

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

## **ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de  
Master en Sciences de gestion**

**Spécialité : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES**

**THEME :**

**LE ROLE DES TIC DANS LA COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES**

**Cas : ALGÉRIE TÉLÉCOM MOBILE MOBILIS**

**Elaboré par :**

**Zatla Lotfi**

**Encadré par :**

**Dr. Belaidi Abdelaziz  
Maître de Conférences « A » à l'ESC Alger**

**Lieu du stage : Algérie Télécom Mobile Mobilis**

**Période du stage : de 13 Avril au 28 Mai.**

**2014/2015**

## **Remerciements**

*Je remercie d'abord Dieu qui m'a donné la volonté pour réaliser ce travail et le courage pour surmonter les difficultés rencontrées, ainsi que mes très chers parents qui n'ont jamais cessé de me conseiller et de me donner le courage de continuer mon chemin de réussite ;*

*A Monsieur Belaidi Abdelaziz*

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

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

*Encore **merci**, nous sommes redevables à vie.*

*Que les membres du jury acceptent l'expression de ma sincère gratitude pour m'avoir honoré en acceptant de lire et d'évaluer ce présent travail de Recherche.*

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

## *Dédicace*

*A la mémoire de mon très cher père*

*A ma mère*

*A mes sœurs, frères ,amis*

*A tous ceux qui me connaissent de prêt ou de loin.*

## Liste des abréviations

<b>Abréviation</b>	<b>signification</b>
<b>ANACT</b>	Agence nationale française pour l'amélioration des conditions de travail
<b>ATM</b>	ALGERIE TELECOM MOBILE MOBILIS
<b>BTS</b>	Stations de Base Radio
<b>CRM</b>	Management relation client
<b>DRH</b>	la Direction des Ressources Humaines
<b>E.D.I</b>	les Échanges de Données Informatiques
<b>G.E.D</b>	Gestion Electronique de Documents
<b>GSM</b>	
<b>O.C.D.E</b>	Organisation de coopérations et de développements économiques
<b>PC</b>	computer personnel
<b>PGI/ERP</b>	<b>Progiciels</b> de gestion intégrés /Entreprise ressource plannings
<b>R.H</b>	les ressources humaines
<b>R&amp;D</b>	Recherches et développements
<b>SCM</b>	Gestion de la chaîne logistique globale
<b>SI</b>	Système d'information
<b>TIC</b>	Les Technologies de l'Information et de la Télécommunication

## Liste des Figures

N°	Titre du Figure	page
1	Les technologies d'informations et de Communication	6
2	Les différents systèmes d'information	7
3	Les éléments de la définition des T.I.C	10
4	La fonctionnalité du Groupware	17
5	Intranet dans l'entreprise	20
6	les différentes utilisations du Groupware	22
7	Indicateurs de compétitivité au niveau de l'entreprise	33
8	L'organigramme général d'ATM Mobilis.	49
9	l'évolution des parts de marché	56
10	Parc d'abonnés en 31/12/2014 des opérateurs	57
11	Situation du parc abonné	57
12	Le sexe	58
13	L'Age	59
14	Catégorie	59
15	Niveau d'étude	60
16	Ancienneté	60
17	Les outils Tic utilisé par les employés d'ATM	61
18	Les différentes utilisations des outils TIC	62
19	L'avantage des TIC	62
20	Les avantages des TIC pour les employés d'ATM	63
21	Estimation de l'avantage des outils TIC au niveau de travail	63
22	le rôle des TIC dans l'amélioration de la maîtrise des métiers et le rendement	64
23	le rôle des TIC dans le partage de connaissances et les Compétences	64
24	L'estimation de l'évolution des compétences grâce aux TIC	65
25	La vigilance des employés d'ATM dans le domaine TIC	65
26	La communication de la DRH via les TIC	66
27	La communication de la DG via les TIC	66
28	L'usage des TIC par Mobilis dans l'organisation et la gestion	67
29	Estimation du niveau d'utilisation par apport aux concurrents	67
30	Les TIC et les concurrents	68
31	L'étendue de fonctionnalités du système intranet d'ATM(1)	69
32	L'étendue de fonctionnalités du système intranet d'ATM(2)	69
33	Des TIC pour la prise en charge des clients	70
34	Les TIC et la gamme de produit	70
35	La position des tarifs pratiqués par ATM	71
36	L'apport des TIC dans la pratique des Tarifs compétitifs	71
37	Les Tic et la part de marché	72

**Liste des tableaux :**

<b>N°</b>	<b>Titre du tableau</b>	<b>page</b>
<b>1</b>	Offre et service de Mobilis	<b>51</b>
<b>2</b>	La matrice SWOT d'ATM Mobilis	<b>52</b>
<b>3</b>	Les formations en TIC de Mobilis	<b>53</b>

# **Table des matières**

<b>Remerciement</b>	
<b>Dédicace</b>	
<b>Liste des abréviations</b>	
<b>Liste des Figures</b>	
<b>Liste des Tableaux</b>	
<b>Introduction générale</b>	
<b>Chapitre I : Généralités sur les T.I.C.....</b>	<b>01</b>
<b>Section I : Définitions et caractéristiques des T.I.C.....</b>	<b>03</b>
<b>Sous-section 01 : Les caractéristiques de l'information et de la communication.....</b>	<b>03</b>
1. L'information.....	03
2. La communication .....	04
3. La Technologie de la communication .....	06
4. Les systèmes d'information .....	07
<b>Sous-section II : Les T.I.C dans l'entreprise.....</b>	<b>09</b>
<b>Sous-section III : Les Caractéristiques des T.I.C.....</b>	<b>12</b>
1. Les caractéristiques principales.....	12
2. Les caractéristiques secondaires.....	13
<b>Section II : Les différentes T.I.C et leur utilisation dans l'entreprise.....</b>	<b>14</b>
<b>Sous –section I : Les principale TIC dans l'entreprise.....</b>	<b>15</b>
1. Internet.....	15
2. Intranet.....	15
3. Extranet .....	16
4. Groupware.....	17
5. Workflow.....	18
<b>Sous-section II : Le rôle des TIC dans l'entreprise.....</b>	<b>18</b>
1. L'utilisation de l'Internet. ....	18
1.1. L'impact de l'internet .....	19
1.2. Le commerce électronique .....	19
2. L'utilisation de l'Intranet .....	20
3. L'utilisation de l'extranet.....	21
4. L'utilisation du Groupware .....	22
5. L'utilisation de du workflow.....	23



<b>Chapitre II : La Compétitivité des entreprises .....</b>	<b>25</b>
<b>Section I : critères et approches d'évaluation.....</b>	<b>27</b>
<b>Sous-section I : Le caractère multidimensionnel de compétitivité.....</b>	<b>27</b>
1. Définition du concept .....	27
2. Les dimensions multiples de la compétitivité.....	28
2.1. Compétitivité prix – coût.....	28
2.2. Compétitivité hors-prix.....	28
2.2.1. La compétitivité technologique.....	29
2.2.2. La compétitivité structurelle.....	29
<b>Sous –section II : Les niveaux d'analyse de la compétitivité.....</b>	<b>29</b>
1. La compétitivité au niveau d'une entreprise.....	30
2. La compétitivité au niveau d'un secteur d'activité.....	31
3. La compétitivité au niveau d'une nation.....	31
<b>Sous –section III : Indicateurs de compétitivité au niveau d'entreprise.....</b>	<b>32</b>
1. Définition et concepts de base sur les indicateurs .....	32
1.1. Définition des Indicateurs .....	32
2. Indicateurs de compétitivité au niveau microéconomique .....	32
2.1. Mesures relatives au profit.....	34
2.1.1. Performance et comportement de marge des entreprises.....	34
2.1.2. Innovation et rapport Qualité / prix.....	34
2.1.3. La flexibilité.....	35
2.1.4. La productivité.....	35
2.1.5. La rentabilité.....	36
3. Indicateurs relatifs à la part de marché .....	36
3.1. La part de marché globale .....	36
3.2. La part de marché « servi».....	36
3.3. La part de marché relative.....	36
<b>Section II : la relation entre TIC et compétitivité.....</b>	<b>37</b>
<b>Sous-section I : Des outils technologiques pour renforcer la compétitivité.....</b>	<b>37</b>
1. Les TIC et la productivité .....	37
2. Les TIC et l'accès à l'information .....	37
3. Les TIC et l'innovation .....	38
4. Les TIC et la globalisation .....	38
5. Les TIC et la qualité .....	38

<b>Sous-section II : Des TIC comme des facteurs de second rang .....</b>	<b>39</b>
1. L'optimisation de la chaîne logistique.....	39
2. L'évolution vers le "e-business".....	40
3. La mise en place de nouveaux modes de travail.....	41
<b>Sous-section III : Les impacts des TIC sur la compétitivité.....</b>	<b>41</b>
1. Des impacts sur la performance des entreprises.....	41
2. Des impacts sur la compétitivité hors prix .....	41
3. Des impacts multiples et majeurs .....	42
<b>Chapitre III : Le cas pratique.....</b>	<b>44</b>
<b>Section I : Présentation du secteur des télécommunications en algérien.....</b>	<b>46</b>
1. Historique du secteur algérien de télécommunications.....	46
2. Les trois opérateurs de la téléphonie mobile en Algérie .....	47
2.1. Orascom Télécom Algérie « Djezzy ».....	47
2.2. Wataniya Télécom Algérie « Ooredoo ».....	48
2.3. Algérie Télécom Mobile Mobilis .....	48
2.3.1. Organigramme d'ATM Mobilis.....	49
2.3.2. Organisation Interne de Mobilis.....	50
2.3.3. Offres et services de Mobilis.....	51
2.3.4. Les missions et les objectifs .....	51
2.3.5. Etude de l'environnement (Matrice SWOT).....	52
<b>Section II : Etat des lieux des TIC et de la compétitivité de Mobilis.....</b>	<b>53</b>
<b>Sous-section I : Les moyens d'ATM.....</b>	<b>53</b>
1. Les moyens humains et matériels.....	54
1.1. Les moyens humains .....	53
1.1.1. les formations faites par Mobilis pour ces Employées en 2014.....	53
1.2. Les moyens matériels en matière TIC .....	54
1.3. Les Fournisseurs de Mobilis .....	55
<b>Sous-section II : Le Marché de la téléphonie Mobile ...</b>	<b>56</b>
1. La qualité du service à Mobilis.....	56
2. L'évolution des parts de marché des opérateurs mobiles.....	56
3. Parc d'abonné en 31/12/2014 des opérateurs Mobile.....	57
4. Situation du parc abonné (GSM + 3G) en 31/12/2014.....	57

