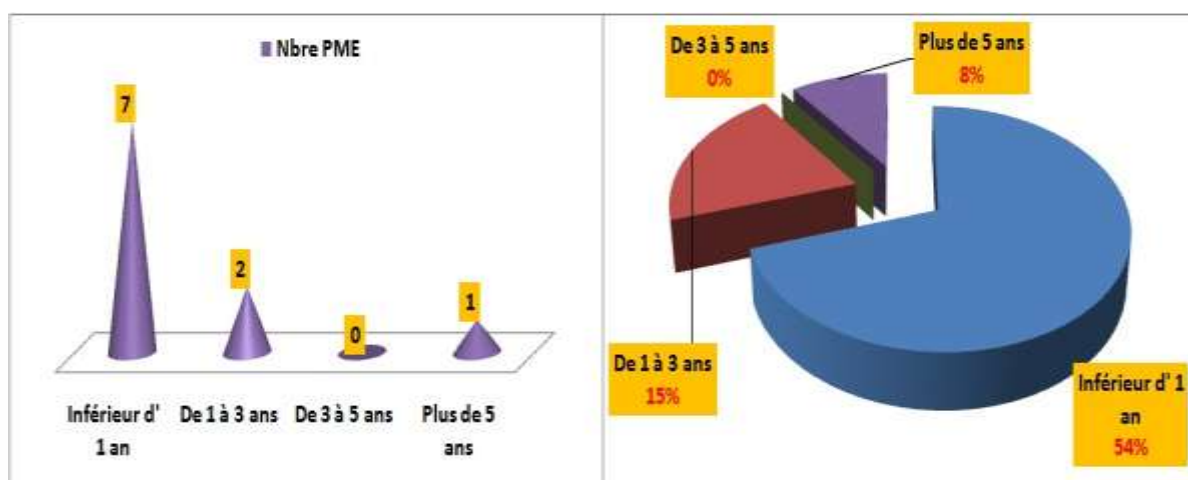


Graph 23 : La stratégie des TIC existant dans l'entreprise

La stratégie des TIC n'existe pas pour 07 PME (53,84%) contre 04 (30,76%) PME adoptent une stratégie des TIC.

Tb 31. L'Horizon de réflexion stratégique informatique dans l'entreprise:

Choix	Fréquence	%
Inférieur d' 1 an	7	53.84
De 1 à 3 ans	2	15.38
De 3 à 5 ans	/	/
Plus de 5 ans	1	7.69
Total	10	76.91

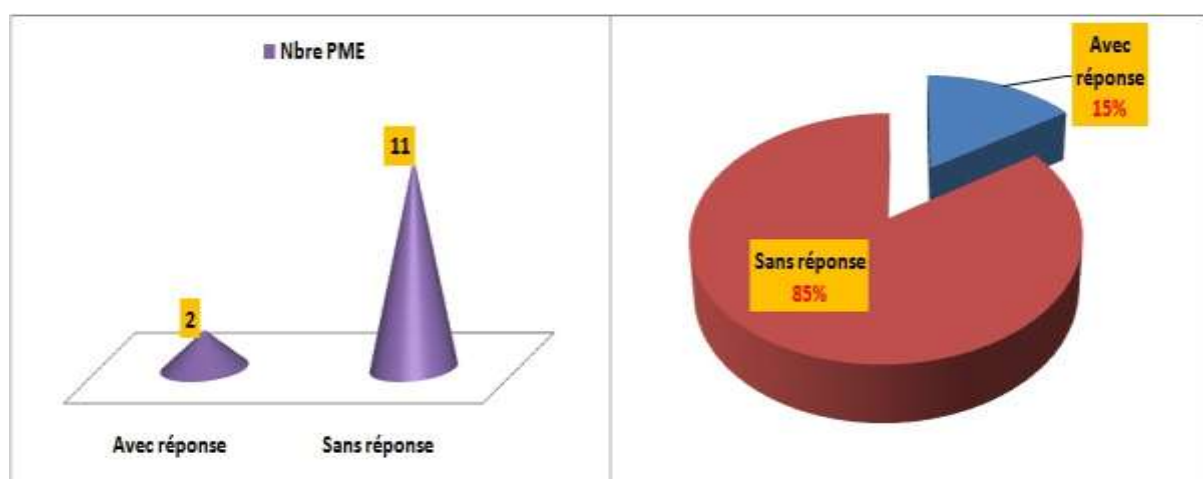


Graph 24: L'Horizon de réflexion stratégique informatique dans l'entreprise

Pour cette question, les 7 PME qui n'adoptent pas une stratégie des TIC ont un horizon de réflexion stratégique informatique inférieur 1 an contre 2 entreprises adoptant une stratégie des TIC qui ont un horizon de réflexion de 1 à 3 ans.

Tb 32. Les coûts de cette stratégie:

Choix	Fréquence	%
Avec réponse	1	7.69
Sans réponse	12	92.30
Total	13	100

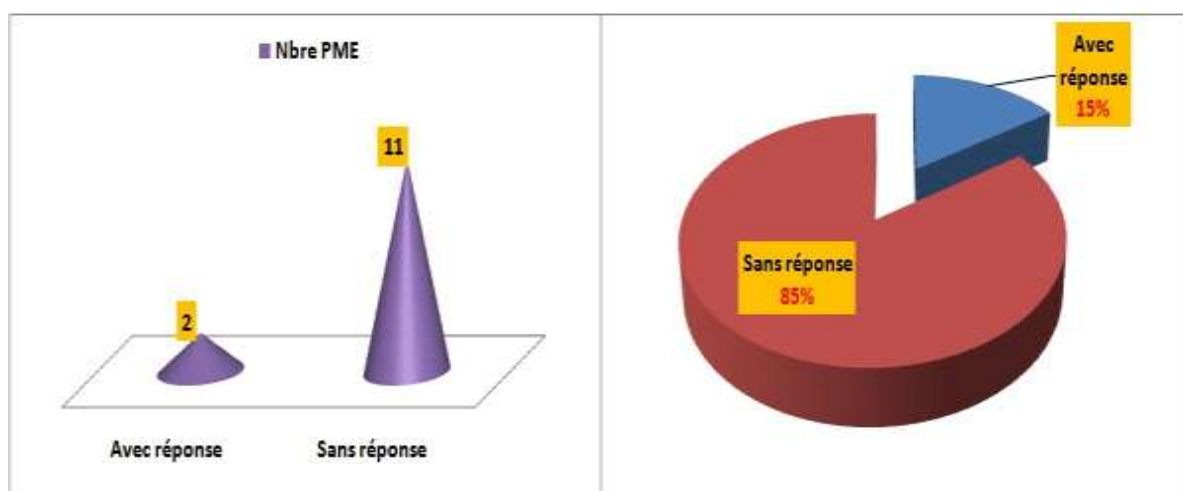


Graph 25 : Les coûts de la stratégie des TIC

La majorité des PME étudiées n'ont pas répondu à cette question qui est considérée très importante dans notre analyse.

Tb 33. Les critères adoptés pour appliquer stratégie des TIC:

Choix	Fréquence	%
Avec réponse	2	15.38
Sans réponse	11	84.61
Total	13	100



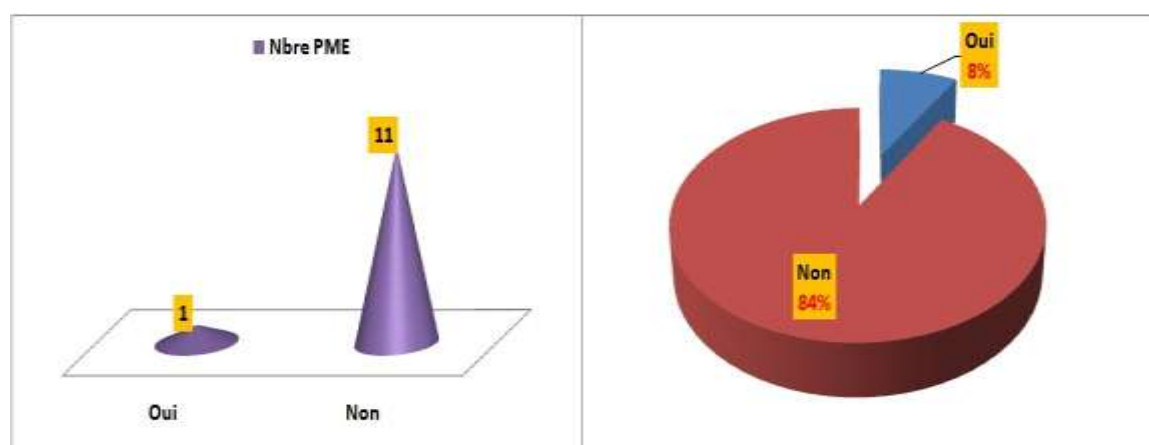
Graph 26 : Les critères adoptés pour appliquer stratégie des TIC

Quelques entreprises se basent sur les critères suivants pour appliquer la stratégie des TIC :

- Dotation des ressources internes (humaines et matérielles) ;
- Financement et la capacité technique.

Tb 34 .Le recours aux bureaux d'études pour appliquer la stratégie des TIC :

Choix	Fréquence	%
Oui	1	7.69
Non	11	84.61
Total	12	92.30



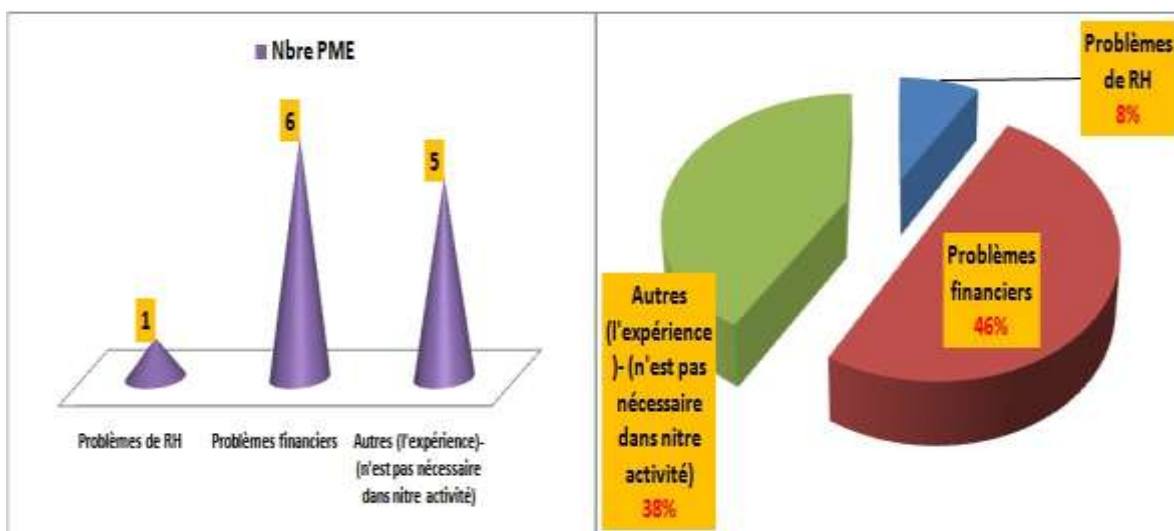
Graph 27 : Le recours aux bureaux d'études pour appliquer la stratégie des TIC

On trouve que la majorité des PME étudiées (11 ; 84,61%) refusent ou n'aiment pas d'aller inviter l'aide d'autres partenaires afin de façonner leur stratégie dont les raisons sont citées dans le tableau ci-dessous . Une seule entreprise accepte s'ouvrir à des perspectives externes.

(Si non)

Tb 35. Les problèmes qui bloquent le recours aux bureaux d'études:

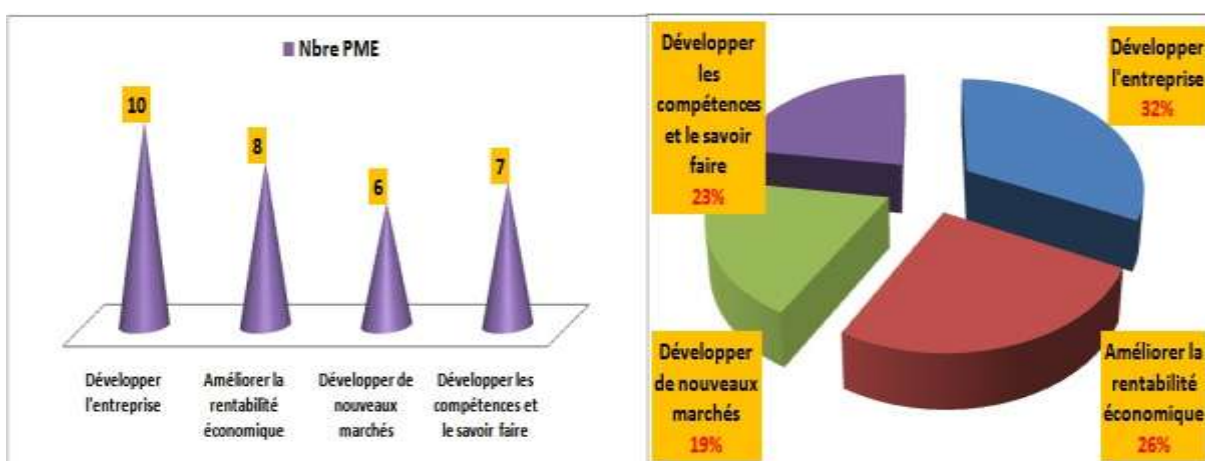
Choix	Fréquence	%
Problèmes de RH	1	7.69
Problèmes financiers	6	46.15
Autres (l'expérience)- (n'est pas nécessaire dans notre activité)	5	38.46
Total	12	92.30



Graph 28 : Les problèmes qui bloquent le recours aux bureaux d'études

Tb 36.les objectifs actuels :

Choix	Fréquence	%
Développer l'entreprise	10	76.92
Améliorer la rentabilité économique	8	61.53
Développer de nouveaux marchés	6	46.15
Développer les compétences et le savoir faire	7	53.84
Total	/	/

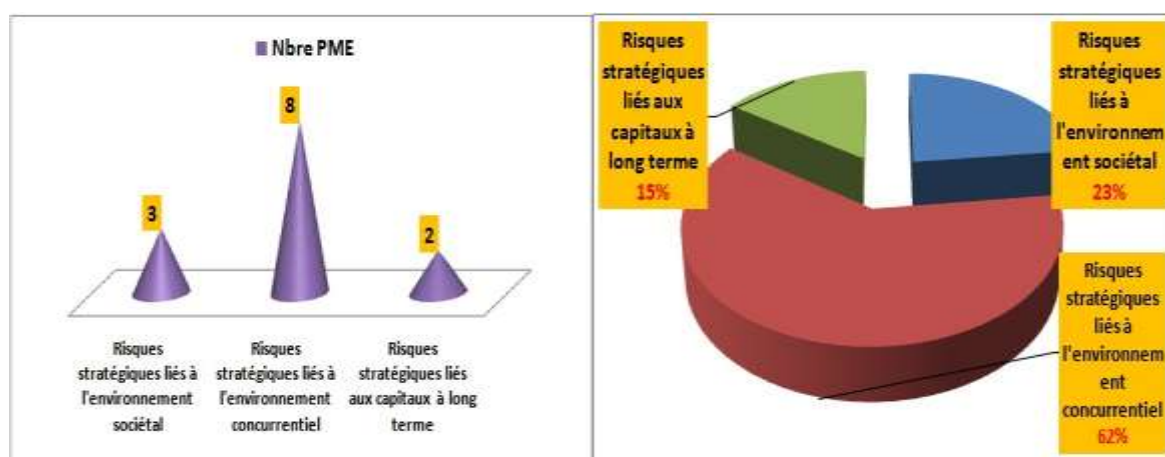


Graphe 29 : les objectifs actuels

Pour les objectifs signalés par les PME de notre échantillon, (10 ; 92%) s'opèrent à développer l'entreprise, arrivent derrière (8 ; 61,53%) veulent améliorer la rentabilité économique, ensuite, (7 ; 53,84%) invitent à développer les compétences et le savoir faire. Développer de nouveaux marchés est l'objectif principal de 06 PME (46, 15%).