<b>Sous-section III : L'étude analytique.....</b>	<b>58</b>
1. Enquête par questionnaire sur l'utilisation des TIC dans l'entreprise .....	58
2. Description du questionnaire.....	58
3. Interprétation et analyse des résultats.....	58
4. Synthèse de l'analyse.....	73
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>11</b>

## **Bibliographie**

## **Annexes**

# **Introduction générale**

Après l'automatisation intensive des systèmes de production menée durant la décennie 1980, et l'émergence des nouveaux environnements de concurrence au niveau mondial pour les produits et les services qui a caractérisé la décennie 1990, aujourd'hui, les entreprises se sont retrouvées dans un marché mondial complexe et en expansion continue.

Cela a augmenté la compétition mondiale et ainsi, il devient nécessaire de livrer plus rapidement des produits personnalisés, répondant à une demande extrêmement diversifiée de la part d'une clientèle de plus en plus exigeante.

Dans cet environnement, marqué par une concurrence rude, la flexibilité, l'adaptabilité et l'agilité sont les facteurs de succès et de continuité pour toute entreprise.

Le concept de « compétitivité » s'applique à l'entreprise, à un secteur d'activité, à une région ou à l'économie nationale. A l'échelle de l'entreprise, la compétitivité renvoie à la capacité de produire de manière efficiente des biens et des services à commercialiser sur les marchés locaux et internationaux. **Les mesures communément utilisées pour évaluer la compétitivité au niveau de l'entreprise sont la rentabilité, les parts de marché et les exportations.** La compétitivité au niveau sectoriel renvoie à la capacité à avoir une position concurrentielle sur les marchés en vendant des produits et des services de haute qualité à des prix compétitifs. Elle est mesurée par le poids du secteur dans l'économie totale et ses parts dans les ventes locales et internationales.

D'autre part, les sociétés de production ne sont plus des unités de fabrication isolées, mais plutôt des nœuds centraux d'une infrastructure complexe regroupant des fournisseurs, des consommateurs, et d'autres services de l'entreprise.

L'innovation technologique et les techniques de la télécollaboration rendent nécessaires et possibles les unités organisationnelles mondialement réparties. Les entreprises sont en train d'évoluer vers une structure plus souple, qui doit répondre rapidement à la demande de changement, d'innovations technologiques, des spécifications de la production, des conditions du marché, et des contraintes commerciales. Ce Changement requiert de grands progrès dans l'infrastructure des systèmes d'information.

Les technologies d'information et de la communication constituent un facteur d'accélération des échanges commerciaux. Les marchés se mondialisent en même temps qu'ils se segmentent pour fidéliser des clients de plus en plus mobiles

L'entreprise algérienne va devoir procéder à des adaptations de plus en plus rapides de sa structure pour être compétitive. Le recours intensif au travail en équipe, la restructuration des niveaux hiérarchiques, ainsi qu'une plus grande polyvalence conduisent au développement d'organisation apprenante.

Les Technologies de l'Information et de la Télécommunication (TIC) sont devenues un nouveau vecteur de plus en plus important de la croissance économique de l'entreprise, elles ont transformé la planète en un petit village (l'ère numérique). Ces TIC ont changé le comportement du personnel (structure transversale). L'association de l'informatique et des télécommunications a permis de circuler l'information dans le monde, celui qui la détient a le pouvoir, l'information est la matière première du futur.

Le développement de la nouvelle économie dépend des connaissances et de la créativité de l'être humain que des ressources naturelles. Cette nouvelle tendance de l'économie mondiale se trouve en pleine mouvance c'est-à-dire une mutation d'une économie de production à une économie d'information et de savoir. L'économie du marché est une économie de réseaux de services où l'information est la source moyenne de création de la valeur ajoutée. Ainsi, le partage de l'information et le partenariat s'impose au sein de l'organisation. Face à ces exigences telle que (mondialisation : ouverture du marché, alliance partenariat...), l'entreprise algérienne doit s'adapter et adapter son organisation avec les outils appropriés. En cela les Technologies de l'Information et de la Communication ; abréviation souvent utilisée (TIC) offrent une meilleure opportunité pour l'entreprise algérienne. L'économie du 3<sup>ème</sup> millénaire ne peut être en dehors du contexte de la globalisation des économies et la mondialisation des échanges et l'accélération de ces TIC parce que la compétitivité des entreprises se fait grâce à l'innovation et les techniques

Pour satisfaire la variété de la demande au meilleur prix, avec un haut niveau de qualité, certaines entreprises ont compris qu'il fallait recourir aux TIC afin d'améliorer leur système de production (Vendra min et Valenduc, 2003) et accroître leur productivité. En fait, parce qu'elles transforment complètement les formes de travail, de vie, l'interaction entre employés et entre firmes, les modes d'organisation, bref les processus de production, nombreux voyaient en ces TIC une source de croissance de la productivité des entreprises et même de croissance des économies, malgré la persistance des contradictions quant à l'impact de ces technologies sur la compétitivité des entreprises.

### **Problématique :**

De cette présentation, notre question de recherche se formule comme suit :

### **Quelle est la contribution des TIC dans la compétitivité d'une entreprise activant dans le même secteur, les télécommunications ?**

Certaines interrogations découlent de cette problématique, à savoir :

- Pourquoi et comment les TIC forment-elles un moyen indispensables pour la compétitivité des entreprises aujourd'hui ?
- Comment les TIC participent-elles dans le management des entreprises ?
- Existe-t-il une relation entre les TIC et compétitivité des entreprises ?

Les hypothèses sur lesquelles notre recherche sera basée sont les suivantes :

**Hypothèse n° 1 :** De par sa nature de secteur fortement technologique, les entreprises activant dans le secteur de la téléphonie mobile sont les premières grandes utilisatrices des TIC.

**Hypothèse n° 2 :** Il existe une causalité avérée entre les TIC et la compétitivité des entreprises.

**Hypothèse n° 3 :** L'opérateur de téléphonie mobile Mobilis, s'appuie sur les TIC pour être compétitive.

**La méthodologie de recherche :**

La méthodologie utilisée tout au long du développement de ce travail est à la fois descriptive et analytique

Notre travail sera partagé en deux parties : la première théorique et la deuxième sera consacrée à l'illustration d'une étude concrète réalisée au sien de ALGERIE TELECOM MOBILIS.

**Intérêt de la recherche :**

L'un des intérêts majeurs de recherche est de présenter l'influence des TIC dans l'activité de l'entreprise.

Ensuite, les entreprises algériennes sont confrontées à de nombreuses difficultés. Leurs besoins sont très importants en termes de mise à niveau technique ou technologique mais plus généralement en termes de management. La présente étude, loin de proposer une panacée qui guérirait ces entreprises de leurs multiples insuffisances, ouvre cependant une brèche à explorer : la quête d'un regain de compétitivité à travers l'appropriation des TIC, dans un contexte de rude concurrence dictée par la mondialisation. Ainsi les entreprises algériennes seraient mieux outillées pour participer à la croissance de leur pays en vue d'atteindre l'un des objectifs majeurs, celui de devenir un pays émergent.

Les ambitions personnelles et l'attrait à l'étude des outils Technologiques qui ils sont à l'aïd de la diffusion de l'information et la communication pour l'entreprise.

Enfin, pour l'intérêt personnel, je trouve que le sujet est vraiment une thématique d'actualité et important ; sans oublier la forte relation avec mon domaine de spécialité « Organisation et Management des entreprises ».

**Les obstacles de la recherche :**

Nous avons affronté plusieurs obstacles, notamment :

La difficulté de trouver les références liées au Compétitivité, ce qui nous a pris beaucoup de temps et nous a demandé un grand effort.

La difficulté de trouver une organisation pour l'étude de cas, surtout que la nature du Sujet exige ceci afin de mieux comprendre les Technologie d'information et de la communication et son application dans le domaine de la communication et la gestion de l'entreprise.

**Chapitre I :**  
**Généralités sur les**  
**T.I.C**



## **Introduction**

Les Technologies de l'information et de la communication (T.I.C) désignent généralement ce qui relève des nouvelles technologies utilisées dans le traitement et la transmission des informations et principalement, l'informatique, Internet et la téléphonie.

Les T.I.C touchent toutes les activités de l'entreprise ; elles peuvent irriguer tous les réseaux de communication et toutes les catégories de personnes qui font l'entreprise (clients, fournisseurs). L'utilisation performante des T.I.C nécessite l'acquisition de nouvelles compétences. Il est indispensable d'accompagner toute mise en place des T.I.C par un programme volontariste de développement des compétences, axé sur des objectifs opérationnels identifiés, afin d'utiliser pleinement les possibilités du système.