Tb 37. Les risques stratégiques :

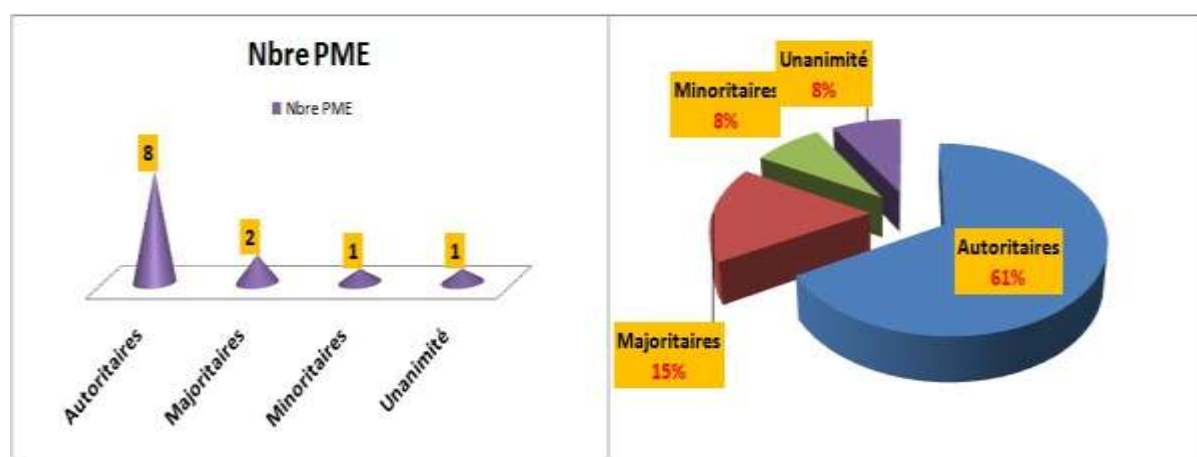
Choix	Fréquence	%
Risques stratégiques liés à l'environnement sociétal	3	23.07
Risques stratégiques liés à l'environnement concurrentiel	8	61.53
Risques stratégiques liés aux capitaux à long terme	2	15.38
Total	13	100



Graph 30 : Les risques stratégiques

Tb 38. Les différents modes de décisions:

Choix	Fréquence	%
Autoritaires	8	61.53
Majoritaires	2	15.38
Minoritaires	1	7.69
Unanimité	1	7.69
Total	12	92.30

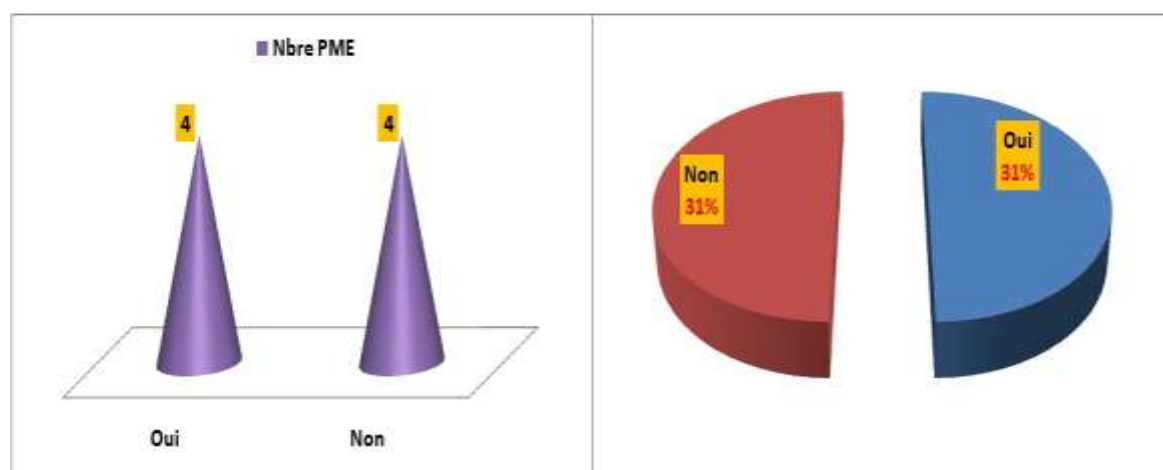


Graph 31 : Les différents modes de décisions

Concernant les modes de décisions, Les PME qui prennent des décisions autoritaires sont au nombre de 08 (61,53%) de l'échantillon. Ensuite, les décisions majoritaires sont au nombre de 2 (15,38%). Des décisions minoritaires et unanimité (01) pour chacun.

Tb 39. Les méthodes procédées pour prendre une décision:

Choix	Fréquence	%
Oui	4	30.76
Non	4	30.76
Total	08	61.53



Graphie 32 : Les méthodes procédées pour prendre une décision

Pour prendre des décisions, 04 PME (30,76%) ont procédé des méthodes citées ci-dessous. Contre 04 (30,76%) qui ne procèdent aucune méthode.

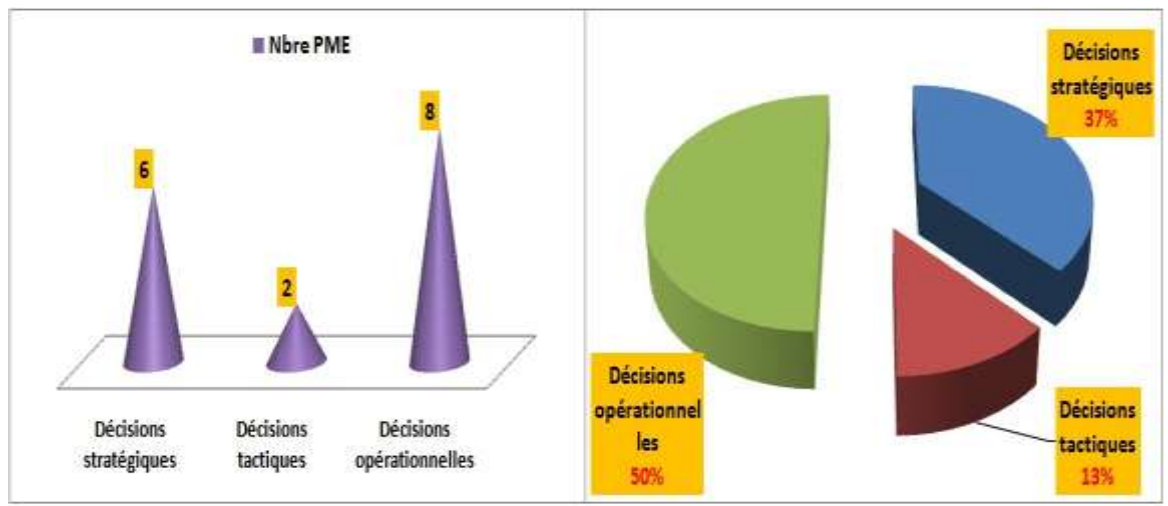
(Si oui expliquez) :

Des entreprises procèdent quelques méthodes pour prendre une décision notamment :

- consentement mutuel entre cadres dirigeants et personnels pour une meilleure décision ;
- prendre des décisions stratégiques ;
- étudier le marché dans tous les domaines (finance, environnement et la main d'œuvre).

Tb 40. Les types de décision prises:

Choix	Fréquence	%
Décisions stratégiques	6	46.15
Décisions tactiques	2	23.07
Décisions opérationnelles	8	61.53
Total	/	/



Graphe 33 : Les types de décision prises

Les décisions prises dans les entreprises sont différentes, les modalités suivantes ont été citées : « décisions stratégiques (06 ; 46,15%) » ; « Décisions tactiques : (02 ; 23,07%) » ; « Décisions opérationnelles : (8 ; 61,53%) » .

Qu'est ce qu'une décision stratégique à votre niveau ?

Les décisions stratégiques se définissent par quelques entreprises comme suit :

- elle est dépendante aux plusieurs facteurs, financiers, administratifs, veut dire aussi elle est le savoir faire ;
- c'est la coordination des opérations avec les différents partenaires du groupe (amont et aval) ;

- elle est prise en fonction de la situation financière de l'entreprise et les moyens de développement ;

elle consiste à consolider les relations de l'entreprise avec ses clients et ses fournisseurs afin de préserver l'image et la notoriété de l'entreprise et conquérir de nouveaux marchés.

Tb 41.la décision stratégique appliquée dans le cas:

Choix	Fréquence	%
Lancer un produit ou (service)	3	23.07
Prévenir un conflit	1	7.69
Répondre à une attaque médiatique	/	/
Protéger un marché	5	38.46
Introduire un changement organisationnel	1	7.69
Préparer une fusion	1	7.69
Autres	/	/
Total	/	/

Quels sont les avantages de la prise de décision stratégique?

Les points cités ci-dessous sont considérés comme avantages par quelques entreprises:

- domination dans le domaine (activité exercée) et développement dans le secteur ;
- réactivités et adaptabilité avec l'environnement ;
- des décisions calculées ;
- l'acquisition d'une nouvelle clientèle, augmenter la production, impliquant aussi de nouveaux apports d'argent et création de nouveaux emplois.

Comment se forme la décision stratégique à votre niveau?

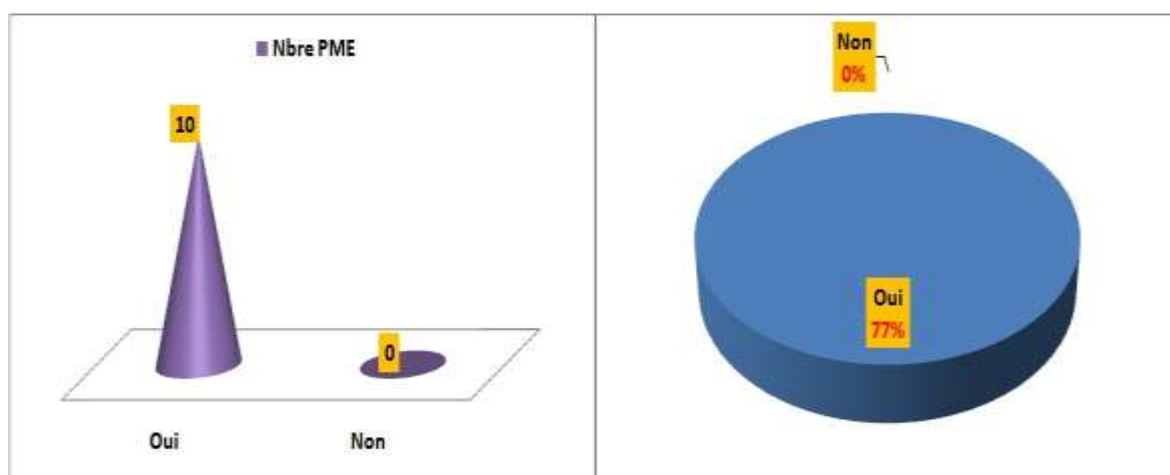
Quelques réponses sont comme suit :

- Affichage de toutes les informations disponibles de différents partenaires (autorisation dans Google document) ;

- Elle se forme par dissension périodique des cadres, une concentration et rapprochement des points de vue pour une prise de décision en rapport avec le marché local et national en corrélation avec la démarche et la concurrence.

Tb 42. L'utilisation des ordinateurs dans l'entreprise:

Choix	Fréquence	%
Oui	10	76.92
Non	/	/
Total	10	76.92



Graph 34 : L'utilisation des ordinateurs dans l'entreprise

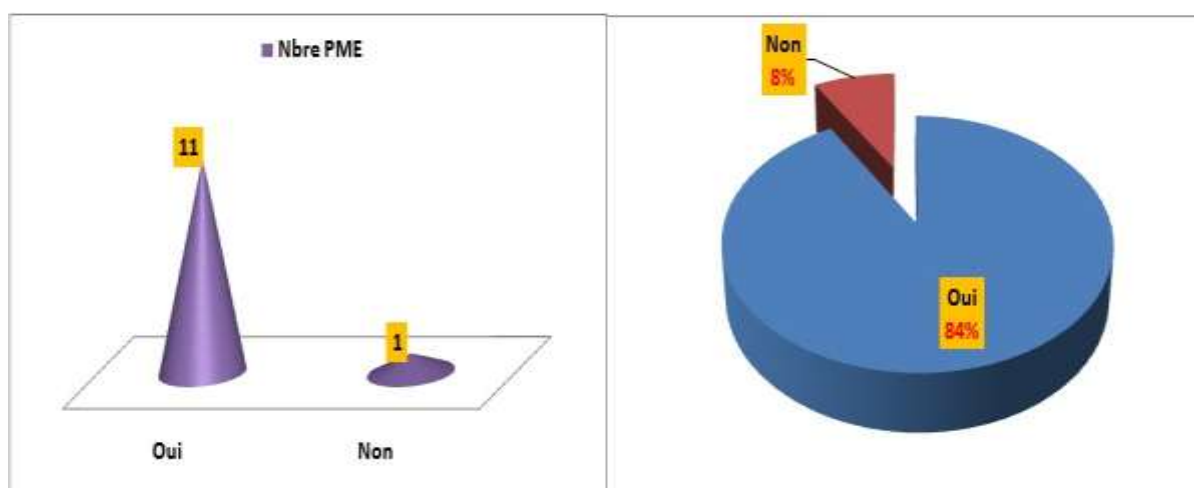
Tb 43.la part de salariés qui une fois par jours au moins utilisée l'ordinateur:

Choix	Fréquence	%
0%	2	15.38
De 1 à 25%	6	46.15
De 25 à 50 %	/	/
De 50 à 75%	2	15.38
De 75 à 100 %	/	/
Total	10	76.92

La grande part des PME étudiées (06; 46,15%) ont déclaré que la part de salariés qui une fois par jours au moins utilisée aux ordinateurs est de 1 à 25 %. Ensuite 02 PME, la part est de 50 à 75%. 0 % concerne 02 autres entreprises qui n'utilisent même pas les ordinateurs.

Tb 44.la connexion d'Internet:

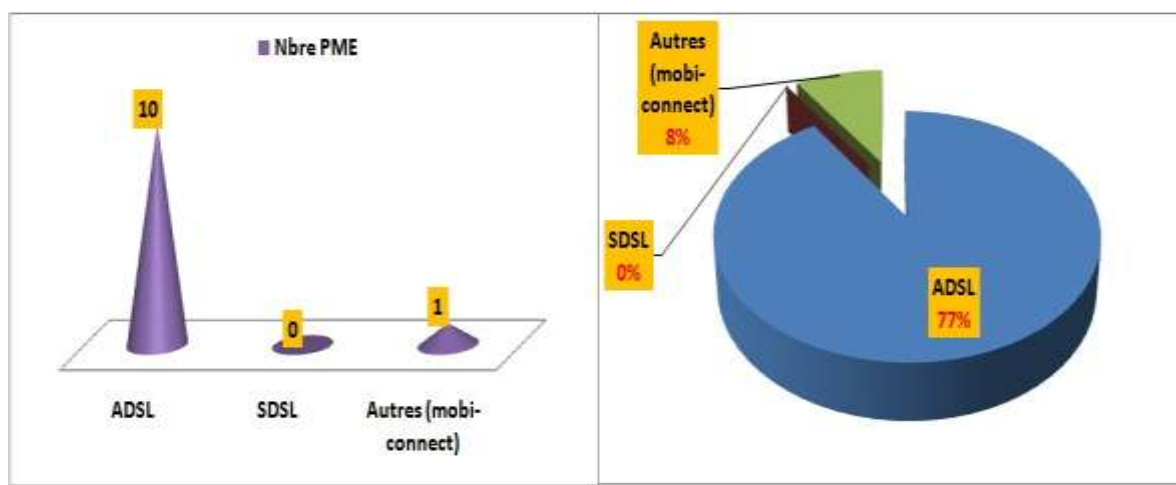
Choix	Fréquence	%
Oui	11	84.61
Non	1	7.69
Total	12	92.30



Graphe 35 : la connexion d'Internet

Tb 45 Le type de connexion:

Choix	Fréquence	%
ADSL	10	76.92
SDSL	/	/
Autres (mobi-connect)	01	7.69
Total	11	84.61



Graphe 36 : le type de connexion

Si non quelles sont les raisons :

Une seule entreprise a déclaré qu'elle n'a pas pu avoir une ligne téléphonique.