L'importance des T.I.C n'est pas la technologie en soi, mais leur capacité à donner accès à la connaissance, à l'information et aux communications par des moyens informatiques. Les T.I.C sont dans l'entreprise et affectent les méthodes de travail, les aménagements de l'entreprise et les systèmes de contrôle de la production et de stockage. L'organisation interne de l'entreprise doit donc être revue et adaptée pour valoriser les gains de productivité induits par l'utilisation des T.I.C, laquelle facilite également la gestion des opérations à longue distance.

A cet égard, les T.I.C permettent à l'entreprise de séparer les fonctions et processus, en les localisant, pratiquement sans considération de distance, là où les coûts, l'efficacité et les besoins du marché l'exigent. La caractéristique des T.I.C est d'être des technologies de coordination et pas seulement des technologies d'automatisation de postes de travail.

## Section I : Définition et caractéristiques des T.I.C

Aujourd'hui, la circulation de l'information est devenue une stratégie de communication interne. En effet, lorsqu'elle circule bien, l'information favorise la communication et devient, de ce fait facteur de cohésion, de motivation, de décision efficace et de créativité. Identifier les circuits d'information de l'entreprise est donc une force pour le collaborateur, cela lui permet de se positionner en fonction et de détenir l'information utile au bon moment. S'il est avéré que détenir l'information utile primordial pour un collaboratif, il devient, de ce fait, important pour le manager de savoir diffuser l'information et de savoir utiliser ses flux pour le développement de sa communication interne.<sup>1</sup>

### Sous-section I : Les caractéristiques de l'information et de la communication

L'information est un élément de connaissance qui peut être collecté, traité, conservé, communiqué au sein de l'entreprise ou auprès de ses partenaires.

#### 1. L'information

Le mot « information » a deux sens, l'un étymologique : informer c'est donner une forme à une matière, organiser, l'autre plus courant c'est communiquer un message, une connaissance. C'est toute une donnée porteuse de sens, pour tout un chacun qui sera qualifiée d'information. A côté de cette définition de l'information, une autre approche, plus féconde à nos yeux, consiste à considérer que tout peut être information, mais que c'est uniquement le regard portée sur un Object qui le rend porteur d'information. La théorie de l'information est due à Shannon vers 1948, avec bien sûr l'influence des grands théoriciens de l'informatique (Turing, Von Neumann, Wiener).<sup>2</sup>

L'information selon Claude Shannon, est un concept de la physique mathématique, mais elle a surgi dans un champ technologique. Le concept d'information théorique a été introduit à partir des recherches théoriques sur les systèmes de télécommunications. Il a déterminé l'information comme grandeur observable et mesurable.

Très vite de multiples applications de la théorie de l'information de Shannon sont apparues dans le domaine des sciences humaines.<sup>3</sup> Tandis que se développait par la suite un champ scientifique nouveau, la cybernétique qui est une discipline entamée par Norbert Wiener en 1948, elle définit comme étant l'étude de la théorie de la commande et de la communication tant dans la machine que dans les êtres vivants (elle s'intéresse à tout système).

L'information est un ensemble reliant émetteur (physique) et récepteur (biologique ou électronique), communication entre un extérieur et un intérieur, intériorisation de l'extériorité.

---

<sup>1</sup>J.f Soutenain, P.Farcet. Organisation et gestion de l'entreprise Edition Foucher 2006.page 230.

<sup>2</sup> Shannon & W. Weaver: The mathematical Theory of communication, University of Illinois, Urbana III, 1949.

<sup>3</sup>Stefan Raducanu, les dix lois qui régissent l'entreprise. Economica, Paris, 2000, P05.

Le partage de l'information est devenu nécessaire pour deux raisons différentes : la confiance, le pouvoir, l'information n'est qu'un élément d'un système.

Weiner en 1948 disait : « **l'information n'est ni la masse, ni l'énergie, l'information est l'information** ».

L'informatique constituera une déclinaison technique automatisant les traitements (dont la transmission et le transport) d'information.

Adrian Mc Donough dans *Information economics* en 2010 définit l'information comme la rencontre d'une donnée (data) et d'un problème. La connaissance (Knowledge) est une information potentielle. L'information est le pivot du système organisationnel de l'entreprise. C'est un message ou une donnée perçue par un destinataire, qui modifie sa connaissance sur un sujet ou qui lui permet de résoudre un problème. Durant de nombreuses années, les managers pensaient que détenir l'information était une source de pouvoir.

## 2. La communication

Il est important de différencier plusieurs notions lorsqu'on parle de communication : "On peut définir la communication d'entreprise comme « *le processus d'écoute et d'émission de messages et de signes à destination de publics particuliers et visant L'amélioration de l'image, la promotion des produits et la défense de ses intérêts* ». <sup>4</sup>

La science de la communication, cherchant à conceptualiser et rationaliser des processus de transmission entre êtres, machines, groupes et entités.

La communication dans les organisations a des nombreuses fonctions, rechercher et échanger des informations qui sont la matière première des décisions, encadrer les comportements individuels et de groupe, entretenir la motivation, exprimer des idées et des sentiments positifs ou négatifs" <sup>5</sup>.

### La communication comporte plusieurs aspects :

- **La communication externe** : qui comprend, d'une part, la communication commerciale essentiellement tournée vers la promotion de la marque et des produits, et d'autre part, la communication institutionnelle en direction du grand public et des partenaires de l'organisation.

- **La communication interne** : orientée vers les salariés, elle relève de la responsabilité de la DRH et a plusieurs fonctions : favoriser la circulation de l'information, organiser la coordination et l'animation des équipes, créer un sentiment d'appartenance et rendre harmonieuses les relations sociales au sein de l'organisation...

---

<sup>4</sup>Thierry LIBAERT, "la communication d'entreprise", Economica, Paris, 2005, P07

<sup>5</sup> Pascal CHARPENTIER, "Management et gestion des organisations", Armand colin, Paris, 2007, P359.

- **La communication interpersonnelle** : ce sont tous les moyens écrits, verbaux ou non verbaux permettant aux membres de l'organisation de s'ajuster mutuellement, de construire du sens à leur action et de le transmettre aux autres.

- **La communication horizontale et la communication verticale** :

- La communication interne peut être verticale, c'est-à-dire selon la voie hiérarchique, à double sens (consultation) ou uniquement descendante (ordres et instruction).
- Elle peut être aussi horizontale ou transversale, c'est-à-dire consister en des échanges réciproques d'information entre des unités et postes divers, situés au même niveau hiérarchique.

- **La communication formelle et informelle** :

- Les communications formelles sont organisées par l'entreprise pour permettre le bon fonctionnement de ses services et présentent un caractère obligatoire.
- Elles comprennent les communications hiérarchiques (ascendantes et descendantes) et les communications fonctionnelles (liées à l'activité de conseil des services fonctionnels vis à vis des opérationnels).

L'entreprise ne peut cependant pas tout prévoir et les communications formelles sont insuffisantes pour la faire fonctionner efficacement. Elles doivent être complétées de communications informelles.

Les communications informelles surviennent spontanément entre les services et les employés de l'entreprise à la fois pour permettre le fonctionnement de l'entreprise et pour satisfaire un besoin social. Elles permettent l'ajustement mutuel indispensable au fonctionnement de toute organisation.

Les entreprises facilitant la communication informelle et l'ajustement mutuel gagneront donc en réactivité et en flexibilité.

La communication est issue de la réunion et de la mise en commun des connaissances de plusieurs sciences : notamment la linguistique, la télégraphie, la téléphonie, la psychologie, la sociologie et la politique.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup>John R. SCHERMERHORN, David S.CHAPPELL, "Principe de management", ERPI, 2002, P41.

### 3. La Technologie de la communication :

Les technologies de l'information sont l'ensemble des techniques permettant de gérer l'information c'est-à-dire : collecter, saisir, stocker, traiter et transmettre des informations sous forme de données. Ces technologies sont de plus en plus fondées sur le principe de base du codage binaire, qui tend à unifier les moyens de traitement et les supports de stockage de l'information.

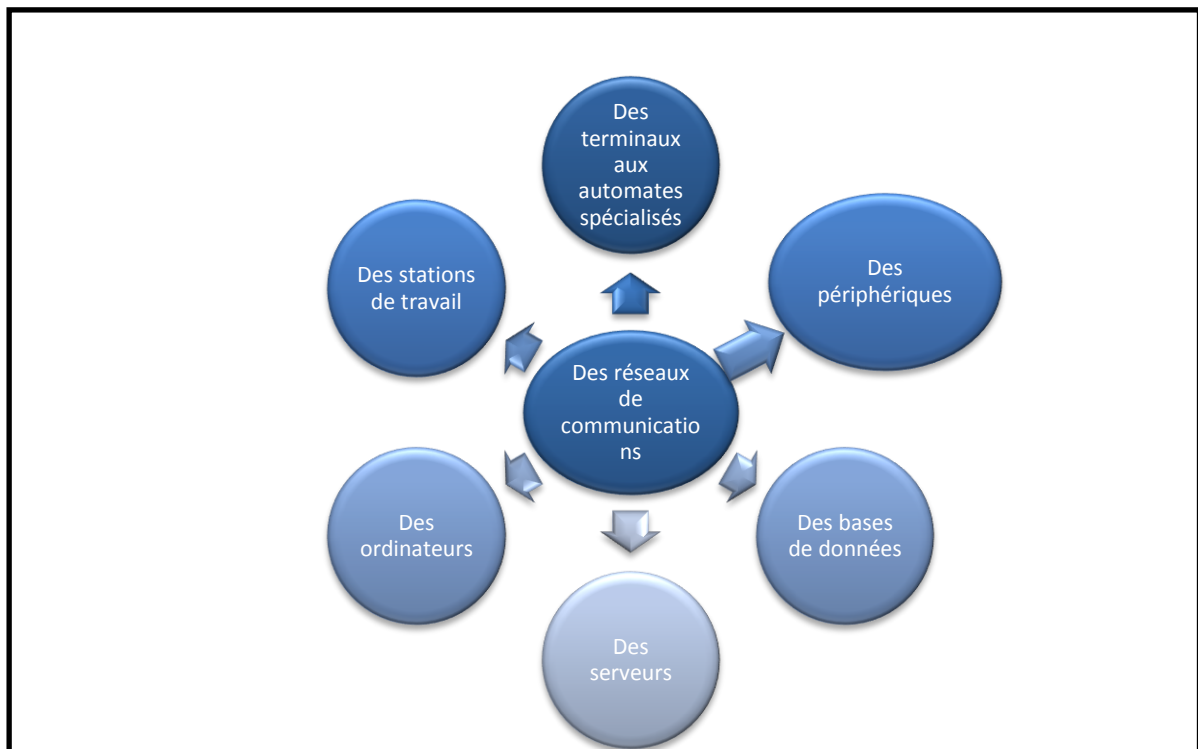
Les technologies de l'information se composent de différents éléments :