Les principaux produits ou services TIC utilisés ou en projet:

Tb 46. Multimédia:

Choix	Fréquence		%
	utilisé	En projet	
Sites web	3	3	/
Communication, création, et édition sur divers supports électroniques (cd, vidéo...)	4	/	/
Communication et publicité sur Internet	5	2	/
Total	/	/	/

Tb 47. Télécommunication:

Choix	Fréquence		%
	utilisé	En projet	
Visioconférence	1	2	/
Voix sur IP (téléphone par Internet)	2	2	/
Total	/	/	/

Tb 48. Informatique:

Choix	Fréquence		%
	utilisé	En projet	
Messagerie externe via Internet	6	/	/
Messagerie interne (entre membre de votre entreprise)	2	/	/
Réseaux, intranet, extranet	1	/	/
Wifi	1		/
Outils de sécurité informatique	4	1	/
Total	/	/	/

Tb 49. Marketing

Choix	Fréquence		%
	utilisé	En projet	
Le commerce électronique	1	1	/
Centre d'appels téléphonique téléopérateur	/	2	/
Total	/	/	/

Tb 50. Ingénierie des savoirs:

Choix	Fréquence		%
	utilisé	En projet	
Gestion électronique de documents	2	3	/
E- learning: formation à distance par Internet	1	/	/
Knowldge management	1	/	/
Total	/	/	/

Tb 51. Logiciels:

Choix	Fréquence	
	utilisé	En projet
Logiciels de comptabilité et paie	5	/
Logiciels de suivi clientèle (ou gestion de relation client)	5	/
Gestion de production assistée par approvisionnement (Sipplay Chaîne)	1	/
Conception assister par ordinateur (CAO-DAO-PAO)	2	/
Tableur	4	/
Traitement de texte	5	/
Gestion de base de données	2	/
Logiciels libres	2	/
Total	/	/

Tb 52. Matériel TIC:

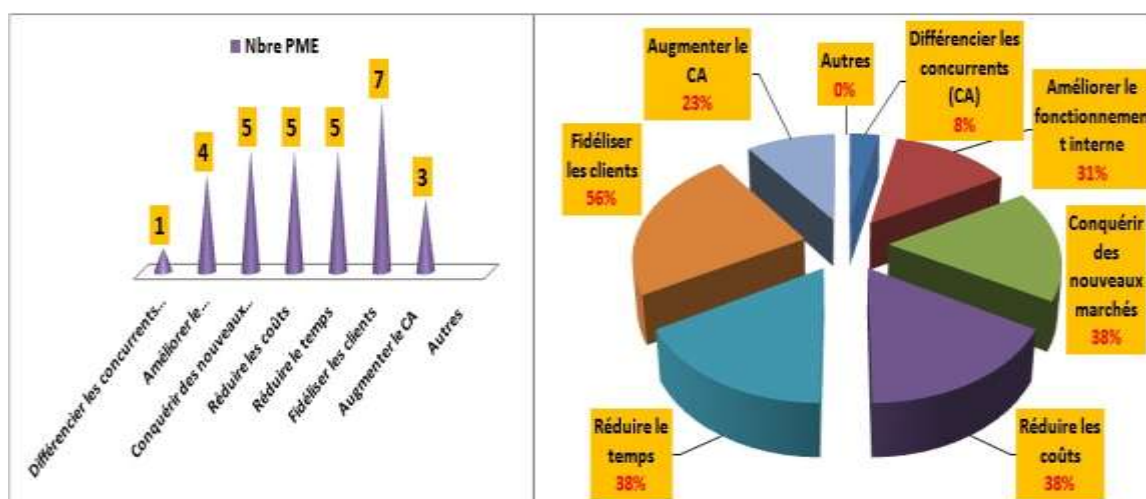
Choix	Fréquence	Fréquence	%
	utilisé	En projet	
Equipement de mesure sans fils (compteurs)	/	1	/
Terminaux mobiles (boîtier électronique de saisie de commande /signature)	/	1	/
Equipement de contrôle d'accès	/	2	/
Total	/	/	/

53. Imagerie, technologie de visualisation :

Choix	Fréquence	Fréquence	%
	utilisé	En projet	
Télésurveillance	1	3	/
Système de localisation (livraison, commerciaux ...)	1	3	/
3 D (réalité augmentée, réalité virtuelle)	1	/	/
Système d'information géographique	1	2	/
Total	/	/	/

Tb 54. Les raisons d'investir dans les TIC :

Choix	Fréquence	%
Différencier les concurrents (CA)	1	7.69
Améliorer le fonctionnement interne	4	30.76
Conquérir des nouveaux marchés	5	38.46
Réduire les coûts	5	38.46
Réduire le temps	5	38.46
Fidéliser les clients	7	53.84
Augmenter le CA	3	23.07
Autres	/	/
Total	/	/



Graph 37 : Les raisons d'investir dans les TIC

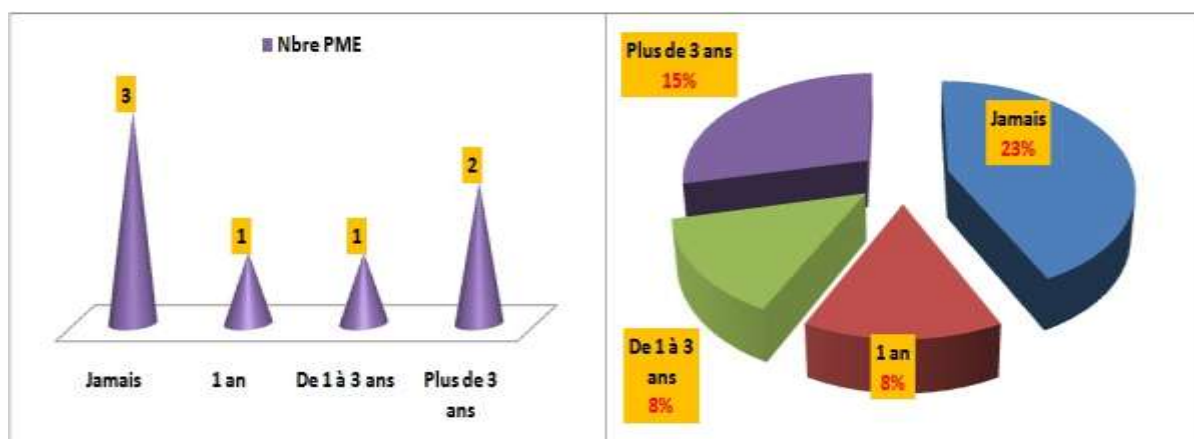
Les PME analysées affirment que l'utilisation des TIC ne se fait au hasard, mais pour des raisons très importantes notamment:

- Fidéliser les clients (7 ; 53,84%) ;
- Conquérir des nouveaux marchés (5; 38.46 %) ;
- Réduire les coûts (5 ; 38,46%)
- Réduire le temps (5; 38.46 %) ;
- Améliorer le fonctionnement interne (4 ; 30,76%) ;

- Augmenter le CA (3 ; 23,07%) ;
- Différencier les concurrents (CA) (1 ; 7,69%).

Tb 55. Le délai de recours aux TIC dans le service:

Choix	Fréquence	%
Jamais	3	23.07
1 an	1	7.69
De 1 à 3 ans	1	7.69
Plus de 3 ans	2	15.30
Total	7	53.84



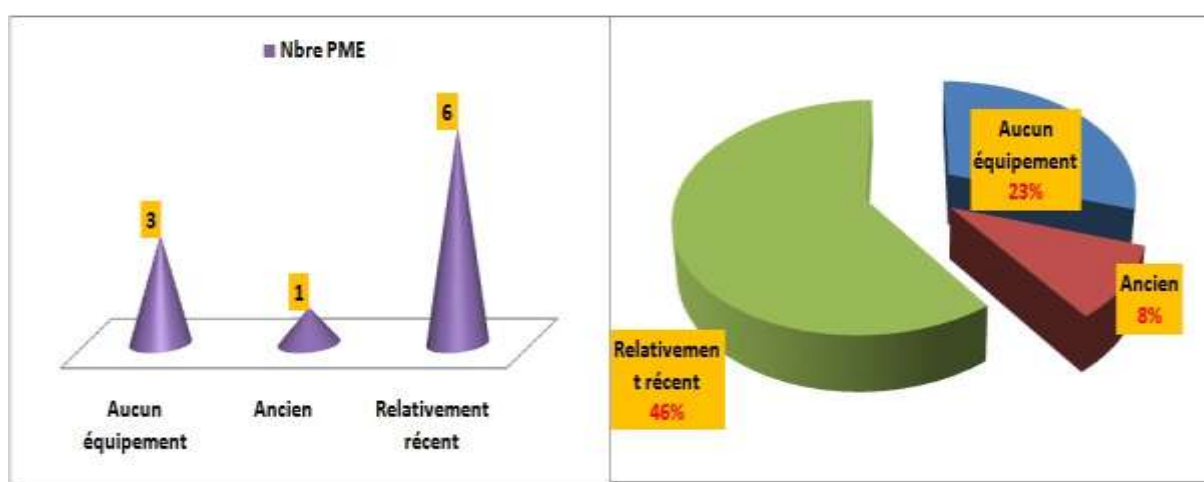
Graphe 38 : Le délai de recours aux TIC dans le service

Le délai de recours aux TIC est différent d'une entreprise à une autre dont :
 2 PME ont les utilisés depuis plus de 03 ans, une entreprise depuis 03 ans et une autre de puis un an.

Notant que 03 PME (23,07%) ont déclaré qu'elles ont jamais les utilisés.

Tb 56. la qualité des équipements:

Choix	Fréquence	%
Aucun équipement	03	23.07
Ancien	01	7.69
Relativement récent	6	46.15
Total	10	76.92

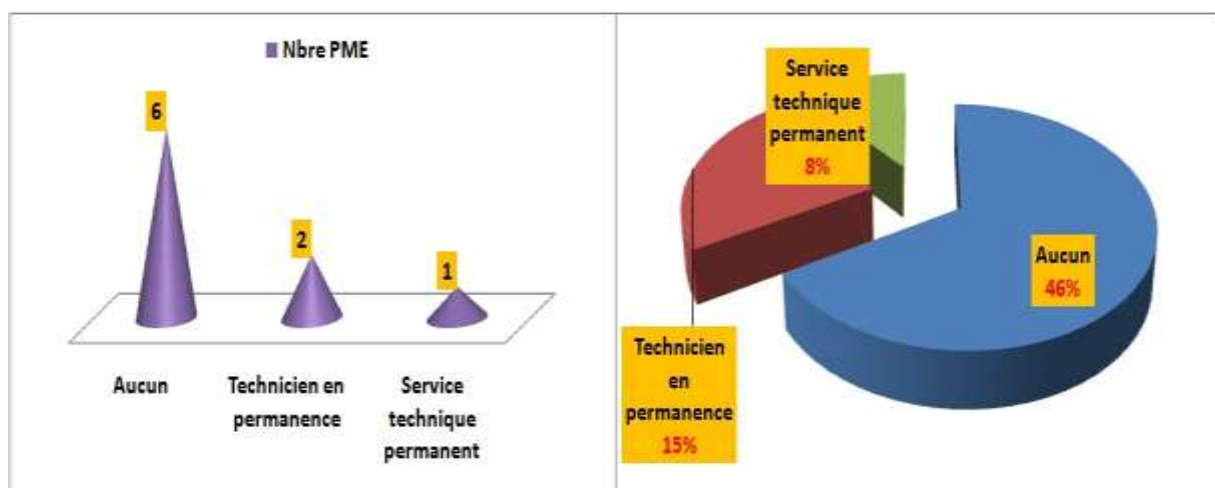


Graphe 39 : la qualité des équipements :

Tb 57. le support technique à disposition:

Choix	Fréquence	%
Aucun	6	46.15
Technicien en permanence	2	15.38
Service technique permanent	1	7.69
Total	09	69.23

Ce qui attire l'attention que la plus part des PME étudiées (06 ; 46,15%) ne dispose pas un support technique et on trouve que 02 PME (15,38%) qui ont disposé d'un technicien en permanence comme support technique. Une seule PME qui a disposé un service technique permanent.



Graph 40 : le support technique à disposition

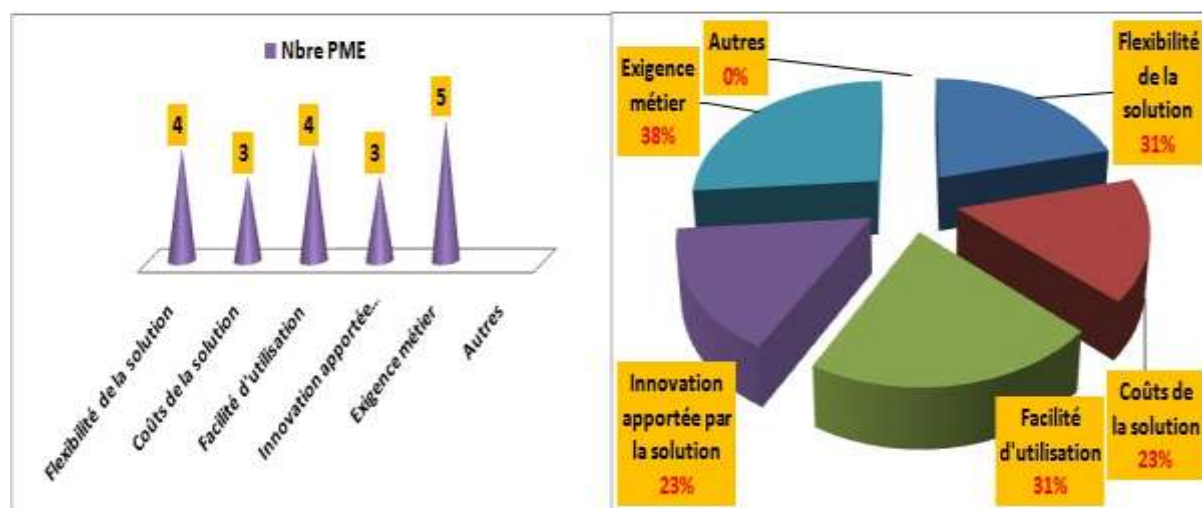
Tb 58. Le premier qui décide l'utilisation des TIC:

Choix	Fréquence	%
La direction générale	7	53.84
Responsable informatique	/	/
Autres directions	/	/
L'en des employés	/	/
Un prestataire de service extérieur	1	7.69
Autres	/	/
Total	8	61.53

La majorité des répondants ont déclaré que la direction générale est le premier qui décide l'utilisation des TIC. Pour une seule PME, un prestataire de service extérieur est considéré le premier décideur dans la matière.

Tb 59. Les critères utilisés lors du choix d'une utilisation des TIC

Choix	Fréquence	%
Flexibilité de la solution	4	30.76
Coûts de la solution	3	23.07
Facilité d'utilisation	4	30.76
Innovation apportée par la solution	3	23.07
Exigence métier	5	38.46
Autres	/	/
Total	/	/

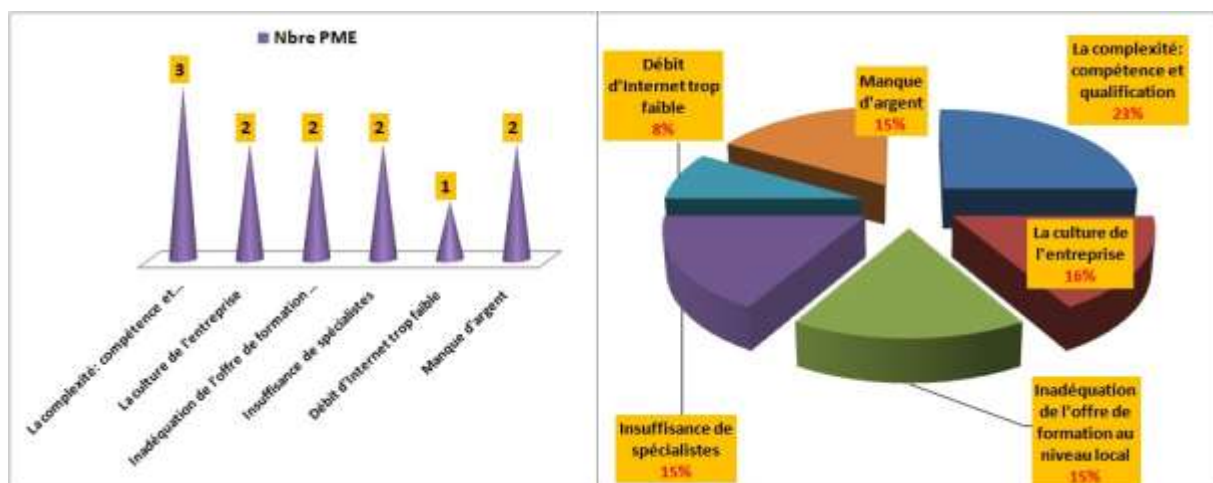


Graph 41 : Les critères utilisés lors du choix d'une utilisation des TIC

Après la décision de choisir une utilisation des TIC, plusieurs critères sont pris en considération, les modalités suivantes ont été citées : «Exigence métier ;(5 ; 38,46%) « Flexibilité de la solution ; (04 ; 30,76%) », « Facilité d'utilisation ;(4 ; 30,76%) », « Coûts de solution ; (03 ; 23,07%) et « innovation apportée par la solution ;(03 ; 23,07%), point essentiel le montant total de dépenses en R& D sur le dernier exercice 2009 n'a pas été déclaré (partie I).

Tb 60. Les difficultés influant l'intégration des TIC :

Choix	Fréquence	%
La complexité: compétence et qualification	3	23.07
La culture de l'entreprise	2	15.38
Inadéquation de l'offre de formation au niveau local	2	15.38
Insuffisance de spécialistes	2	15.38
Débit d'Internet trop faible	1	7.69
Manque d'argent	2	15.38
Total	/	/



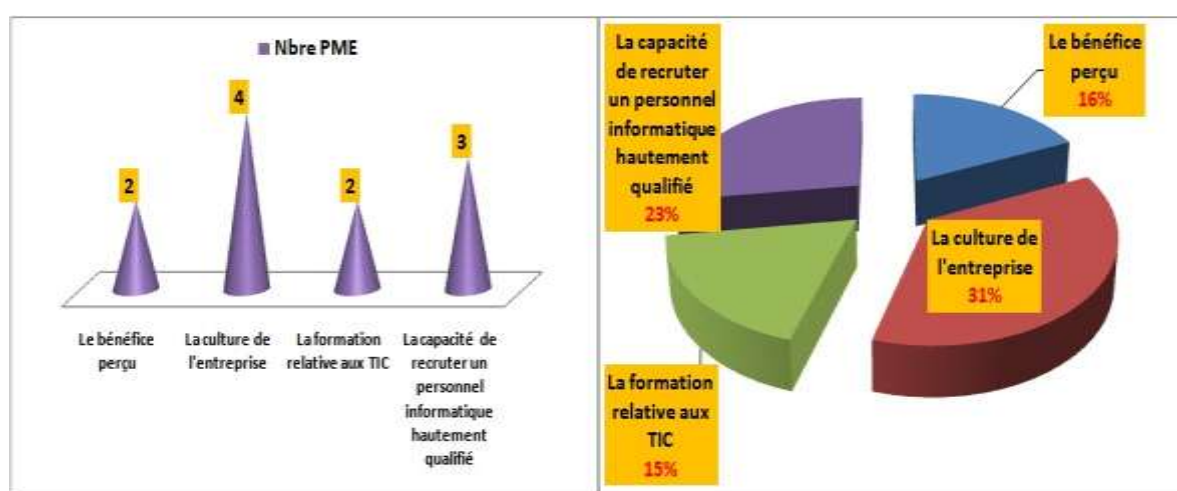
Graphe 42 : Les difficultés influant l'intégration des TIC

Pour ces PME, l'intégration des TIC dans l'entreprise n'est pas facile, dont il existe de nombreuses difficultés qui gênent cette importante opération citant :

- ❖ La complexité : compétence et qualification;
- ❖ La culture de l'entre;
- ❖ Inadéquation de l'offre de formation au niveau local;
- ❖ Insuffisance de spécialistes;
- ❖ Manque d'argent;
- ❖ Débit d'Internet trop faible.

Tb 61. Les éléments permettant la réussite de l'intégration des TIC

Choix	Fréquence	%
Le bénéfice perçu	2	15.38
La culture de l'entreprise	4	30.76
La formation relative aux TIC	2	15.38
La capacité de recruter un personnel informatique hautement qualifié	3	23.07
Total	/	46.15



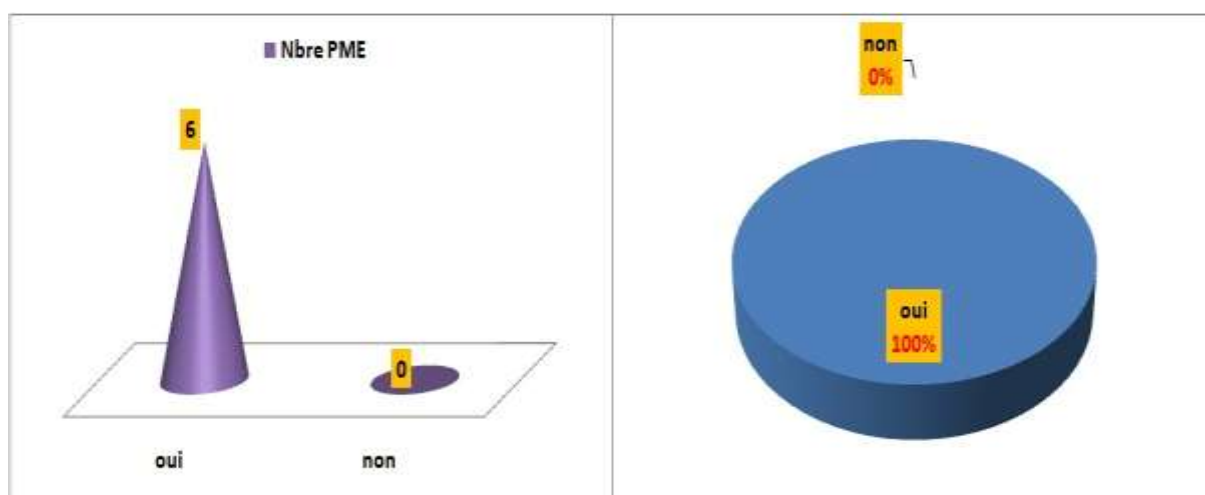
Graph 43 : Les éléments permettant la réussite de l'intégration des TIC

Pour quelques PME étudiées, il existe des facteurs ou bien des éléments permettant la réussite de l'intégration des TIC dans l'entreprise sont comme suit :

- La culture de l'entreprise (04; 30,76%);
- La capacité de recruter un personnel informatique hautement qualifié (03; 23,07%);
- Le bénéfice perçu (02; 15,38 %);
- La formation relative aux TIC (02; 15,38 %).

Tb 62. Les possibilités pour améliorer l'usage des TIC permettant l'obtention des objectifs:

Choix	Fréquence	%
Oui	6	46.15
Non	/	/
Total	6	46.15



Graph 44 : Les possibilités pour améliorer l'usage des TIC permettant l'obtention des objectifs

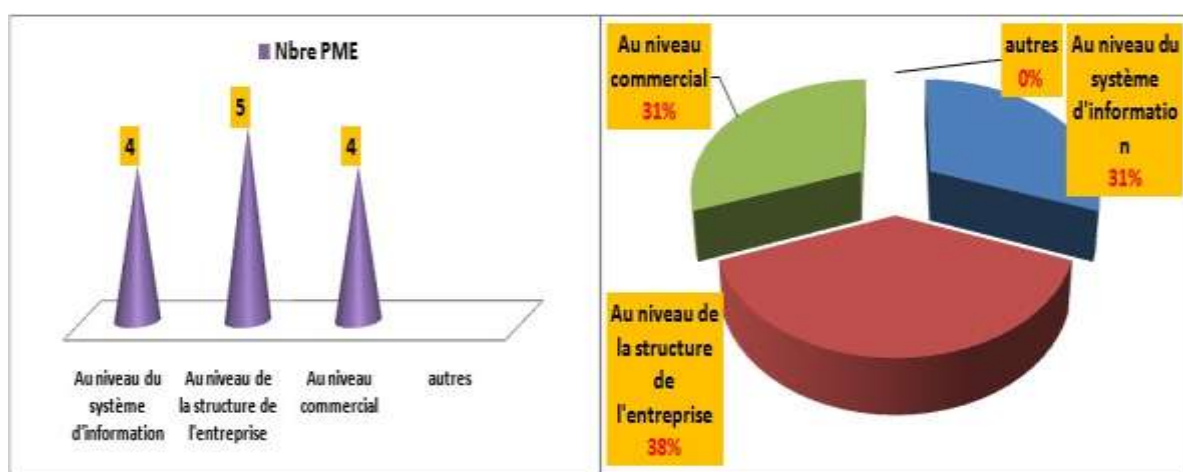
Pour améliorer l'usage des TIC quelques entreprises proposent :

- Perfectionnement du personnel en informatique et de l'acquisition de nouveaux équipements ;
- Besoin de la mise en place de salles de formation destinées à apporter l'initiation ;

Une entreprise propose d'autres objectifs quant à l'amélioration de l'usage des TIC notamment : une meilleure vision de l'avenir à moyen et à long terme, l'enquête de nouveaux marchés et la diversification des produits et services.

Tb 63. Les avantages des TIC sur la prise de décision stratégique:

Choix	Fréquence	%
Au niveau du système d'information	4	30.76
Au niveau de la structure de l'entreprise	5	38.46
Au niveau commercial	4	30.76
autres	/	/
Total	/	/



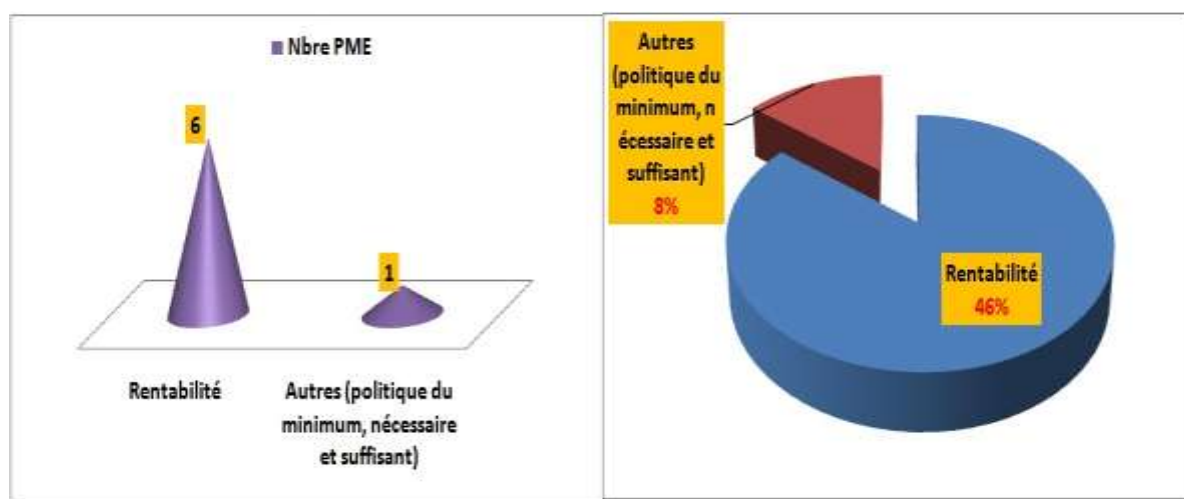
Graphe 45 : Les avantages des TIC sur la prise de décision stratégique

Suite aux réponses des PME étudiées, les avantages des TIC sur la prise de décision stratégique se manifestent au niveau :

- Du système d'information pour 04 PME (30,76%);
- De la structure de l'entreprise pour 05 PME (38,46%);
- Commercial pour 04 PME (30,76%).

Tb 64. Les limites d'investir dans les TIC:

Choix	Fréquence	%
Rentabilité	6	46.15
Autres (politique du minimum, nécessaire et suffisant)	1	7.69
Total	7	53.84



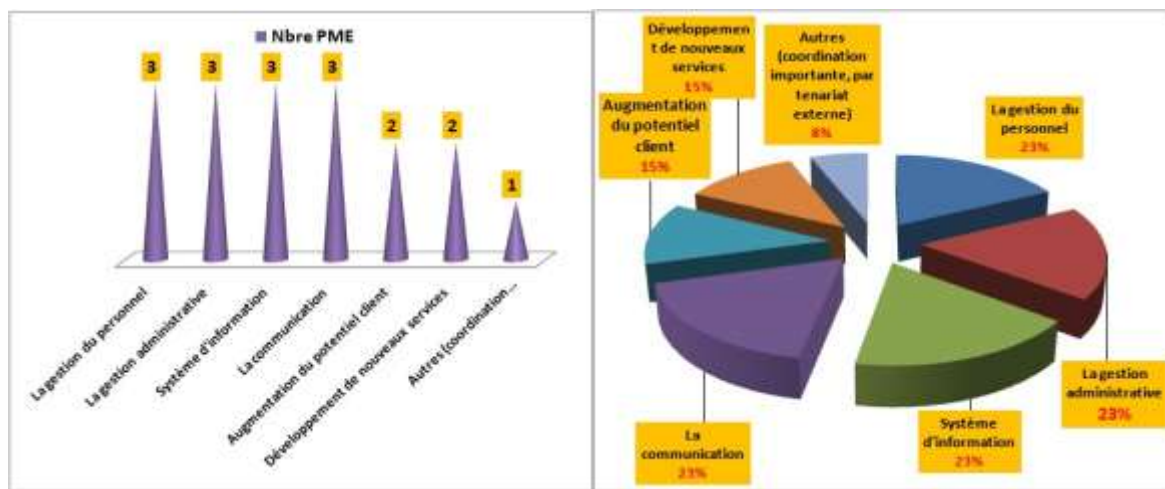
Graphe 46 : Les limites d'investir dans les TIC

Dans ce cas, 06 PME (46,15%) ont considéré que la rentabilité limite l'investissement dans les TIC alors qu'une seule entreprise (7,76%) a proposé la politique du minimum voyant qu'elle est nécessaire et suffisante. Il y a lieu de dire que ces entreprises n'ont pas voulu déclaré le montant total de dépenses des investissements en TIC de l'année 2009 (partie I).