- Matériels (différents types d'ordinateurs, Stations de travail, périphériques...).
- Immatériels (logiciels programmant les instructions de fonctionnement des machines, logiciels d'application, bases de données...).
- Des réseaux de communication entre les systèmes informatiques, utilisant différents moyens de transmission (lignes téléphoniques classiques, câbles, fibres optiques, réseaux hertziens).

La communication dans les organisations peut retirer de grands avantages des progrès accomplis dans le domaine des technologies de l'information.

La nouvelle ère des communications fait intervenir le courrier électronique, les boîtes vocales, la vidéoconférence, les réunions sur terminal informatique et bien plus encore, l'utilisation des réseaux intranet qui favorisent une meilleure communication et une collaboration plus efficace dans les organisations elles-mêmes les sites internet permettent au personnel d'échanger facilement les idées et les opinions. Le but est d'amener les employés à communiquer librement, à échanger des informations et à résoudre les problèmes de manière collective et plus facile.

**Figure n° 01 : les Technologie d'informations et de communication**



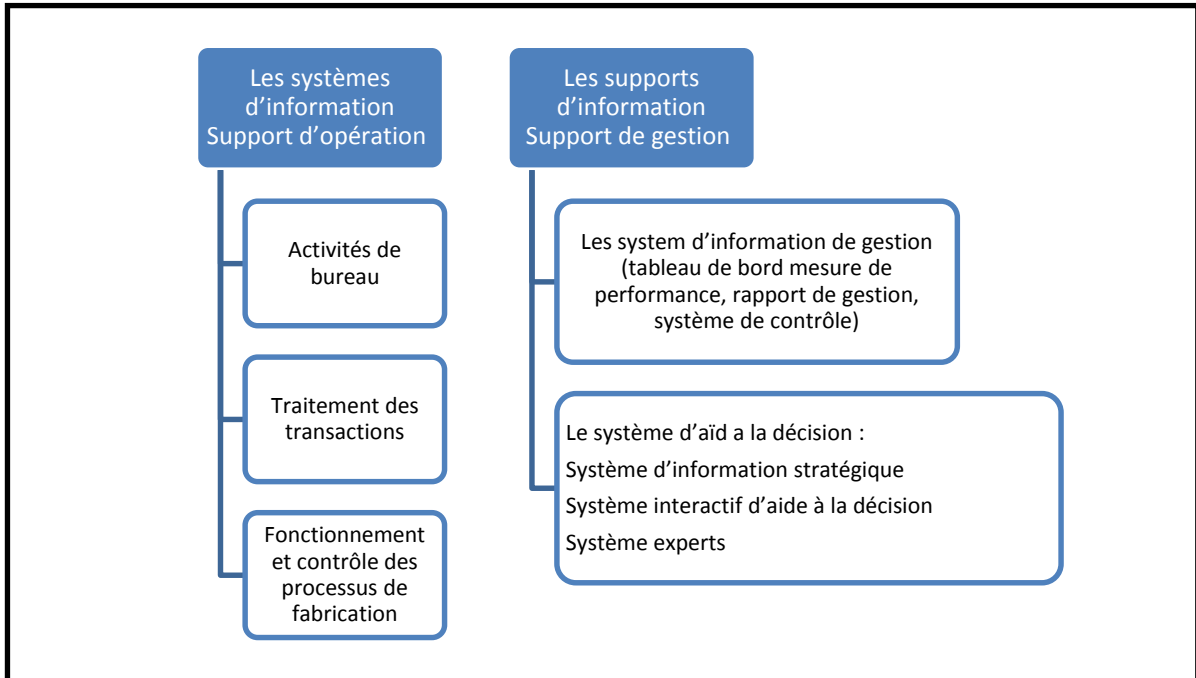
#### 4. Les systèmes d'information

Le système d'informations est un ensemble organisé de ressources (matériel, logiciel, personnel, données, procédures) permettant d'acquérir, traiter, stocker, communiquer des informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc...) dans une organisation. Ces ressources sont inter reliées. Or le logiciel n'est pas un système d'information, c'est un composant. Le système d'information est donc par nature (hétérogène, complexe, évolutif). Il y a une différence entre le système d'information et le système informatique par ce que le système d'information peut être manuel ou même informel.

Selon **Reix** une application « est un ensemble du type logiciels, articulés entre eux, utilisés pour automatiser ou assister des tâches de traitement de l'information dans un domaine particulier ».<sup>7</sup>

Il y a trois systèmes d'information (le SI opérationnel, le SI aide à la décision et le SI de communication), Les domaines d'application des SI pour l'entreprise sont : la gestion de la relation client (CRM) cela va permettre à l'entreprise de développer des relations durables et rentables avec des clients grâce à la mise en place de structures et d'outils appropriés, une relation avec chacun des clients (marketing one to one). Il y a le Management de la connaissance (Knowledge Management) qui va permettre de favoriser le transfert des connaissances (capitalisation des connaissances), et enfin le travail en groupe ou travail collaboratif, le workflow et la gestion globale de l'information (les ERP).<sup>8</sup>

**Figure n° 02 : Les différents systèmes d'information (S.I)<sup>9</sup>**



<sup>7</sup> Reix R., Systèmes d'information et management des organisations, édition Vuibert, paris : 66

<sup>8</sup>Prof : Monsieur Abderezak Ben Habib : directeur des cahiers du MECAS, revue économique de la faculté des sciences économiques et de gestion de l'Université Abou Bekr Belkaid – TLEMCEN – N° 01 Avril 2005.

<sup>9</sup>Robert Reix, SYSTEMES D'INFORMATION ET MANAGEMENT DES ORGANISATIONS. 2ème édition de Vuibert (6 septembre 2004), p 44.

Selon Reix en 1999 disait « on ne considère pas un système d'information unique et idéal, mais plusieurs systèmes qui s'organisent et se juxtaposent en fonction des actions à mener et des acteurs impliqués ». Avec les applications T.I.C comme Internet, Intranet, Extranet, des stratégies et des actions se distinguant et se complétant les unes par rapport aux autres. L'évolution des S.I ont dépassé le niveau d'instruments de collecte, de diffusion et de traitement de l'information. Ils sont devenus des outils précieux et indispensables pour apporter au lieu et au moment où les acteurs de l'entreprise en ont besoin, l'information pertinente. Ils deviennent les garants du Savoir et du savoir-faire des entreprises entre les années 1960 et 2000. On peut distinguer cinq générations de S.I correspondant chacune à une décennie. Elles ont été le fruit d'une évolution en parallèle des T.I.C et de la maturité des utilisateurs et des dirigeants.

Le terme se réfère aux matériels et des techniques utilisées dans l'entreprise à des fins de production au sens large, de distribution, et de gestion. L'information est entendue au sens large. Il comprend tout ce qui peut être numérisé et traité par l'outil informatique (textes, images, sons, ensemble combinant plusieurs de ces éléments grâce à un outil multimédia). Tandis que le terme information veut dire dans la langue philosophique ancienne, informer est donner une forme à la matière, le terme communication renvoie à l'ensemble des techniques qui permettent l'émission et la réception quasi immédiate d'une information, audio (téléphonie) écrite et numérisés (télécopie, messagerie, visuelle -vidéoconférence ou visioconférence).

Le terme T.I.C sera utilisé et inclura toutes les technologies de l'Internet. L'information constitue alors tout à la fois la transmission de nouvelles et le dispositif qui donne au responsable une "forme", une mise en ordre de la réalité, telle qu'elle suffise à assurer sa domination sur le gouvernement de l'entreprise. Il est généralement fréquent d'associer les T.I.C à la société d'information ce qui donne une dimension sociétale à des technologies vu leur impact étendu.<sup>10</sup>

Le traitement de l'information est automatisé (transferts, réponse automatique, classement automatique). Alors que ces termes regroupent l'informatique et les télécommunications auxquelles se rajoutent toutes les données brutes qui sont saisies, traitées, transformées, stockées et transférées aux destinataires. Or, l'information suppose une communication entre un émetteur et un récepteur, le premier attendant en principe une réaction du second. Les technologies numériques se divisent en matériel (hardware) et logiciel (software).

- ✓ **pour le hardware** : P.C, téléphones cellulaires, CD Rom, DVD, graveurs, instruments numériques, scanners, appareils photos numériques, webcam, domotique, télévision numérique, cartes à puce, automatismes, appareils programmables, réseaux, satellites, G.P.S, horloges, etc.....
- ✓ **pour le software** Logiciels de calcul, de traitement de texte, de modélisations, de simulations, de formation, de jeux, de programmations, etc.