Tb 65. L'impact des TIC sur les objectifs stratégiques:

Choix	Fréquence	%
La gestion du personnel	3	23.07
La gestion administrative	3	23.07
Système d'information	3	23.07
La communication	3	23.07
Augmentation du potentiel client	2	15.38
Développement de nouveaux services	2	15.38
Autres (coordination, importante,	1	7.69

partenariat externe)		
Total	/	61.53



Graph 47 : L'impact des TIC sur les objectifs stratégiques

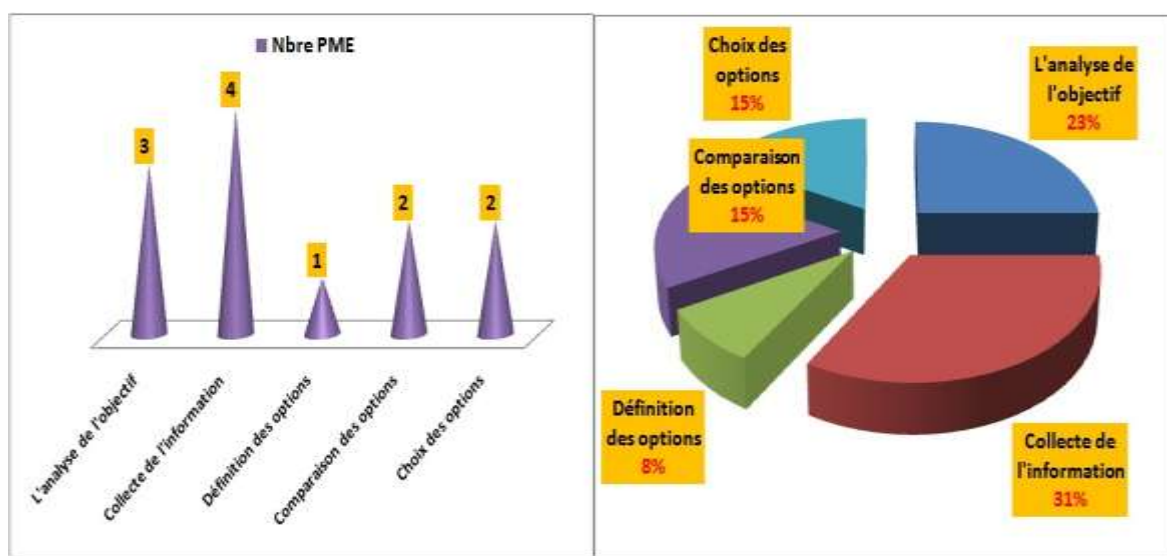
Les objectifs stratégiques sont nombreux et différents, selon les réponses des PME interrogées les TIC ont un impact sur:

- La gestion du personnel pour 3 PME (23,07%);
- La gestion administrative pour 3 PME (23,07%);
- Système d'information pour 3 PME (23,07%);
- La communication pour 3 PME (23,07%);
- Augmentation du potentiel client pour 2 PME (15,38%);
- Développement de nouveaux services pour 2 PME (15,38%);

Une seule entreprise a eu une autre vue concernant l'impact des TIC sur les objectifs stratégiques, elle a déclaré que l'impact est sur la coordination importante et partenariat externe.

Tb 66. La phase la plus influente par les TIC dans le processus de prise de décision stratégique:

Choix	Fréquence	%
L'analyse de l'objectif	3	23.07
Collecte de l'information	4	30.76
Définition des options	1	7.69
Comparaison des options	2	15.38
Choix des options	2	15.38
Total	/	/



Graph 48 : La phase la plus influente par les TIC dans le processus de prise de décision stratégique

Tab 67. le déterminant de prise de décision stratégique le plus influés par les :

Choix	Fréquence	%
Risques	/	/
Incertitude	/	/
Informations	4	30.76
Rôle du décideur	/	/
Temps	4	30.76
Environnement	1	7.69
Confiance	1	7.69
Total	/	46.15

Dans cette question, la majorité des PME considèrent le déterminant « information » et « temps » les plus influés par les TIC. Le déterminant « environnement » et « confiance » sont considérés comme les moins influés.

Deux entreprises ont justifié leurs réponses en ce qui concerne l'impact des TIC sur la prise de décision stratégique en se basant sur les réponses de deux questions précédentes :

1. Pour la question de quelle phase la plus influente par les TIC dans le processus de prise de décision ; une considère que les TIC font son impact sur la collecte de l'information et choix des options, l'autre considère son impact sur la phase de collecte de l'information, définition des options, comparaison des options, et choix des options.

2. Pour la question de quel déterminant de prise de décision stratégique le plus influé par les TIC, une propose l'information, l'autre propose l'information, le temps et (la confiance).

Donc la première affirme que les TIC peuvent avoir un impact sur la prise de décision stratégique et s'exécutent sur les données fournies, la classification des statistiques (une étude erronée qu'avaient des répercussions négatives), la deuxième affirme que la communication et la voie de la compréhension (éviter les litiges et les

fausses idées) et permettent l'optimisation de chaque compétence individuelle aisément et rapidement, dont la société n'étant que la somme des compétences individuelles, donc les TIC pour le groupe, la société et le monde.

2.2 Vérification des hypothèses

a.. Présentation de l'échantillon étudié

Il se présente comme suit:

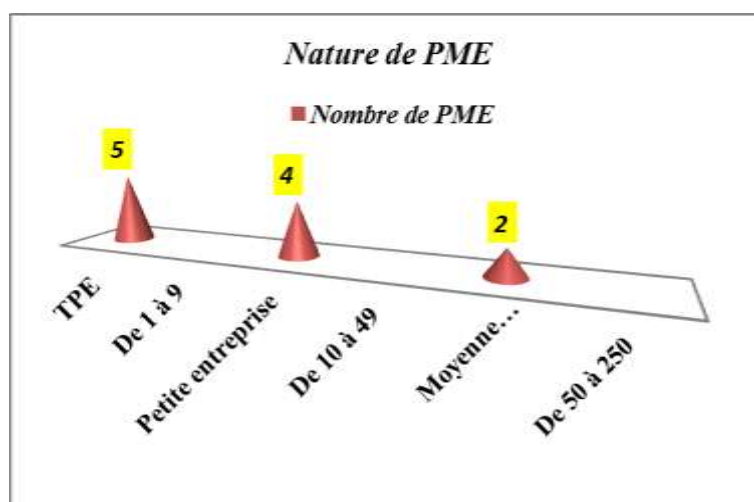
Entreprise	Date de création	Forme juridique	Non du répondeur	fonction	E-mail	Site web	Raison sociale	Capital (D)
	22/01/03	EURL	KREDECH Mnaouar	Gérant	EURL.Crustal@hotmail.fr	/	EURL	
Communication/technolo	/	Personne physique	RADJAA Mimouni	Gérante	Great-team@Hotmail.fr	www.cote7.com	Groupe coté	
rs	/	Personne physique	/	/	/	/	/	
ge	03/02/07	SARL	/	/	Ekraman-travals PG Mail.com	/	/	
aga	01/06/06	SARL	DAIB Med Amine	La réception	Murustaga hotel@yahoo.fr	/	/	
.B	03/06/03	Personne physique	Kadouri Bekhadda	Gérant	/	/	/	526.000
AMEUR	1967	SNC	HASSAINE Med	Directeur administratif	Fensicano nosseine@yahoo.fr	www.fencicanossein.com	ETBH	60000.0
	2000	Personne physique	HADJOU Zineddine	Ingénieur expert gerant	Zinedine ago@line.com	/	/	
no glace	23/12/98	SARL	/	/	/	/	/	21000.0
i fils	03/03/03	SNC	ALIOUI Mokhtar	Directeur administratif et financier	mezoughi@yahoo.fr	www.mezoughi_groupe.com	/	448000
VO MOSTA	02/09/01	EURL	BLAHOUAN Bendhiba	Gérant	/	/	BTH	100.000
T	01/12/09	SARL	Mlle BOUFADAN Amel	Assistante commerciale et technique de vente	Mscara-zerougat@elsecom-motors.com	/	/	
erie la	17/09/01	SARL	AMMOUR Abdelmalek	Gérant	/	/		21550.0

b. Les principales caractéristiques de l'échantillon :

1. La classification des PME étudiées (selon la classification en Algérie)

Elle se présente comme suit :

Nature de PME	Nombre de PME	%	Nombre de salarié				
TPE De 1 à 9	05	38.46	01	01	3	8	8
Petite entreprise De 10 à 49	04	30.76	14	20	22	37	/
Moyenne entreprise De 50 à 250	02	15.38	178	238	/	/	/
Total	11	84.61					



49. La classification des PME étudiées

2. Identification de l'échantillon étudié :

a. Réalisation du questionnaire :

Cette étude comme dit précédemment s'appuie sur une enquête quantitative de 13 questionnaires. Le questionnaire est présenté en annexe. Il est structuré en trois parties :

Partie 01 : Identification de l'entreprise

Partie 02 : Stratégie de l'entreprise

Partie 03 : L'utilisation des TIC et leur impact sur la décision stratégique.

La réalisation du questionnaire s'est faite en avril, mai, juin 2010. Dont les secteurs d'activité des PME sont dans les services.

La fonction des répondeurs aux questionnaires est la suivante : 06 dirigeants, 02 directeurs administratifs et financiers avec 03 occurrences nous avons « le réceptionniste d'un hôtel », assistante commerciale ». Le reste (02) n'a pas déclaré sa fonction dans l'entreprise.

b. Le secteur d'activité des PME étudiées :

%	Fréquence	Choix
30.76	4	Bâtiments et travaux publics
7.69	1	Commerce et distribution
15.38	2	Transport et Communication
/	/	Service fournis aux ménages
23.07	3	Hôtellerie et restauration
30.76	4	Services fournis aux entreprises
30.76	4	Industrie agroalimentaire
15.38	2	Tourismes
15.38	2	Autres (Agro Divers- formation et distribution)

c. Le nombre d'employés et la forme juridique :

- Les TPE (de 1 à 09 employés) sont au nombre de 05 soit 38,46 % sont des SARL;
- Les PME (de 10 à 49 employés) sont au nombre de 04 soit 30,76 % sont des personnes physiques;
- Les PME (de 50 à 250 employés) sont au nombre de 02 soit 15,30 % sont SNC et EURL.

d. La structure du marché :

La majorité (08) soit 61,53% des PME ont adopté une stratégie de différenciation vis-à-vis de la concurrence par des caractéristiques spécifiques perçues par le consommateur, le reste soit 30,76 % des PME (04) a adopté la stratégie de domination. .

Les répondants des 08 PME considèrent la concurrence comme forte et très forte par les 02 occurrences, ce qui confirme qu'elles se trouvent dans un marché de plus en plus concurrentiel et compétitif.

Pour la structure économique (nature de la concurrence) des PME analysées : 06 sont dans un environnement où la concurrence est locale, 05 au niveau national, 5 au niveau régional et 05 au niveau international. Donc ces entreprises ont d'emblée un double défi, celui d'évoluer dans un environnement local ou national, et de devoir se faire une place dans un environnement mondial, donc cherchent des relais de croissance en se développant sur de nouveaux marchés.

Les principaux clients pour les 08 PME sont des particuliers avec (61,53%) et des entreprises aussi pour le reste.

Les principaux critères et modalités recherchés par les clients ont été cités : « prix de prestation (7 ; 53,84%) » ; « Qualité de prestation :(10 ; 76,92%) » ; « La performance : (5 ; 38,46%) » ; « Notoriété : (4 ; 30,76 %) » et « service auprès du client : (4 ; 30,76%) ».

La part de marché est considérée en augmentation pour la majorité des PME au nombre de 11 soit 84,61%, en stagnation et diminution pour les 02 entreprises soient 7,69% pour chacune.

La structure financière :

Sur 13 répondants 05 ont déclaré leur chiffre d'affaires de l'année 2009 dans le tableau suivant :

N°	Chiffre d'affaires (DA)	classification
1	1.498.499.585,00	Moyenne entreprise
2	8.262.595,00	Petite entreprise
3	7.680.171,00	Petite entreprise
4	37.519.572,00	Petite entreprise
5	10.350.000,00	Petite entreprise

Au cours du traitement du questionnaire, il a été demandé aux dirigeants de chiffrer leur CA pour mieux analyser nos données et afin de justifier la classification de ces entreprises.

Une seule entreprise a déclaré un pourcentage de CA en forte diminution. La majorité au nombre de 06 eu un pourcentage stable soit 46,15%. Arrivent derrière 5 occurrences (38,46%) qui ont déclaré un pourcentage du CA en évolution à la hausse. Une seule entreprise a considérées son CA comme faible.

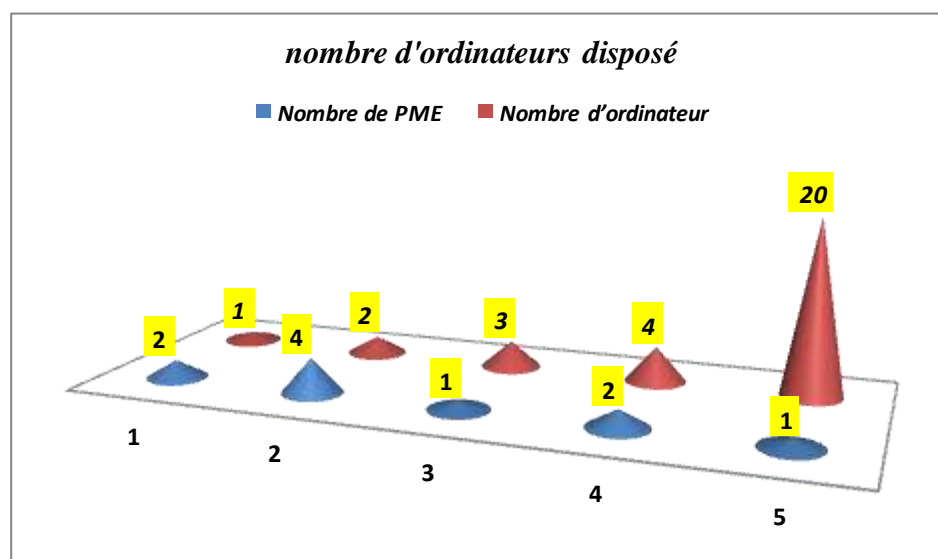
La majorité avec 69,23% (09) qui ont besoin de financement dont 06 (46,15%) dans le domaine d'investissement corporels, 04 (30,76%) ont besoin de financement des activités courantes et une seule entreprise a besoin de financement des investissements incorporels

Toutes les PME se lamentent des risques qui se varient entre : risques stratégiques liés à l'environnement sociétal (3 ; 23,07%), risques stratégiques liés à l'environnement concurrentiel (8 ; 61,53%) et risques stratégiques liés aux capitaux à long terme (2 ; 15,38%)

e. La fonction informatique et l'utilisation des TIC :

La majorité dispose d'une fonction informatique. Le nombre de micro-ordinateurs varie entre 1 à 4 unités pour 09 PME .Une seule entreprise dispose de 20 ordinateurs.

N°	Nombre d'ordinateurs	Nombre de PME
1	01	02
2	02	04
3	03	1
4	4	02
5	20	1



50. Nombre d'ordinateurs disposés dans chaque PME

Pour la part des salariés qui utilisent une fois par jour l'ordinateur varie entre 1 % à 25 % pour la majorité (6 ; 46,15%), deux pour la part comprise de 50% à 75% et 02 PME ont une part de 0%.

La qualité des équipements dont disposent la majorité des PME est relativement récente pour 06 d'entre elles soit 46,16% contre une seule avec d'anciens équipements. Les 03 restantes n'en ayant aucun.

Concernant la fréquence d'utilisation de cet équipement par 1 personnel salarié celle ci reste variable pour plusieurs de ces PME à l'exception de 02 d'entre elles ou ce n'est que le responsable qui accède.

Aucun support technique n'est mis en soutien pour la majorité de ces PME au nombre de 06 soit 46,15 %. Deux d'entre elles possède un technicien en permanence alors qu'une seule dispose d'un service technique permanent.

L'utilisation des TIC est présente dans l'ensemble de ces PME à l'exception d'une pour cause de non disposition d'une connexion Internet

La décision de l'utilisation des TIC est prise par la direction générale pour la majorité des PME au nombre de 07 (53,84 %), et par un prestataire de service extérieur pour une seule (7,69%).

En conséquence et au vu des différents points cités, la question de l'utilisation des principaux produits /services TIC utilisés ou en projet est de mise dans l'ensemble des PME visités (10 au total) contre 03 non répondantes.

c. Synthèse des principaux résultats:

L'objectif de cette recherche s'oriente vers la conceptualisation de l'utilisation des TIC et leur impact sur la prise de décision stratégique.

L'analyse des réponses des dirigeants rencontrés nous amène à constater que :

1. La PME Algérienne est familiale, son propriétaire est à l'origine un ancien commerçons ou autre. Son recours à des diplômés de l'enseignement supérieur de gestion ou de la technologie est limité;
2. Les TIC sont de façon concrète très diverses dans l'entreprise et sont envisagées de deux manières assez différentes :

D'une part, les technologies qui sont situées autour de l'Internet et qui facilitent le recueil de la communication des informations.

D'autre part, les applications informatisées développées grâce à la numérisation de l'information (**Salonçon ,2005**);

3. Les usages des TIC pourraient être scindés en deux groupes :

A celles où l'établissement est susceptible d'avoir (un usage basique) et celles qui seraient liés à l'environnement et les partenaires;

4. La faiblesse de la formation du personnel en matière des TIC;

5. Ces PME sont flexibles (flexibilité interne et externe);

6. Sont interactives ;

7. L'absence d'une vision stratégique au niveau du chef d'entreprise de son entreprise ;

8. La réflexion stratégique est limitée;

9. L'absence de la veille stratégique;

10. L'Archaïsme du management et l'absence de la gestion contemporaine (management stratégique) ;

11. Elles sont en situation concurrentielle vulnérable et dépendante;

12. Il existe une **fracture numérique**¹ entre ces PME.

¹. « Ce terme désigne une inégalité (entre les personnes ou entre les pays) sur le plan de l'accès aux TIC. Bien qu'on puisse dire que la fracture numérique n'est pas en soi un impact de TIC, l'inégalité d'accès au TIC a un impact sur les personnes et sur les Entreprises économique".

Conclusion:

Après l'analyse des questionnaires retournés, on constate que les PME (étudiées) souffrent des difficultés pour une meilleure prise de décision.

Durant la période de l'enquête, on a vraiment rencontré des sérieux problèmes et grandes difficultés pour réaliser ce travail. On souhaitera que notre travail sera à la hauteur.

Conclusion générale:

Les données représentées permettent également de dégager un certain nombre de conclusions.

Tout d'abord, les difficultés rencontrées dans le besoin de financement pour le développement de leurs projets d'innovation et d'investissements sans oublier le problème de recrutement et les difficultés d'intégration dans ces technologies, les PME ne parviennent pas à prescrire leurs investissements dans les TIC donc ne peuvent savoir les effets bénéfiques s'il y en a dans de tels investissements.

Dans un environnement concurrentiel et compétitif, les PME sont obligées de s'adapter à ces exigences en adoptant une stratégie de diversification pour répartir les risques et améliorer la rentabilité.

Finalement, l'utilisation des TIC serait un facteur clé pour prendre une décision et offrir une utilisation innovante pour une prise de décision stratégique, permettrait aux PME de se doter d'informations stratégiques en temps voulu. Donc l'utilisation des TIC est mesurée par l'utilisation des différents produits TIC et service TIC (utilisés et en projet). Les décisions stratégiques à leur tour sont mesurées par deux principaux facteurs qui sont l'information et le temps. Le recours aux TIC est une forme de réponse facile, rapide et économique à la question de l'information, avec un impact de taille pour la prise de décision stratégique; décision qui demanderait beaucoup d'efforts pour la recherche d'informations avec une forte analyse pour être meilleure.

En terme d'usage des TIC dans ces PME visitées, ces dernières sont encore au stade des prémisses (débutant) au regard de toutes les possibilités offertes par les diverses applications (produits / services TIC).

On note aussi que la taille et l'activité exercée semblent favoriser l'usage des TIC dans ces PME.

Point essentiel, l'offre des TIC à l'égard de prise de décision stratégique reste encore limitée.

L'objectif de cette recherche était de présenter des résultats d'une étude menée auprès de quelques PME dans le secteur des services pour vérifier nos hypothèses, mais les résultats espérés n'ont pas confirmé cent pour cent l'ensemble des objectifs prévus et tracés pour cette recherche et comme toute étude statistique, certaines barrières et écueils ont été la cause :

- Difficultés d'accès aux chiffres ou informations relatives à notre enquête classés confidentiel ;
- Absence des dirigeants;
- Le niveau d'instruction;
- Relations de travail non approfondies dans le domaine du savoir.

La problématique de ces PME sera de s'adapter sur ces Technologies si elles veulent marquer leur existence et assure sa pérennité.

Les résultats obtenus sur l'état de cet échantillon de PME ont montré plusieurs aspects négatifs.

En fin de compte, ce constat nous permis de connaître et d'essayer de développer une recherche d'avenir pour une bonne continuation permettant de vérifier d'autres résultats.

Suggestions :

Les résultats obtenus nous permettent de recommander aux pouvoirs publics algériens :

- Le soutien par des organismes privés et public et renforcer des programmes de mise à niveau des PME dans la matière (TIC) ;
- Créer un environnement innovateur en favorisant les législations conformément à la situation économique algérienne assurant la survie, la pérennité et le développement de ces entreprises, surtout la restructuration du système bancaire algérien pour être apte à les accompagner dans leur démarche de modernisation et d'investissement ;
- L'encouragement par d'autres entreprises en renforçant la relation entre les PME et leurs sœurs les grandes entreprises, limitant le recours aux investisseurs étrangers.

Bibliographie:

a. Ouvrages: (livres):

1. **Ackoff R.** Méthodes de planifications dans l'entreprise, (1973).
2. **AFPLANE**, Management stratégique des PME/PMI, ed. Economica, (1991).
3. **Alain –Jean Maec- Cadix Pointet**, Le management à l'épreuve des changements technologiques : impact sur la société et les organisations, ed.d'Organisation, (2002).
4. **BERTRAND BELLON**, entreprise créatrice, ed. Economica, (2002).
5. **Brahim Lahouel**, "les nouvelles technologies de l'information et de la communication : l'emploi et le tiers monde", (1997).
6. **Carole Logiez – Elisabeth Vina**, Entreprendre Dans les services, ed. Dunod, Paris, (2001).
7. **Didier CHAMBARETAUD**, Construire une stratégie de service, ed.Dunod, Paris, (2003).
8. **Emmanuel, Arnaud PATERON – Robert SALMON**, les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication, ed. Economica , (1996).
9. **Eric Vogler**, Management Stratégique des Services, ed.Dunod, Paris, (2004).
10. **Eric Stevens -Richard Sgsarnot**, Management de l'innovation, ed.Dunod,Paris ,(2007).
11. **François Jakobia**, L'intelligence économique en pratique,ed.d'Organisation,(1998-2000).
12. **Godefroy DANG NGUYEN – Denis PHAN**, Economie des télécommunications et de l'Internet, ed .Economica.(2000).
13. **JACQUES CHAMPEAUX – CHRISTIAN BRET**, La Cyber Entreprise, ed. Dunod , Paris, (2000).
14. **Jaunes Teboul**, le management des services : une approche opérationnelle pour toutes les entreprises, éd. Economica, groupe Eyrolles,(2007).
15. **Jean Luc CHARROUN- Jabine SEPARI**, Organisation et gestion de l'entreprise, manuel et application ed. Paris (2004).
16. **Jean –Marie, Albertini et Yees Croset**, .Gestion basique Economie d'entreprise, collection, .ed .NATHAN (1992).
17. **Jean Pierre Halfer – Michel Kalika – Jack Orsoni**, Management ; stratégie et organisation. ed. Vuibert, Juin (2007).
18. **Jean Pierre- Michel Kalika - Helfer-Jacques Orsoni**, Management Stratégie et Organisation, ed. Vuiber-juin (2006).

19. **Joe Tidd – John Bersant – Keith Pavitt** Management de l'innovation – ed. de Boelk Université (2006).
20. **Julien- Marchesnay, Petite et moyenne entreprise**, ed. Vuiber, (1987).
21. **Marck Lutchen**, gestion stratégique des systèmes d'information- faites vos SI une source de profit, Pearson Education, France, Paris, (2006).
22. **M. MARCHESNAY-C.FOURCADE**, Gestion de la PME/PMI, ed. NATHAN ,(1997).
23. **Mélissa Saadoum**, Technologies de l'information et management, HARMES Sciences Publications, Paris, (2000).
24. **Michel ROBERT, Marchel ELDEVAUX**, penser stratégique, vision stratégique, cohérente pour distancer ses concurrents .ed.Dunod, Paris (1994).
25. **Mintzberg H.** grandeur et décadence de la planification stratégique.
26. **Olivier Torrès – Blay**, Economie d'entreprise, Organisation, Stratégie et Territoire à l'aube de la nouvelle économie 2^{ième} édition, ed. Economica, (2004).
27. **Philippe Mustar et Hervé Prrau**, Encyclopédie de l'innovation,ed. Economica,(2003).
28. **Pierre AndreJulien**, Innovation et PME.Encyclopédie d'innovation,ed. Economica,(2003).
29. **Richad Soparnot –Eric Stevens**, Managment de l'innovation, ed. Dunod, Paris (2007).
30. **R.Durant**, Guide du Management stratégique ,99 concepts clés, ed. Dunod; Paris (2003).
31. **Robert Wtterwulghe**, la PME .Une entreprise humaine, ed. (1998).
32. **L.HASSID- P.JACQUE –GUSTAVE – N. MOINET**, les PME face au défi de l'intelligence économique, ed.Dunod, Paris (1997).

33. **بن حبيب عبد الرزاق**, اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (2006).

b. Mémoires de Magister:

33. Financement des PME en Algérie, (2003-2004).
34. Implantation de l'Internet en Algérie enjeux et perspectives, (2007-2008).
35. Impact des TIC sur la formation en entreprise, l'émergence de e-learning" illustration par le cas du projet E.learning à la Sonatrack"(2005-2006).

- 36.** Management et stratégie de l'entreprise cas de ENIE.
- 37.** NTIC et actions publicitaires.
- 38.** Planification en environnement aléatoire : essai le rôle de l'information sur les procédures de planification.
- 39.** Système d'information et prise de décision: étude de la formation des formateurs à l'USTO.
- 40.** Système d'information marketing dans le nouveau contexte concurrentiel : cas de la banque de l'agriculture.

c. les articles :

- 41.** Revue Française de gestion, N° 144, le 03/05, P: 43-63.
- 42.** Innovation, cahiers d'économie de l'innovation, n° 19,2004-1, p.53-74.
- 43.** La revue es sciences de gestion, direction et gestion des entreprises, (2008)" rapidité et performance dans les entreprises industrielles familiales en Tunisie.
- 44.** Journal of Enterprising Culture (2001), vol.9.no.2:173-199)"Systematic Method to Articulate Strategic Vision: An Illustration with a small Business Owner –Manager.
- 45.** Revue économique –janvier 2004 n° 03.
- 46.** Algéroscope, l'Algérie en chiffre : (2006), Annuaire économique et social, P : 54 ,55.
- 47.** Revue des économies nord Africain. Revue scientifique, spécialisée, approuvée N° 06, semestre 1, (2009).
- 48.** Bulletin d'informations économique ministère de la PME et l'artisanat Alger, (2009).
- 49.** Ministère de l'Investissement : Assise nationale de la PME, rapport 2 connaissances des PME MPEMEA/INDPED/30.09.03.
- 50.** Revue économique N°4 Juillet (1996).P955-1012.

d. Colloques: (conférences et débats)

- 51.** Colloque international"Mondialisation, institution et systèmes productifs au Maghreb" Hammamet, 22-23 juin 2006;
- 52.** Hammouténe Aïcha Ouardia- Aknine Souidi Rosa, " les PME en Algérie à l'ère des nouvelles technologies d'informaion et communicaion " in colloque inernaional sur "Impacts

of the North/South numerical fracture on the management of the SME/SMI "Trades, Subcontracting, Externalisation" organisé les 28 et 29 avril 2007 à l'université de Biscra.

53. Colloque International "MONDIALISATION, INSTITUTION ET SYSTEME PRODUCTIF AU MAGREB, Hammamet ,22-23 juin 2007

54. XV éme conférence internationale de Management Stratégique, Annecy/Genève 13-16 juin 2000

55. Veille stratégique en entreprise (communication, gouvernance et intelligence économique, colloque International, UFC –Alger le 14-16 juin 2008

e. Entretiens (Visites) :

56. Ministère des PME/PMI.

57. Ministère de l'industrie et de l'investissement.

58. Direction des PME / PMI (Mostaganem – Oran- Mascara).

Sitographie

59. <http://www.alaide.com/dico.php?q=tic&ix=3083>.

60. <http://www.webcom-aency.net/moduls.php?name=Encyclopedia&op=content&eid=653>.

61. <http://fr.wikipedia.org/wiki/NTIC>.

62. <http://www.lenouvelliste.com/article.print/1/68547>.

63. <http://www.usherb.ca/performa/tic/definition/tic.htm>.

64. <http://ww2.eivp-paris.fr/dpmanagement/sites/tic/partiel.php>

65. Rapport final – Euro Développement PME – décembre 2007, http://www.pmeart_dz.org/fr/index.php.

66. <http://www.algerie-dz.com/article8502.html>.

67. <http://www.algerie-dz.com/article12453.html>.

68. http://www.algeria-watch.org/fr/article/eco/omc_americains.htm.
69. http://www.externaliser_algerie.com/index.php?option=com_content&task=view&id=22.
70. <http://www.lexpressiondz.com/article/2/2008-04-147/51697.html>.
71. <http://www.erfi-management.net/seti/index2.htm>.
72. <http://www.sciencesdegestion.com/index.html>.
73. http://fr.wikipedia.org/wiki/Petites_et_moyennes_entreprises[http://fr.wikipedia.org/wiki/Services_\(%C%A9conomie\)](http://fr.wikipedia.org/wiki/Services_(%C%A9conomie)).
74. <http://www.senat.fr/ga/ga37/ga378:html17>.
75. http://gestiondelentreprise.com/prise_decision_etpes.htm.
76. http://blog.groupevectis.com/2009/02/2009-annee-de_reflexion_strategique_parexcellence.
77. www.bcg.com (la réflexion stratégique).
78. <http://www.zleadership.com/pub/indea/php?pub28>.
79. http://a211.qc.ca/9577_fr.htm.
80. http://www.manager_go.com/visionstrategique.htm.
81. Programme MEDA, du site http://www.pmeart_dz.org/fr/index.php.
82. http://mamrat.gout.qc.ca/amenagement/outils/amen_outl_plan_visi.asp.
83. www.Strategor.com.
84. www.sarambite.com.
85. http://bestofcompta.free.fr/OGE/La_decision_dans_l_entreprise.htm.
86. <http://rainaudi.com/strategie.heml> (décision stratégique).
87. http://bestofcompta.free.fr/OGE/La_decision_dans_l_entreprise.htm.
88. http://eaduniv_erangers.fr/rgeape/legoherel.pdf.
89. http://tecfa.unige.ch/tecfa/publicat/schneider/these_danie/wmoork/www/phd_20.heml.
90. <http://ugeronim.free.fr/ecoent/cours/d%C3%A9cision.htm>.