---

<sup>10</sup> B.V. Desroches, S. Delisle : XXVIII Emme Colloque sur les effets des N.T.I.C sur le développement local et régional : évolution ou changement radicaux.

Les technologies ouvrent de nouvelles perspectives par l'usage de multiples canaux de diffusion, d'un réseau illimité de connexions et d'une mise en commun mondiale des connaissances.<sup>11</sup>

Les acteurs sont en train d'abandonner leurs ordinateurs au profit du P.C et les téléphones basiques pour des appareils intelligents appelée Smartphones. Beaucoup de cadres utilisent des Smartphones, Depuis qu'ils ont goûté aux avantages de ces « téléphones intelligents ». Ils ne peuvent plus s'en passer. Pourquoi ? Parce qu'ils peuvent consulter leurs boîtes e-mail, se contacter sur Internet ou encore recevoir des informations en temps réel.

### **Sous-section II : Définition des T.I.C dans l'entreprise**

Elles regroupent un ensemble de ressources pour manipuler l'information les ordinateurs et les programmes pour la convertir, la stocker, la gérer, la transmettre et la retrouver. Par la suite nous désignerons par Technologies de l'Information et de la Communication (T.I.C) l'ensemble des technologies qui sont associées à l'usage d'Internet et de ses protocoles. Dans les différentes littératures de management, on constate qu'il n'y a pas un consensus sur la définition des T.I.C. La définition internationale qui retient comme champ des T.I.C des activités économiques qui contribuent à la visualisation, au traitement, au stockage et à la transmission de l'information par les moyens électroniques.

**Selon Herbert Simon** : (prix Nobel des sciences économiques 1998) et qui paraît la plus acceptée, est basée sur les caractéristiques des T.I.C. Selon lui ces technologies aident à rendre : « Toute information accessible aux hommes, sous forme verbale ou symbolique, existera également sous forme lisible par ordinateur ; les livres et mémoires seront stockés dans les mémoires électroniques... »<sup>12</sup>

**L'ANACT** : définit les T.I.C comme « les technologies de traitement des processus intellectuels faisant appel à l'unification des différentes technologies basée sur l'électronique disponibles et accessibles via des infrastructures de réseau soit au plan local soit au plan mondial »<sup>13</sup>Elles sont les résultats d'une convergence entre technologies. Elles permettent l'échange des informations ainsi que leurs traitements. Elles offrent aussi de nouveaux moyens et méthodes de communication». Ces technologies tournent autour de l'Internet, ce dernier a permis le raccourcissement des délais dans la diffusion et le partage des informations.

Les Technologies d'Information désignent les techniques de traitement électronique des données, permettant de collecter, traiter, stocker et diffuser des informations.

---

<sup>11</sup> E. Armand ; Pateyron ; R. Salomon : les N.T.I.C et l'entreprise, Ed, Economica 1996, page 68.

<sup>12</sup> Le journal des professionnels [www.Jdpro.Net](http://www.Jdpro.Net), la révolution des N.T.I.C. consulté le 15/01/2015.

<sup>13</sup>ANACT (agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) « introduction des NTIC dans les organisations »guide thématique n°1, Juillet, 2000.



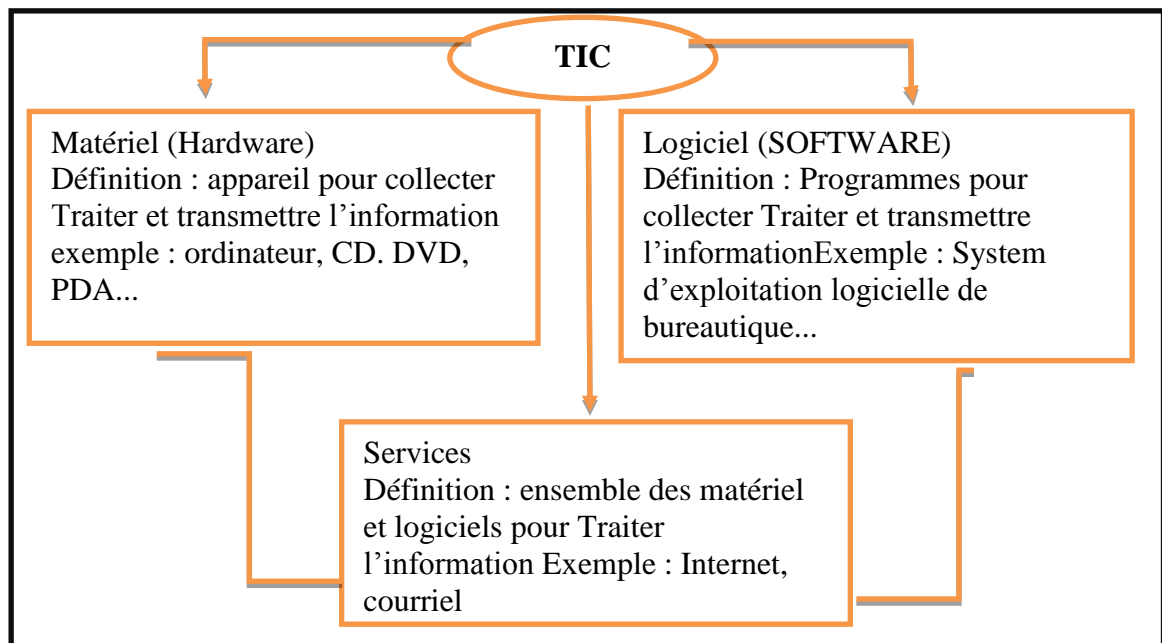
Selon Charpentier, elles sont un ensemble de technologies utilisées pour traiter, modifier et échanger de l'information, plus spécifiquement des données numérisées.<sup>14</sup>

La naissance de ces T.I.C est due notamment à la convergence de trois activités : <sup>15</sup>

- Du domaine des télécommunications qui comprend lui-même les services et les équipements.
- du domaine de l'informatique qui comprend le matériel, les services et les logiciels.
- Du domaine de l'audiovisuel qui comprend principalement la production et les services audiovisuels ainsi que l'électronique grand public.
- Les T.I.C abolissent les frontières car l'information, au temps et à la distance se trouve changée. Elles regroupent un ensemble d'outils qui sont interconnectés, combinés et qui permettent un maximum d'interactivité. Il est clair que la technologie Internet fait figure de leader dans l'intégration des T.I.C, au point où T.I.C et Internet deviennent de plus en plus indissociables. Ces technologies ont donc un impact direct sur la conception et le fonctionnement des systèmes d'information de l'entreprise et sur ses activités de communication, interne et externe. Suite à cette évolution, il existe plusieurs définitions du secteur T.I.C.

**L'O.C.D.E** : est un peu plus large puisqu'elle inclut en outre le commerce de gros d'équipements industriels. Le principe consiste à retenir l'ensemble des secteurs d'activités économiques qui contribuent à la visualisation, au traitement, au stockage et à la transmission de l'information par des moyens électroniques.<sup>16</sup>

**Figure n°3** : Les éléments de la définition des T.I.C



<sup>14</sup>P. Charpentier : économie et gestion de l'entreprise. juin 2000, Nathan Académie, p 133

<sup>15</sup>Hoags, Cummings Met Dawkinsg: «Information Technologies' Systems"-Mac Graw- Hill -2000.

<sup>16</sup>O.E.C.D: A New Economy: The Changing Role of Innovation and Information Technology in Growth, Paris OECD, 2001.

- Selon ce schéma simple les T.I.C comprennent tout d'abord le matériel (informatique télécommunications), les logiciels. Tel qu'illustré à la figure suivante :

A cet égard, de nouvelles formes de travail naissent comme le recours au courriel (e-mail) pour communiquer, le télétravail chez soi ou de n'importe où dans le monde affectant ainsi et les employés de tous les niveaux hiérarchiques et des organisations faisant des premiers « des hommes terminaux, nomades branchés ».

Le choix de ces technologies est motivé par le fait qu'elles sont toutes nouvelles (leur existence date de quelques années et qu'elles sont très utilisées (populaires).<sup>17</sup>

L'invention d'ordinateur de taille réduite, qui prend généralement la forme d'une petite mallette que l'on transporte facilement avec soi et qui fonctionne de façon autonome.<sup>18</sup>

Les T.I.C sont envisagées autour de (l'Internet, l'Intranet, Extranet place de marché, Forum, Informatique mobile, Courrier électronique) et les applications informatisées (comptabilité, marketing, ressources humaines (RH), production logistique...). Ces technologies qui sont combinées entre elles, peuvent incarner une véritable Stratégie de développement pour l'entreprise car elles sont susceptibles de faire évoluer son fonctionnement et l'ensemble des interactions avec son marché et plus généralement son environnement.<sup>19</sup>

L'Internet n'est plus un réseau informatique mais plutôt un nouveau média de communication qui ne cesse de se développer de se généraliser au fil des jours. L'autre particularité des T.I.C, et à laquelle aucune technologie ne peut se mesurer, réside dans le fait qu'elle touche tous les domaines de notre vie (privé et professionnelle) ; pour faire du business, vendre, acheter, former, échange. Il donne aux individus et aux équipes les capacités de communication et de coordination autrefois réservés aux plus grandes entreprises.<sup>20</sup>

---

<sup>17</sup>Remix R, « les technologies de l'information, facteurs de flexibilité » revue française de gestion, n° 123, mars – avril – mai 1999.

<sup>18</sup> Office québécois de la langue française : « Ordinateur portable » du 28 mars 2006.

<sup>19</sup> ADEC (Association pour le Développement des Entreprises et des Compétences, Val de Moder – France) Catherine LEDIG directrice de l'A.D.E.C et Maitre de conférence associée U.R.S : T.I.C, innovation et compétitivité des entreprises. T.I.C

<sup>20</sup> Ambassade de France en Algérie : « Mission économique » le secteur des télécommunications en Algérie.

### Sous-section III : Les Caractéristiques des T.I.C

Les T.I.C peuvent être caractérisées de deux manières différentes : D'un côté, elles permettent aux opérateurs de communiquer entre eux en temps réel, l'utilisateur étant alors à la fois émetteur et récepteur ; et de l'autre côté, d'accéder à des informations.

Les T.I.C nous apportent des moyens nouveaux, ce phénomène se perpétue et semble toujours aller en s'accélération. Plus vite c'est-à-dire ce que l'on pouvait faire avant sans les T.I.C, on peut le faire dorénavant beaucoup plus rapidement avec les T.I.C et encore toujours de plus en plus rapidement. Plus petit qui est la miniaturisation qui est une caractéristique importante des TIC ; cela se manifeste tant au niveau des appareils que des supports d'informations. De plus en plus abordable du point de vue de coût et convivialité, il semble que le coût d'acquisition et l'utilisation semble-t-il constamment à la baisse pour un niveau d'utilisation donné, ce qui les rend accessible à une partie toujours croissante de la population, donnant à chacun des moyens puissants ; et leur utilisation est également pour la plupart de plus en plus facile, ce qui en facilite évidemment l'expansion. Les possibilités des outils T.I.C qui sont devenues puissants (appareils, logiciels). La multicanalité utilisée par les T.I.C à savoir les canaux (textuel, image, son). Actuellement, la restructuration des T.I.C s'articule autour de deux pôles : la téléphonie mobile et la mise en réseau des ordinateurs.

#### 1. Les caractéristiques principales

**a) La mobilité ou le nomadisme :** C'est la mobilité et de la portabilité qui permettent d'utiliser des outils de travail comme l'ordinateur et le téléphone, en dehors du lieu de travail c'est-à-dire chez soi ou en déplacement.

**b) L'efficacité :** Les partenaires dans l'opération de communication peuvent échanger des rôles et cela qui a provoqué un genre d'efficacité entre les partenaires. On peut recevoir des courriers n'importe quel moment comme le cas de l'e-mail. Celui qui utilise ces technologies est indépendant.<sup>21</sup>

**c) La mondialisation ou globalisation :** C'est l'environnement où elles s'activent ces T.I.C parce qu'elles utilisent un espace plus grand dans n'importe quelle région du monde et elles permettent des flux du capital d'information, sa décentralisation a permis de s'épanouir dans l'environnement international surtout dans la transaction des commerces qui a permis de dépasser le problème du temps et l'espace.<sup>22</sup>

**d) L'architecture en réseau :** Le maillage des communications permettant de faire transiter des données au moyen des différents ordinateurs connectés ; le protocole a deux fonctions,

---

<sup>21</sup> Prof. Abdeslam Bendiabdellah, Management des savoirs et développement des compétences a, l'heur des N.T.I.C Revue économie et management publication de la faculté des Sciences Économiques et de gestion Université Abou Bekr Belkaid – Tlemcen – N° 3 Mars 2004

<sup>22</sup> Mlle Souad Boumaila & Dr. Farès Boubakour, les. N.T.I.C des outils incontournables pour les entreprises, Revue économie et management publication de la faculté des Sciences Économiques et de gestion Université Abou Bekr Belkaid – Tlemcen – N° 3 Mars 2004.

assurer la commutation des paquets sur le réseau et contrôler l'intégralité des informations au départ et à l'arrivée.

e) **Le multimédia** : C'est l'interaction homme-machine qui implique plusieurs technologies de diffusion de l'information (textes écrits, images fixes (photos, dessins)).

## 2. Les caractéristiques secondaires

a) **La convergence** : C'est la convergence technologique de l'informatique, des télécommunications et de l'audiovisuel, car la numérisation de l'information permet l'utilisation de différents supports (textes, images, sons, vidéo) pour présenter différents matériaux. Par exemple, la convergence entre la téléphonie mobile et l'Internet est assurée par une passerelle de communication qui permet d'afficher des pages Internet adaptées à la taille des écrans. De ce phénomène émerge un certain nombre d'outils tel que l'Internet, l'Intranet, l'Extranet, la Gestion Electronique de Documents (G.E.D), les Échanges de Données Informatiques (E.D.I), au niveau de l'entreprise, la convergence donne naissance à de nouveaux usages, l'échange de courriers électroniques, commerce électronique, formation à distance, etc.

b) **La décentralisation** : C'est la caractéristique qui permet l'autonomie des T.I.C, le cas de l'Internet possède la continuité dans le travail dans n'importe quelle situation, c'est impossible aucune partie du monde ne peut arrêter l'Internet parce que c'est un réseau qui communique entre les personnes et les entreprises.

c) **La connectivité** : On peut relier entre les appareils même s'ils sont différents dans la fabrication d'un pays ou ville de confectionnent.

d) **La convertibilité** : Elles peuvent transmettre des informations d'un milieu à un autre.

e) **La démystification** : On peut envoyer une lettre à une personne sans passer par la société comme le cas de l'envoi du producteur au consommateur.

f) **La répartition** : Ce réseau peut s'élargir comme il englobe un nombre plus élevé de personnes, une surface plus étendue avec une grande souplesse.

Les T.I.C ont alors introduit un nouveau paradigme socio-technologique tel que spécifié par *Castells* en 1993 comprenant les caractéristiques suivantes :<sup>23</sup>

C'est la technologie qui permet d'agir sur l'information, Il y a une interaction ce qui facilite l'organisation souple d'informations complexes. IL y a une virtualité faisant ainsi des processus réversibles et des organisations fluides, Les multiples technologies (microélectroniques, télécommunications, électroniques et ordinateurs) sont de plus en plus intégrés dans des systèmes d'information (S.I) consolident la convergence croissante des T.I.C au sein de systèmes hautement intégrés.

---

<sup>23</sup>Castells, Manuel, the Information Age: Economy Society and Culture, vol. 1: The Rise of the Network Society, Oxford, Blackwell Publishers, 1996.

La miniaturisation est une caractéristique importante des T.I.C (des appareils, des supports d'information vont constamment en s'accroissant, permettant un maximum d'effet, d'output. La baisse du coût de l'acquisition et de l'utilisation des T.I.C, ce qui les rend accessible. Leur utilisation est de plus en plus facile, ce qui facilite son expansion. Elles facilitent l'utilisation de la multi canalité (texte dont les informations concernant l'utilisation du cédérom ou du site avec un type expositif, narratif, article, texte littéraire ; image qui est fixé, animée, de synthèse, icônes ; son (paroles telles que le dialogue, monologue, instructions concernant l'utilisation du cédérom ou site).<sup>24</sup>

Il y a l'interactivité qui est transversale aux attributs des multimédias. Elle est fondée sur la mise en œuvre d'un médiateur technologique, l'interface qui structure le processus de communication et la relation entre les différents acteurs de la communication. L'aspect innovant des T.I.C réside dans le développement de l'interactivité et sa constante évolution qui permet un dialogue homme-machine. L'hypertexte représente le premier type d'interactivité dit « structure » tandis que le deuxième type d'interactivité dit « de surface ».

## Section II : Les différentes T.I.C et leur utilisation dans l'entreprise

Les T.I.C ne se résument pas qu'à l'Internet, les téléphones portables permettent aussi de s'exprimer de beaucoup de manières différentes.

Selon L'O.C.D.E, le secteur T.I.C est la somme de trois secteurs : le secteur informatique, le secteur électronique et le secteur des télécommunications. On distingue donc les catégories suivantes relatives ce secteur :

- 1) Le secteur informatique dans lequel nous avons des ordinateurs, serveurs, matériels de réseaux, périphériques, cartes etc.
- 2) Le secteur électronique dans lequel nous avons des composants électroniques, semi-conducteurs, circuits imprimés, équipements de l'électronique grand public (téléviseurs, récepteurs, lecteur de disques, magnétoscopes), instruments de mesure, instrument de navigation etc.
- 3) Le secteur des télécommunications dans lequel nous avons les équipements professionnels de transmission, commutateurs, relais, terminaux destinés aux usagers, câbles, fibres optiques.

En réalité les T.I.C englobent l'Internet, l'utilisation de l'e-mail, les technologies des télécommunications des satellites et des téléphones mobiles, les techniques nouvelles câbles, les ordinateurs puissants et rapides (coût réduit), les systèmes d'information (S.I) dans la prise de décision, les réseaux nationaux et internationaux et les banques d'information, les liaisons électroniques (connexions) des banques de données de l'Internet.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> E. Armand ; Pateyron ; R. Salomon : Les NTIC et l'entreprise Ed, Economica 1996

<sup>25</sup> UNESCO, Rapport mondial sur la communication : Les médias face aux défis des nouvelles technologies, Éditions UNESCO, 1997, p.12.

## Sous –section I : Les principale TIC dans l'entreprise

Certains chercheurs dans le domaine regroupent les T.I.C par les secteurs : télécommunications et les réseaux informatiques ; Le multimédia ; Les services informatiques et les logiciels ; Le commerce électronique et les composants ; L'équipement informatique.

### 1. L'Internet

L'Internet est une collection de réseaux, de technologie et de service qui comprennent, entre autre, le Web. Beaucoup croient que l'Internet est une entité unique et indivisible, ce qui est faux. L'Internet n'a jamais la même forme d'une seconde à la suivante tant il change à la fois de contenu et de composition"<sup>26</sup>

L'Internet s'est imposé en très peu de temps comme, un élément essentiel de l'économie mondial. Plus d'un milliard de personnes l'utilisent. Au travail comme dans leur vie sociale. Ce qui n'était encore qu'un réseau de recherche expérimentale il y a une trentaine d'années sous-tend aujourd'hui tous un éventail de nouvelles activités économiques, ainsi que des mécanismes et infrastructures qui sont à la base de l'économie : marchés financiers, services de santé, énergie et transport.