91. http://bestofcompta.free/OGE/La_decision_dans_entreprise.htm (la décision dans l'entreprise).
92. http://www.tudor.lu/cms/hensitudor/content.nsf/id/WEBER_7DSGEQ?opendocument&language=fr (L'intérêt des outils d'aide à la décision pour les PME).
93. Prise de décision et perception du risque : influence du profil psychologique du décideur (site Internet).
94. <http://www.veillestrategique.org>.
95. <http://www.algerie-dz.com/forums/archive/index.php/t-68713.html>.
96. <http://www.algerie-dz.com/forums/archive/index.php/t-68713.html>
97. <http://www.veillestrategique.org>.
98. <http://veilletourisme.ca/2009/05/21/1%e2%80%99innovation-de-produits-et-services-un-atout-de-differenciation-compte-rendu-des-assises-du-tourisme-2009/>.
99. <http://www.ansej.org.dz/>.
100. <http://veilletourisme.ca/2009/05/21/1%e2%80%99innovation-de-produits-et-services-un-atout-de-differenciation-compte-rendu-des-assises-du-tourisme-2009/>
101. [atout-de-differenciation-compte-rendu-des-assises-du-tourisme-2009/](http://veilletourisme.ca/2009/05/21/1%e2%80%99innovation-de-produits-et-services-un-atout-de-differenciation-compte-rendu-des-assises-du-tourisme-2009/)
102. <http://erwau.neau.free.fr/innovation.htm>
103. http://wikipedia.org/wiki/Digital_revolution
104. http://www.discoverti.org/innovation_en_tic.aspx
105. http://wikipedia.org/wiki/Digital_revolution,
106. [Sceco.u-strasbg.fr/.../Management%20strategique%20et%20systeme%20d%27inf...](http://sceco.u-strasbg.fr/.../Management%20strategique%20et%20systeme%20d%27inf...)
107. <http://ww2.eivp.paris.fr/dptmanagement/sits/tic/partiel/.php> (les NTIC (s) définitions et évolution).
108. <http://www.google.com/search?hl=f@source=hp@impact+des+TIC+sur+les+entreprises>
109. http://www.tudor.lu/cms/henritudor/content.nsf/id/WEBER_7DSGQ?
110. opendocument@langage=.fr (L'intérêt des outils d'aide à la décision).
111. <http://circa.europa.eu/irc/dsis/nfaccount/info/data/ESA95/fr/efr00480.htm>

112. Nicolc.assagne @univ_tlse1.fr
113. http://www.externaliser-algerie.com/index.php?option=com_content&task=view&id=22
114. <http://www.lexpressiondz.com/article/2/2008-04-14/51697.html>
115. E:\La carte cognitive.mht : la carte cognitive (Jean-Claude Maurin – 1999)
116. **Abdelouaheb Makhloufi , Ali Khardouche**, les apports des mobiles au développement des PME et PMI Algériennes (http://.tic.ird.fr/article.php?id =224) .
117. **Laurier, Andrée**. .coup de pouce .Septembre 1994(des méthodes efficaces pour prendre de bonnes décisions) (site Internet)
118. Les TIC, solutions nouvelles à des questions nouvelles (site Internet)
119. http://www.renupi.org/article.php3?id_article=170 (Information et décision dans la PME/PMI)
120. **Bernard HUDEVILLE –Rédha YOUNES BOUACIDA** " les relations entre activité technologique, innovation et croissance dans les PME algériennes " (site Internet)
121. <http://geronim.free.fr/eoent/cours/decision.html>
122. <http://ww2.eivp-paris.fr/dptmanagement/sites/tic/partiel.php>
123. Tiré de **Laroche et Nioche**, 1994. (Le processus de décision stratégique)

liste des abréviations

ADS: Agence de Développement Social

ANDI: Agence Nationale de Développement de l'Investissement

ANDPME: Agence Nationale de Développement de la PME

ANSEJ: Agence Nationale

B to B: Business to Business

B to C: Business to Consumer

CA: Chiffre d'Affaires

CC: Carte Cognitive

CDD: Contract à durée Déterminée

CDI: Contrat à durée Indéterminée

CNAS: Caisse Nationale et Assurance Sociale

CNC: Conseil National Consultatif pour la promotion des PME

CNRC: Caisse Nationale

CRM: (Customer Relationship Management)

EDI: Echange de données informatisées

ERP: (Entreprise Ressource Planning) ou progiciel de gestion intégrée

FGAR: Le Fonds de Garantis des PME

ISO: International Standardising Organisation (Organisation International de Normalisation)

EURL: Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée

GED: Gestion électronique de données

IMC: (Intelligence – Modélisation – Choix) ou IDC : (Intelligence – Design – Choice)

INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques

IP: Téléphone par Internet

IRC : (Internet Relay Chat) ou Protocole de Communication instantanée sur Internet

JAT: Just à Temp

KM: Knowledge Management

LGCI : Caisse de Garantis des Crédits d'Investissements

Meda 2: Programme d'Appui aux PME/PMI et la maîtrise de la Technologie de la Communication et de l'Information

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

OCDE : Organisation de coopération et de développement Economique

OMC : Organisation Mondiale du Commerce

PME : Petite et Moyenne Entreprise

R& D: Recherche et Développement

RH: Ressources Humaines

SARL: Société A Responsabilité Limitée

SI: Système d'Information

SMART: Spécifique – Mesurable – Applicable – Réalisable – Limité dans le temps (les caractéristiques de l'objectif)

SNC: Société en Nom Collectif

TIC: Technologies de l'Information et de la Communication

UE: Union Européenne

Annexe 01 : Liste des tableaux

N°	Titre	Page
01	grille d'objectifs stratégiques	24
02	Les niveaux de décisions	37
03	Les caractéristiques des niveaux de décisions	39
04	Les caractéristiques de la décision stratégique	42
05	Les biais cognitifs et décision stratégique	47
06	La nature de l'environnement et son influence	48
07	Catégories d'entreprise d'une petite taille	69
08	Rapport final – Euro Développement PME – décembre 2007 (mise à niveau)	85
09	Les ressources internes et externes de l'innovation des PME	95
10	Les phases de la révolution digitale	97
11	Les aspects positifs et négatifs de la révolution digitale	102
12	Les différentes caractéristiques de l'information en regard du type de décision	128
13	l'avant scène et l'arrière scène	142
14	les services aux entreprises	147
15	les services aux particuliers	148
16	Types de PME en Algérie	150
17	la population du secteur des PME et de l'Artisanat	151
18	Les secteurs d'activité dominants	151
19	La répartition des PME privées (personnes morales) par secteur d'activité	152
20	Répartition des PME privées par région	153
21	Répartition spatiale et Mouvements des PME et leur ordre d'importance	153
22	Répartition des PME privées par groupe de branche d'activité (secteur des services)	153

Annexe 02 : Liste des figures

N°	Titre	Page
01	Processus général de la décision stratégique	43
02	Les déterminants potentiels du processus de la décision stratégique	45
03	Les acteurs	45
04	Les différentes phases du processus de veille stratégique	57
05	Les ressources permettant l'innovation dans les PME	95
06	La chaîne de valeur selon Porter	116
07	L'impact des TIC sur la restructuration de la chaîne de valeur	117
08	La chaîne de valeur selon Porter	145
09	La chaîne de valeurs des services	145

Annexe 03 : Liste des graphes

N°	Titre	Page
01	le statut juridique	162
02	l'entreprise faite partie d'un groupe	163
03	la part de marché	164
04	qui s'occupe des taches et outils TIC (maintenance et gestion)	164
05	le revenu de l'entreprise	166
06	L'intensité concurrentielle	167
07	la nature de la concurrence	167
08	le chiffre d'affaires	168
09	les principaux clients	168
10	la visibilité sur le marché en cours ou à avenir	169
11	investir dans l'avenir	169
12	l'évolution des effectifs	170
13	les difficultés de recrutement	172
14	les formations proposées pour familiariser avec l'utilisation des TIC	173
15	Les besoins de financement	175
16	les domaines qui demande le financement	175
17	les projets de développement dans les 2 ans à avenir	177
18	la notion de stratégie dans l'entreprise	178
19	le système d'information dans l'entreprise	179
20	les concurrents dans domaine d'activité	180
22	la stratégie concurrentielle adoptée	180
23	l'horizon de réflexion stratégique de l'entreprise	181
24	la stratégie des TIC existant dans l'entreprise	182
25	l'horizon de réflexion stratégique informatique dans l'entreprise	182
26	les coûts de cette stratégie	183

27	les critères adoptés pour appliquer la stratégie des TIC	184
28	le recours aux bureaux d'études pour appliquer la stratégie des TIC	184
29	les problèmes qui bloquent le recours aux bureaux d'études	185
30	les objectifs actuels	186
31	les risques stratégiques	187
32	les différents modes de décision	187
33	les méthodes procédées pour prendre une décision	188
34	les types de décision prises	189
35	l'utilisation des ordinateurs dans l'entreprise	191
36	la connexion d'Internet	192
37	le type de connexion	193
38	les raisons d'investir dans les TIC	196
49	le délai de recours aux TIC dans le service	197
40	la qualité des équipements	198
41	Le support technique à disposition	199
41	les critères utilisés lors du choix d'une utilisation des TIC	200
42	les difficultés influant l'intégration des TIC	201
43	Les éléments permettant la réussite de l'intégration des TIC	202
44	les possibilités pour améliorer l'usage des TIC permettant l'obtention des objectifs	203
45	les avantages des TIC sur la prise de décision stratégique	204
46	les limites d'investir dans les TIC	205
47	l'impact des TIC sur les objectifs stratégiques	206
48	La phase la plus influente par les TIC dans le processus de prise de décision stratégique	207
49	La classification des PME étudiée	211
50	Le nombre d'ordinateurs disposés dans chaque PME	215

Annexe 04 : Modèle de questionnaire

Etude sur l'impact des TIC sur les décisions stratégiques dans les PME/PMI algériennes dans le secteur des services

Questionnaire destiné aux responsables

Sommaire:

- ❖ **Partie I : identification de l'entreprise**
- ❖ **Partie II : La notion de stratégie et prise de décision stratégique pour l'entreprise**
- ❖ **Partie III : Usage et impact des TIC sur les décisions stratégiques**

Partie I : Identification de l'entreprise

1. Identité de l'entreprise:

1.1. Nom de l'entreprise :

1.2. Date de création de l'entreprise : jj/ /mm/ /aaaa/ /

1.3. Statut juridique de l'entreprise :

SARL	<input type="checkbox"/>
EURL	<input type="checkbox"/>
SNC	<input type="checkbox"/>
Personne physique	<input type="checkbox"/>
Autres	<input type="checkbox"/>

1.4 Nom et prénom du répondant :

1.5 Fonction dans l'entreprise:

1.6 E.mail:

1.7 Site Internet:

1.8 La raison sociale:

1.9. Capital social de l'entreprise :

1.10. Chiffre d'affaire réalisée (2009):

1.11. Nombre d'employés :

CDI	<input type="checkbox"/>
CDD	<input type="checkbox"/>
Autres	<input type="checkbox"/>

Etude sur l'impact des TIC sur les décisions stratégiques dans les PME/PMI algériennes dans le secteur des services

Oui

Non

Si oui, dans quel pays se trouve le siège de votre groupe?

1.13. La part de marché de votre entreprise a-t-elle en tendance à ?

Augmenter

Stagner

Diminuer

1.14. Qui s'occupe principalement des tâches et outils TIC (maintenance, gestion, ...) dans votre entreprise

Le service informatique

Le dirigeant de l'entreprise

Un (des) employés de l'entreprise

Un prestataire de service extérieur

Autres, précisez

2. Activité de l'entreprise

2.1 Quel est le secteur d'activité de votre entreprise?

Secteur d'activité	choix
Bâtiments et travaux publics	
Commerce et distribution	
Transport et communication	
Services fournis aux ménages	
Hôtellerie et restauration	
Services fournis aux entreprises	
Industrie agroalimentaire	
Tourisme	
Autre secteurs (précisez)	

Etude sur l'impact des TIC sur les décisions stratégiques dans les PME/PMI algériennes dans le secteur des services

2.2 Le revenu net de votre entreprise lors du dernier exercice comptable : DA

Si disponible, merci de fournir les informations suivantes:

2.3. Le montant total de dépenses en R & D sur le dernier exercice comptable :

2.4. Le pourcentage des ventes de votre entreprise provenant de nouveaux services :
%

2.5. Le montant total des dépenses des investissements en TIC en 2009 ou du dernier exercice comptable : DA

2.7 Quels sont les principaux critères recherchés par vos clients ?

Le prix de prestation

La qualité de prestation

La performance

La notoriété

Le service auprès client

2.8 Quelle est l'intensité concurrentielle de votre activité ?

Inexistante

Faible

Forte

Très forte

2.9 Si vous avez une concurrence, de quelle nature est-elle?

Locale

Nationale

Régionale

International

3. Résultats et objectifs de votre entreprise:

3.1 Votre chiffre d'affaires et vos investissements:

3.1.1 Quelle est l'évolution de votre chiffre d'affaires depuis 2 ans

En forte diminution

Stable

En diminution

En hausse

En forte hausse

3.1.2 Quels sont vos principaux clients (ceux avec lesquels vous réalisez la majorité de votre chiffre d'affaires) ?

Particuliers

Entreprises

3.1.3 Quelle visibilité avez-vous sur vos marchés en cours ou avenir?

Mensuelle

Trimestrielle

Semestrielle

2 ou 3 ans

Plus de 3 ans

3.1.4 Envisagez vous – d'investir dans les 2 prochaines années?

Oui

Non

Si oui dans quel domaine?

Etude sur l'impact des TIC sur les décisions stratégiques dans les PME/PMI algériennes dans le secteur des services

3.2. Vos ressources humaines:

3.2.1 Quelle est l'évolution de vos effectifs depuis 2 ans?

En diminution

Stable

En hausse

3.2.2 Quel est le nombre d'employés de votre entreprise (selon les catégories socio-professionnelles)?

Exécutions

Maîtrises

Maîtrises supérieures

Cadres

Autre (précisez)

3.2.3 Rencontrez vous de difficultés de recrutement?

Oui

Non

Si oui, quelles sont les raisons?

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

3.2.4. Proposez-vous des formations aux responsables à fin de familiariser avec l'utilisation des TIC et leurs récents développements dans l'entreprise ?

Oui

Non

3.2.5 Si oui, les formations sont organisées :

- En interne, par des membres du département informatique
- En interne, via des informations offertes sur Internet ou intranet
- Par un organisme externe (privé ou public)
- Autres, précisez

3.2.6 Et plus précisément dans quel domaine des TIC?

4. Besoins et projets de votre entreprise:

4.1 Avez-vous des besoins de financement ?

Oui

Non

Si oui, quels sont – ils?

Investissements corporels (matériels)

Investissements incorporels (licences)

Financement des activités courantes (créances clients, stocks...)

4.2 Quels sont vos autres besoins actuels ou à venir ?

Projets d'innovation

Projets d'investissements

Veille technologique, stratégique

Participation à des salons, journées d'information...

Autres, précisez

4.3 Avez-vous des projets de développement dans les 2 ans à venir?

Si oui, précisez vos projets?