Les modalités d'accès à l'Internet et de son utilisation sont en train de se transformer en profondeur. C'est pourquoi, la portée de l'Internet, ses capacités et ses responsabilités occupent une place prioritaire dans les préoccupations des pays développés.

L'Internet est de fait le réseau des réseaux parce qu'il est formé de plusieurs réseaux locaux. Les services de l'Internet sont constitués par une messagerie électronique, des forums de discussions, le Web, la transmission de textes et des images donnant lieu à des applications interactives et de commerce électronique.

### 2. L'intranet

L'intranet est un réseau informatique qui permet aux membre d'une même organisation d'avoir tous accès aux bases et de communiquer par voie électronique, ainsi, "les intranets sont des réseaux d'ordinateurs équipé de logiciel spéciaux qui permettent aux utilisateurs à l'œuvre dans divers établissements appartenant à une même organisation, de mettre en commun les bases des données et de communiquer par voie électronique"<sup>27</sup>

Désigne des réseaux privés utilisant les technologies d'Internet (liens de type hypertexte, moteurs de recherche, logiciel de navigation). Tout est partagé par les membres du groupe quel que soit le lieu où ils se trouvent. <sup>28</sup>

---

<sup>26</sup>Mohamed LOUADI, Introduction aux technologies de l'information et de la communication, CPU, 2005,P144.

<sup>27</sup> John R. SCHERMERHORN, David S.CHAPPELL, Op,Cit,P285

28 H. Simon : L'information dans l'organisation, Dunod 2000, 2005, page 264

Dès lors, l'intranet comprend une dimension très communicante et très collaborative fondée sur la technologie Internet. Parmi des principales fonctionnalités d'intranet : la communication interpersonnelle, l'accès à l'information et à la mémoire de groupe, la coordination, la collaboration et l'automatisation des processus administratifs.

Alors on conclure par dire que 'Intranet peut créer un rapprochement entre l'entreprise et ses acteurs, Ainsi, elle favorise l'autonomie des acteurs (les employés) et leur indépendance c'est-à-dire la satisfaction des individus et la capacité de prendre les décisions, elle développe l'innovation et la créativité chez les individus et le groupe, facilite la communication horizontale et offre la possibilité de travail collaboratif et favorise le Groupware.

### 3. L'extranet

C'est un site Internet dont quelques-unes des pages ou toutes les rubriques sont accessibles par un mot de passe. Ce système permet par exemple de limiter la consultation des informations confidentielles aux clients, fournisseurs, distributeurs ou abonnés. L'Extranet élargit l'accès au réseau Intranet à un public extérieur à l'entreprise, public restreint et sélectionné (clients, fournisseurs). Les fonctions d'accès aux publics extérieurs sont réduites en fonction du type de données et d'utilisateurs. <sup>29</sup>

Ainsi, il offre la possibilité d'ouvrir L'Intranet à l'extérieur à destination de tiers à l'entreprise telle que des clients ou des fournisseurs. L'Extranet, technologie Internet permettant de mettre sur pied des sites web «dédiés», à un accès sécurisé, tend à devenir un élément stratégique de la relation commerciale B to B. Une multitude d'entreprises de tous secteurs, et parmi elles, un nombre croissant de P.M.E, en viennent à cet outil dans le cadre de leur stratégie C.R.M.

On trouve de nombreuses explications de ce qu'est un Extranet, et parfois la différence entre l'Intranet et le portail est quelque peu difficile à préciser. Pourtant on trouve des caractéristiques communes à toutes les définitions proposées, ce qui amène à une description de ce type d'Extranet qui est un réseau informatique le plus souvent à caractère commercial qui permet aux Intranets de plusieurs entreprises de communiquer entre elles. Ces communications se font via le réseau Internet et sont protégés par des mécanismes de cryptage et d'authentification, par extension, on peut parler de sites à accès sécurisés qui permettent à une entreprise de n'autoriser sa consultation qu'à certaines catégories d'intervenants externes (clients, fournisseurs...).

---

<sup>29</sup>Marie Hélène Westphalen, Le guide de la communication d'entreprise, Dunod, - 4ème édition 2014, page : 70.

#### 4. Le Groupware

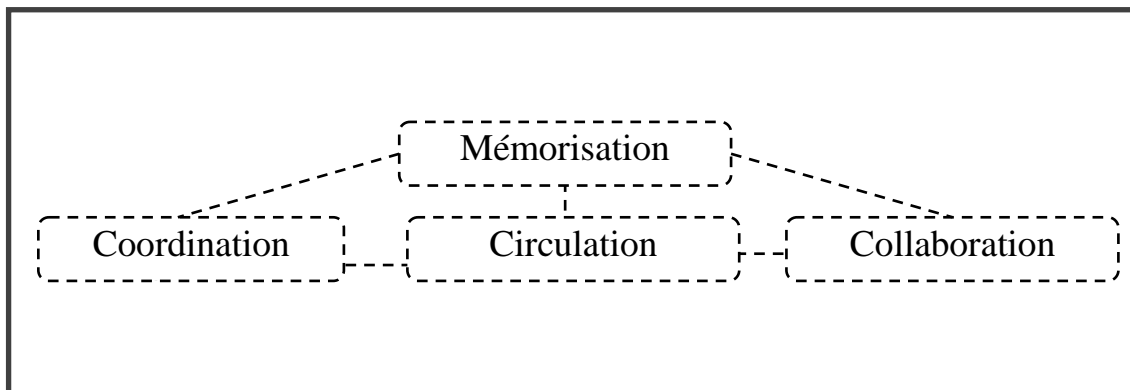
C'est un mode de travail collectif utilisant les technologies de l'information et de la communication.<sup>30</sup>

C'est un ensemble des techniques et méthodes qui contribuent à la réalisation d'un objet commun à plusieurs acteurs séparés ou réunis par le temps ou l'espace à l'aide de tout dispositif interactif faisant appel à l'informatique aux télécommunications et aux méthodes de conduite de groupe. C'est un concept qui porte avant tout sur le processus de communication et le travail en groupe en utilisant un logiciel.

Le Groupware, en tant que processus intentionnel de travail en groupe (Group) processus intégrant les logiciels (software) nécessaire pour l'assister, met en évidence l'intégration des dimensions humaines et organisationnelles d'une part (Group Processus) et les dimensions technologiques d'autre part (Software Tools).

Il permet ainsi à des personnes proches ou géographiquement éloignées de travailler en commun sur des documents, d'organiser conjointement leurs agendas, d'automatiser le routage des formulaires, de partager le contenu thématique des dossiers publics, d'envoyer du courrier électronique, d'échanger des idées dans des forums de discussion. Il facilite trois mécanismes fondamentaux inhérents aux organisations humaines, à savoir la coordination, la coopération et la communication. Il est un meilleur focus de travailler en groupe pour réaliser un projet en commun, Il assure une meilleure coordination du travail et une synergie complètement réciproque.

**Figure n° 04 : La fonctionnalité du Groupware**



Il est le travail en groupe en réseau, et ouvre la voie vers une nouvelle façon de travailler. Des notions telles que la transversalité induite par la gestion de projet conduisent l'entreprise à remettre en cause les structures hiérarchiques traditionnelles d'autorité. L'information, en étant de plus en plus facilement accessible risque de remettre en cause l'existence de niveaux hiérarchiques intermédiaires tels que les postes de cadres.

<sup>30</sup>Thèse de doctorat, Djilali BEN ABOU, Management des savoir et Développement des compétences à l'heure des TIC, «université Abou Baker BELKAID, Tlemcen », p : 48.



Le Groupware, pour collaborer efficacement, travailler ensemble et en équipe, ceci désigne un ensemble de logiciels pour le travail en groupe ou travail coopératif. Plusieurs intervenants travaillent sur un même document, sans le dupliquer, via un accès contrôlé. Ses avantages sont : le travail en groupe, travail collaboratif, travail coopératif.

## 5. Workflow « flux de travail »

La gestion informatique de l'ensemble des tâches à accomplir et des différents acteurs impliqué dans la réalisation d'un processus métier aussi appelé « processus opérationnel »

Il pourrait donc être traduit en français par gestion électronique des processus métier. Il est né en 1984 et sa matérialisation la plus évidente est le développement des messageries électroniques. Un processus métier représente les interactions sous forme d'échange d'informations entre divers acteurs tels que :

- Des humains, des applications ou services, des processus tiers.
- Les tâches à accomplir entre les différents acteurs d'un processus,
- Les délais à respecter,
- Les modes de validation,

Généralement on associe au Groupware, la coordination de la circulation de documents, une tâche accomplie par Workflow, celui-ci peut donc être défini comme un ensemble de dispositifs techniques permettant la diffusion, l'administration et l'exécution d'un flux d'information au sein du groupe de travail. Son champ d'application est une forme de travail impliquant un nombre limité de personnes devant accomplir, en un temps limité, des tâches articulées autour d'une procédure, définie et ayant un objectif global.<sup>31</sup>

Avec l'amélioration d'efficacité du travail de groupe, le Workflow fait partie des techniques autorisant des groupes de personnes à travailler, dans des lieux et à des instants différents, sur les mêmes projets et de façon cohérente.

### Sous-section II : Le rôle des TIC dans l'entreprise

La maîtrise des flux d'information en réseaux assure une performance organisationnelle et l'amélioration de l'efficacité de l'entreprise face à son environnement.