Projets de diversifications de vos services, précisez

Projets de coopération, partenariat, précisez

Autres projets, précisez

Etude sur l'impact des TIC sur les décisions stratégiques dans les PME/PMI algériennes dans le secteur des services

Partie 02: La notion de stratégie et prise de décision stratégique pour l'entreprise

1. la notion de stratégie dans l'entreprise:

1.1. Avez-vous des notions sur la stratégie d'entreprise?

Oui

Non

Si oui expliquer

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

1.2. Disposez-vous un système d'information stratégique?

Oui

Non

1.3. Y a-t-il des concurrents dans votre domaine d'activité?

Oui

Non

1.5. De quelle stratégie concurrentielle votre entreprise est-elle plus proche?

Domination

Différenciation

Niche

1.6. Quel est l'horizon de réflexion stratégique de votre entreprise?

Inférieure d' 1 an

De 1 à 3 ans

De 3 à 5 ans

Plus de 5 ans

Etude sur l'impact des TIC sur les décisions stratégiques dans les PME/PMI algériennes dans le secteur des services

1.7. Existe-t-il au sein de votre entreprise une stratégie des TIC?

Oui

Non

1.8. Quel est l'horizon de réflexion stratégique informatique dans votre entreprise?

Inférieure d' 1 an

De 1 à 3 ans

De 3 à 5 ans

Plus de 5 ans

1.9. Combien vous coûte cette stratégie?

1.10. Sur quel critère avez-vous compté pour appliquer cette stratégie?

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

1.11. Avez-vous fait recours aux bureaux d'études pour adopter une stratégie des TIC ?

Oui

Non

3.1.12. Si non, pourquoi?

Problèmes de RH

Problèmes financiers

Autres, précisez

2. la prise de décision stratégique au sein de votre entreprise :

2.1 Quelles sont actuellement vos objectifs stratégiques dans votre entreprise?

Développer l'entreprise

Améliorer la rentabilité économique

Etude sur l'impact des TIC sur les décisions stratégiques dans les PME/PMI algériennes dans le secteur des services

Développer de nouveaux marchés

Développer les compétences et le savoir faire

2.2 Quels sont les risques stratégiques que se lamente votre entreprise?

Risque stratégique lié à l'environnement sociétal (Légitimité – culture- sociologie...)

Risques stratégiques liés à l'environnement concurrentiel (Vulnérabilité, agressivité, des concurrents et la dépendance)

Risques liés aux capitaux à long terme

2.3. Quels sont les différents modes de décisions pouvant prises dans votre entreprise?

Autoritaire

Majoritaire

Minoritaire

Unanimité

2.4. Avez-vous procédé des méthodes de prise de décision?

Oui

Non

Si oui, précisez,

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

2.5 Quels sont les types de décisions pouvant prises dans votre entreprise?

Décisions stratégiques

Décisions tactiques

Décisions opérationnelles

Etude sur l'impact des TIC sur les décisions stratégiques dans les PME/PMI algériennes dans le secteur des services

2.6 Si vous prenez des décisions stratégiques, passez aux questions suivantes:

2.7. Qu'est ce qu'une décision stratégique à votre niveau ?

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

2.8. Dans quel cas avez-vous appliqué la décision stratégique?

- | | |
|--|--------------------------|
| Lancer un produit(Service) | <input type="checkbox"/> |
| Prévenir un conflit | <input type="checkbox"/> |
| Répondre à une attaque médiatique | <input type="checkbox"/> |
| Protéger un marché | <input type="checkbox"/> |
| Introduire un changement organisationnel | <input type="checkbox"/> |
| Préparer une fusion | <input type="checkbox"/> |
| Autres, précisez | |

2.9. Quels sont les avantages de la prise de décision stratégique?

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

2.10 Comment se forme la décision stratégique à votre niveau?

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

Etude sur l'impact des TIC sur les décisions stratégiques dans les PME/PMI algériennes dans le secteur des services

Partie 03: Usage et impact des TIC sur les décisions stratégiques

1. Etat des TIC dans votre entreprise:

1.1 Est-ce que vous disposez d'ordinateurs au niveau de votre entreprise?

Oui

Non

Si oui, combien?

1.2 Dans votre entreprise quelle est la part de salariés qui, une fois par jours au moins, utilise un ordinateur?

0%

De 1 à 25 %

De 25 % à 50

De 50% à 75 %

De 75 % à 100%

1.3 Si vous n'avez pas d'ordinateurs, quelles sont les raisons?

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

1.4 Disposez vous d'une connexion d'Internet?

Oui

Non

Etude sur l'impact des TIC sur les décisions stratégiques dans les PME/PMI algériennes dans le secteur des services

Si oui, quel est le type de connexion?

ADSL

SDSL

Autres (précisez)

Si non, pourquoi?

.....

.....

.....

1.5 Quels sont les principaux produits et/ou services TIC que vous avez utilisé ?

<i>produits et/ou services TIC</i>	<i>Utilisé</i>	<i>En projet</i>
<p><u>Multimédia:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Site web * Communication, création et édition sur divers supports électroniques (Cd, vidéo...) * communication et publicité sur Internet 		
<p><u>Télécommunication:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Visioconférence * voix sur IP (téléphone par Internet) 		
<p><u>Informatique:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Messagerie externe via Internet * Messagerie interne (entre membre de votre entreprise) * Réseaux, intranet, extranet * Wifi * Outils de sécurité informatique 		
<p><u>E- marketing:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Le commerce électronique 		

Etude sur l'impact des TIC sur les décisions stratégiques dans les PME/PMI algériennes dans le secteur des services

* Centre d'appels téléphonique- téléopérateur		
<p><u>Ingénierie des savoirs:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Gestion électronique de documents * E- learning: formation à distance par Internet * Knowldge management 		
<p><u>Logiciels:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Logiciel de comptabilité et paie *Logiciel de suivi clientèle (ou gestion de relation client) * Gestion de production assistée par approvisionnement (Supplay Chain) * Conception assistée par ordinateur (CAO-DAO-PAO) *tableur *Traitement de texte * Gestion de base de donnée * Logiciels libres 		
<p><u>Matériel TIC:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Equipement de mesure sans fils (compteurs...) * Terminaux mobiles (boîtier électronique de saisie de commande/signature) * Equipement de contrôle d'accès 		
<p><u>Imagerie, technologie de visualisation :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * télésurveillance * Système de localisation (livraison, commerciaux...) * 3D (réalité virtuelle, réalité augmentée) * Système d'information géographique 		

Etude sur l'impact des TIC sur les décisions stratégiques dans les PME/PMI algériennes dans le secteur des services

1.6. Pourquoi investissez vous dans les TIC?

- Différencier les concurrents (CA)
- Améliorer le fonctionnement interne
- Conquérir de nouveaux marchés
- Réduire les coûts
- Réduire le temps
- Fidéliser les clients
- Augmenter le CA
- Autres, précisez

1.7. Depuis combien de temps avez-vous recours aux TIC pour le service dont vous êtes Responsable ?

- Jamais
- 1 an
- De 1 à 3 ans
- Plus de 3 ans

1.8 De quelle qualité sont ces équipements ?

- Aucun équipement
- Ancien
- Relativement récents

1.9 Quel support technique est à votre disposition?

- Aucun
- Technicien en permanence
- Service technique permanent

1.10 A votre niveau, qui décide de la nécessité d'utilisation des TIC?

Etude sur l'impact des TIC sur les décisions stratégiques dans les PME/PMI algériennes dans le secteur des services

- La direction générale
- Responsable informatique
- Autres directions
- L'un des employés de l'entreprise
- Un prestataire de service extérieur
- Autres, précisez

1.11 Quels sont les principaux critères de sélection, lors du choix d'une utilisation des TIC?

- Flexibilité de la solution
- Coûts de solution
- Facilité d'utilisation
- Innovation apportée par la solution
- Exigence métier
- Autres, précisez

1.12. Quel sont les éléments qui influent l'intégration des TIC dans votre PME (difficultés)?

- La complexité : compétences et qualification
- La culture de l'entreprise
- Inadéquation de l'offre de formation au niveau local
- Insuffisance de spécialistes
- Débit d'Internet trop faible
- Manque d'argent

1.13 Quel sont les éléments qui influent l'intégration des TIC dans votre PME (de réussite)?

- Le bénéfice perçu
- La culture de l'entreprise
- La formation relative aux TIC

Etude sur l'impact des TIC sur les décisions stratégiques dans les PME/PMI algériennes dans le secteur des services

La capacité de l'entreprise à recruter du personnel informatique hautement qualifié

1.14 Selon vous, y a-t-il de possibilités d'améliorer l'usage des TIC pour obtenir vos objectifs ?

Oui

Non

Si le cas, Comment?

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

3. Le rôle des TIC et impact sur les décisions stratégiques au sein de votre entreprise:

2.1 Quels sont les avantages de l'investissement dans les TIC?

Au niveau du système d'information

Au niveau de la structure de l'entreprise

Au niveau commercial

Autres, précisez

2.2. Quels sont les limites de l'investissement dans les TIC?

Rentabilité

Autres, précisez

2.1. Est-ce que les TIC ont eu un impact sur vos objectifs stratégiques?

La gestion du personnel (réorganisation interne)

La gestion administrative (e - administration)

Système d'information (veille, circulation de l'information)
La communication (intra entreprise)

Etude sur l'impact des TIC sur les décisions stratégiques dans les PME/PMI algériennes dans le secteur des services

Augmentation du potentiel client

Développement de nouveaux services

Autres, précisez

2.3. Dans quelle phase du processus décisionnel pouvant les TIC imposent leur impact?

L'analyse de l'objectif

Collecte de l'information

Définition des options

Comparaison de ces options

Choix des options

2.4. Les TIC peuvent – elles avoir un impact sur quel l'un des déterminants de la décision stratégique?

Risques

Incertitude

Informations

Rôle du décideur

Temps

Environnement

Confiance

Expliquer:

.....
.....

MERCI DE VOTRE COLLABORATION

Lettre d'accompagnement

Objet: demande de participation à une étude.

Nous menons actuellement une étude sur « *l'impact des TIC sur les décisions stratégiques dans les PME* ».

Notre étude a pour but de:

- Tenir d'arriver aux résultats selon lesquels les TIC peuvent avoir un impact sur les décisions stratégiques dans les PME algériennes (en choisissant le secteur des services) comme un but principal ainsi on essaye de savoir:
- Si les PME algériennes utilisent-elles les nouvelles technologies de l'information et de la communication, pour quelle raison, et dans quels outils ont-elles investi.
- Quels sont les risques stratégiques propres à la PME algérienne.
- Sur quelles bases repose-t-elle la PME pour prendre les décisions stratégiques.

A cet effet, l'approche méthodologique nous impose de s'appuyer sur une étude dont le matériel principal est un questionnaire ciblant: les PME privées dans le secteur des services.

Notre questionnaire comprend quatre types de réponses:

1. Des réponses fermées : mettre une croix dans la case choisie;
2. Des réponses à choix multiples;
3. Des réponses classées par ordre de priorité;
4. des réponses libres.

Afin d'aboutir à des résultats intéressants à l'issue de cette étude, nous vous serions grés, Madame, Monsieur, de renseigner le questionnaire qui vous est joint.

Veillez agréer, Madame, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.

N.B: nous vous garantissons la confidentialité de vos réponses; les questionnaires seront traités globalement.

NEMER Rabiha (Mme MESTOUR)

Etudiante en 2^{ème} année magister en
Management
"Stratégie des entreprises"
Université d'Oran

Table des matières

Contenu	Page
Introduction Générale	05
Chapitre I : le comportement managérial et décisionnel	
Introduction	14
Section 01 : le comportement managérial	
Introduction	15
1.1 la réflexion stratégique	16
a. Principales définitions	16
b. Extension de la réflexion stratégique	16
c. Les avantages de la réflexion stratégique	18
1.2 la vision stratégique	19
a. Principales définitions	19
b. Les caractéristiques de la vision stratégique	20
c. Les principes de la vision stratégique	21
d. Les objectifs stratégiques	22
e. La carte cognitive	25
Conclusion	28
Section 02 : le comportement décisionnel	
Introduction	29
2.1 la décision	30
a. Principales définitions	30

b. Les caractéristiques d'une décision	31
c. Le processus décisionnel	32
d. Les facteurs influant la prise de décision	35
e. Les types de décision	36
2.2 la décision stratégique	40
a. Principales définition	40
b. Les caractéristiques de la décision stratégique	42
c. Le processus de prise de décision stratégique	43
d. Les déterminants potentiels du processus de prise de décision stratégique	45
e. Les facteurs influant sur la prise de décision stratégique	46
Conclusion	62
Conclusion	63
Chapitre II : PME et TIC	
Introduction	65
Section 01 : les PME : cadre d'analyse théorique	68
Introduction	67
1.1 définitions et fondements théoriques	68
a. quelques définitions de concepts de base	68
b. les caractéristiques de la PME	70
c. la PME et son environnement	73
1.2 Aperçu sur la PME algérienne	76
a. Emergence de la PME algérienne	76
b. Les caractéristiques de la PME algérienne	81

c. Les problèmes de la PME algérienne	82
Conclusion	87
Section 02 : L'innovation TIC et l'innovation dans les PME	89
Introduction	88

2.1 Fondements théoriques	89
a. Principales définitions	89
b. Les types d'innovation	91
c. L'intégration de l'innovation dans la stratégie dans les PME	94
2.2 la révolution digitale	96
a. Définitions et historique	96
b. Quelques exemples	98
c. Impact des TIC dans les organisations	99
Conclusion	103
Section 03 : les TIC : cadre théorique	105
Introduction	104
3.1 définitions et fondements théoriques	105
a. Définitions de base	105
b. Les caractéristiques des TIC	113
c. La nouvelle restructuration de l'entreprise en fonction des TIC	115
3.2 l'évolution dynamique des TIC en Algérie	121
a. Les progrès de l'Algérie en matière des TIC	121
b. La stratégie TIC en Algérie	122
c. Le projet Meda 2	123
3.3 Impact des TIC sur la prise de décision	125

a. Quelques impacts des TIC sur la prise de décision	125
b. Projet des TIC	131
Conclusion	136
Conclusion	137

Chapitre III : présentation et discussion des résultats	
Introduction	139
Section 01 : présentation du secteur de services en Algérie	
Introduction	140
1.1 le secteur des services	141
a. Principales définitions	141
b. Les caractéristiques des services	143
c. Les différents types de services constituant le secteur tertiaire	146
d. le secteur des services en Algérie	149
1.2 les PME algériennes privées dans le secteur des services	150
a. La population du secteur des PME et de l'artisanat	151
b. Les secteurs d'activité dominants	151
c. Evolution des PME privées	151
d. La répartition des PME privées (personnes morales) par secteur d'activité	152
e. Répartition des PME privées par région	153
f. Répartition spatiale et mouvement des PME et leur d'ordre d'importance	153
g. La répartition des PME privées par groupe de branche d'activité (secteur des services)	153
Conclusion	154
Section 02 : présentation de méthode de recherche	
	156

Introduction	155
2.1 Présentation des études proches	156
a. Première étude	156
b. Deuxième étude	157
2.2 description la méthode de recherche	159
a. la stratégie de recherche	159
b. le choix de la population	159
c. Collecte des données	159
d. Interprétation de données obtenues	161
2.3 Vérification des hypothèses	210
a. Présentation de l'échantillon étudié	210
b. Principales caractéristiques de l'échantillon	211
c. Synthèse des principaux résultats	216
Conclusion	218
Conclusion générale	219
Les suggestions	221
Bibliographie	222
Liste des abréviations	230
Annexe 01 : liste des tableaux	233
Annexe 02 : liste des figures	235
Annexe 03 : liste des graphes	237
Annexe 04 : modèle de questionnaire	240
Table des matières	258

Ecole Doctorale d'Economie et de Management

Mémoire de Magister

Option : Stratégie

Thème :

**Impact des TIC sur le processus de décisions stratégiques
dans les PME Algériennes**

**Une étude basée sur un échantillon des PME Algériennes dans
le secteur des services**

Mots clés : petites et moyennes entreprises – vision stratégique- décisions stratégiques – technologie de l'information et de la communication- système d'information- la veille stratégique- l'intelligence économique- l'environnement de l'entreprise- le secteur tertiaire

Résumé :

En Algérie peu d'études empiriques se sont focalisées sur le processus de décision stratégiques dans les PME pouvant expliquer l'impact des TIC sur ce processus, et obstacles qui entravent leur développement , leur survie et d'être compétitive