#### 1. L'utilisation de l'Internet

L'utilisation de l'Internet pour la transmission d'information de toute nature entre et dans l'entreprise est un facteur très important du point de vue économique, les services de l'Internet vont permettre aux entreprises d'émettre, de recevoir, de rechercher des informations, de donner à leurs employés les moyens de mettre en place un travail coopératif à distance totalement efficace.

L'avantage d'Internet réside dans la possibilité de pouvoir agir ou réagir beaucoup plus efficacement. L'Internet accroît l'efficacité de l'activité économique et l'accélère, en réduit les coûts et confère à l'interaction sociale une dimension inédite. De plus en plus, les gains de productivité les plus importants passent par l'utilisation de réseaux électroniques.

---

31 Melissa Saadoun, Ibid., p : 46.

Grâce au réseau Internet, l'entreprise peut suivre ses actions à distance et maintenir les liens entre ses filiales, garder la relation avec les externes (partenaires, fournisseurs, clients).

### 1.1. L'impact de l'Internet

a) **Abondance de l'information** : dans cette optique, il est possible d'affirmer que l'apparition constitue une transposition immatérielle de la vie quotidienne, Toutes les activités intangibles dans la vie réelle, peuvent être réalisées sur Internet :<sup>32</sup>

- ✓ Consulter des bibliothèques ;
- ✓ Contacter des experts ;
- ✓ Ecouter la radio et voir les vidéos ;
- ✓ Lire les journaux et les livres
- ✓ Avoir accès aux dernières nouvelles, contrôler le climat ou le trafic ;
- ✓ Rencontrer des gens échangé des idées<sup>33</sup>

b) **Des outils de plus en plus performants** : Des outils de plus en plus performants et intelligents apparaissent sur le marché. Ainsi des solutions globales d'intelligence se développent, permettant de couvrir dans sa quasi-totalité le cycle du renseignement. Modulables, elles s'intègrent et s'adaptent aux besoins de chaque entreprise et permettent d'obtenir des résultats significatifs dans la gestion de l'information à haute valeur ajoutée.

Ces outils de veille et intelligence économique sont plusieurs types :<sup>34</sup>

- ✓ Outils de collecte et traitement ;
- ✓ Outils d'analyse documentaires
- ✓ Outils d'agrégation de contenus, Outils de partage d'information et organisation des processus de veille : Intranet, workflow.

### 1.2. Le commerce électronique

L'importance du commerce électronique réside dans l'utilisation d'Internet dans la stratégie commerciale de l'entreprise qui va entraîner différentes modifications.

Son intérêt pour l'entreprise et le consommateur. Pour l'entreprise il apparait dans la réduction des coûts tout en étant plus rapide, d'améliorer sa visibilité mondiale et de personnaliser ses produits. Pour le consommateur il apparait dans le plus grand choix de produits sans entraîner une contrainte de déplacement géographique. Ce qui se vend le mieux sur l'Internet sont les produits en information tels que les livres les logiciels et le matériel informatique, les C.D, les D.V.D, les vêtements, les places de spectacle, les voyages et les réservations pour les vacances que ce soit l'hiver ou l'été.

<sup>32</sup>, Mohamed Djamil MERAD BOUDIA, L'intelligence économique et Systèmes d'information, Mémoire de magistère, université Abou Baker BELKAID, Tlemcen, 2009, P102

<sup>33</sup> REVELLI CARLO, l'intelligence stratégique sur Internet : comment développer des activités de Veille et d'intelligence économique sur le Web, Ed Dunod, Paris, 2000. Page 55.

<sup>34</sup>Thèse de magistère, Mohamed Djamil MERAD BOUDIA, "L'intelligence économique et Systèmes d'information", université Abou Baker BELKAID, Tlemcen, 2009, P102.

Les T.I.C fournissent globalement une source d'inspiration incroyable pour formaliser des idées, mais rendent encore plus critique le Time-To-Market à cause d'une circulation rapide de l'information et d'une concurrence réactive. L'utilisation des T.I.C pour le fonctionnement d'une entreprise permet à terme de réduire les coûts aux différents niveaux de son organisation. Une entreprise peut être vue comme une entité fournissant des produits ou services à des clients, en s'appuyant sur les produits ou services de partenaires dans un environnement en constante évolution.

Les firmes sont caractérisées par le type de relations commerciales qu'elles entretiennent, Ainsi des termes dédiés existent pour qualifier ce type de relation :

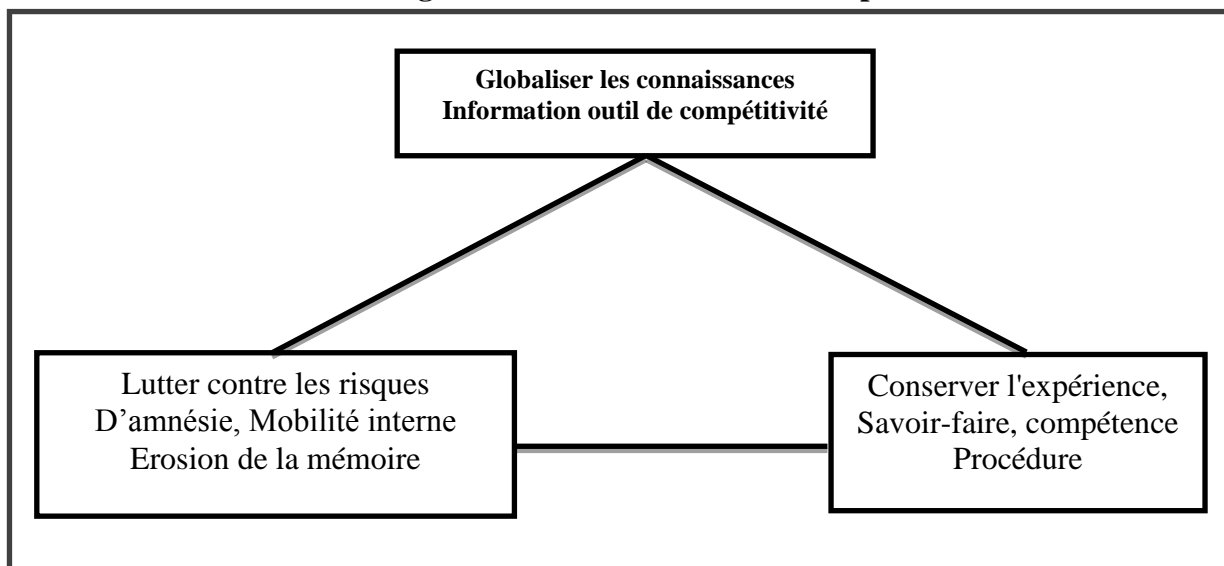
**B To B** : (Business To Business, parfois noté B2B) qui est une relation commerciale d'entreprise à entreprise basée sur l'utilisation d'un support numérique pour les échanges d'information.

**B To C** : (Business To Consumer, parfois noté B2C) qui est une relation entre l'entreprise et le grand public (particuliers), qui est un e-commerce ou commerce électronique qui se limite à l'acte de vente.

**B To A** : (Business To Administration, parfois noté B2A) qui est une relation entre l'entreprise et le secteur public (administration fiscale, etc.). Et par extension de ces concepts, le terme (Business To Employées, parfois noté B2E) qui a été émergé pour désigner la relation entre l'entreprise et ses employés, notamment via la mise à disposition de formulaires à leur attention pour la gestion de leur carrière, de leurs congés ou de leur relation avec le comité d'entreprise.

## 2. L'utilisation de l'Intranet

Figure n°05 : Intranet dans l'entreprise



Source : M. GERMAIN, "L'Intranet "Ed Economica, 1998, P84.

L'efficacité managériale liée au potentiel de ses principales fonctionnalités telles la messagerie électronique, la gestion annuaires, les services d'administration du réseau, les forums de discussion, la gestion d'agendas partagés.<sup>35</sup>

Une autre fonction, c'est la publication et l'édition des documents multimédias (texte, son, image, vidéo) sous forme électronique. Ainsi, les services de l'entreprise (comptabilité, les ressources humaines, le marketing, la communication...) peuvent avoir ses pages Web reliées par des hyperliens par exemples le département ressources humaines peut inclure dans une partie de l'intranet, un annuaire du personnel, le manuel du salarié et un planning des réunions donc on peut dire que l'intranet peut créer une dynamique fonctionnelle de l'entreprise.

L'intranet offre un accès permanent et relativement rapide à toutes les sources d'information quelle que soit la structure des réseaux en tant que guichet central d'information et d'interaction, est devenue le relais incontournable de toute politique de ressources humaines (R.H). Grâce à lui, la Direction des Ressources Humaines (D.R.H), ainsi que la Direction des Relations Sociales (D.R.S), disposent à minima d'un espace de partage d'informations et, le plus souvent, de fonctionnalités plus dynamiques de gestion du temps, des compétences et de la formation.<sup>36</sup>

### 3. L'utilisation de l'extranet :

- L'extranet permet de Mieux servir ses clients ou partenaires en s'en occupant à distance.
- Proposer de l'information individualisée et actualisée Accéder à des données dynamiques (traitement en temps réel).
- Faire communiquer les différents acteurs de l'entreprise.
- Planifier le travail (lancer la commande de certains produits...).
- Gérer des stocks
- Permettre de garder le contact
- Ne plus tenir compte de la distance qui peut séparer différents acteurs de l'entreprise.
- Pour ce faire les extranets proposent différentes applications : Messagerie électronique : pour l'échange d'opinions et de documents (listes de prix), Passation de commande, devis, de lancement de production.
- Consultation de données internes à l'entreprise (état des stocks, commandes).
- Outils de travail coopératif (mêmes plans dans un bureau d'études...)<sup>37</sup>

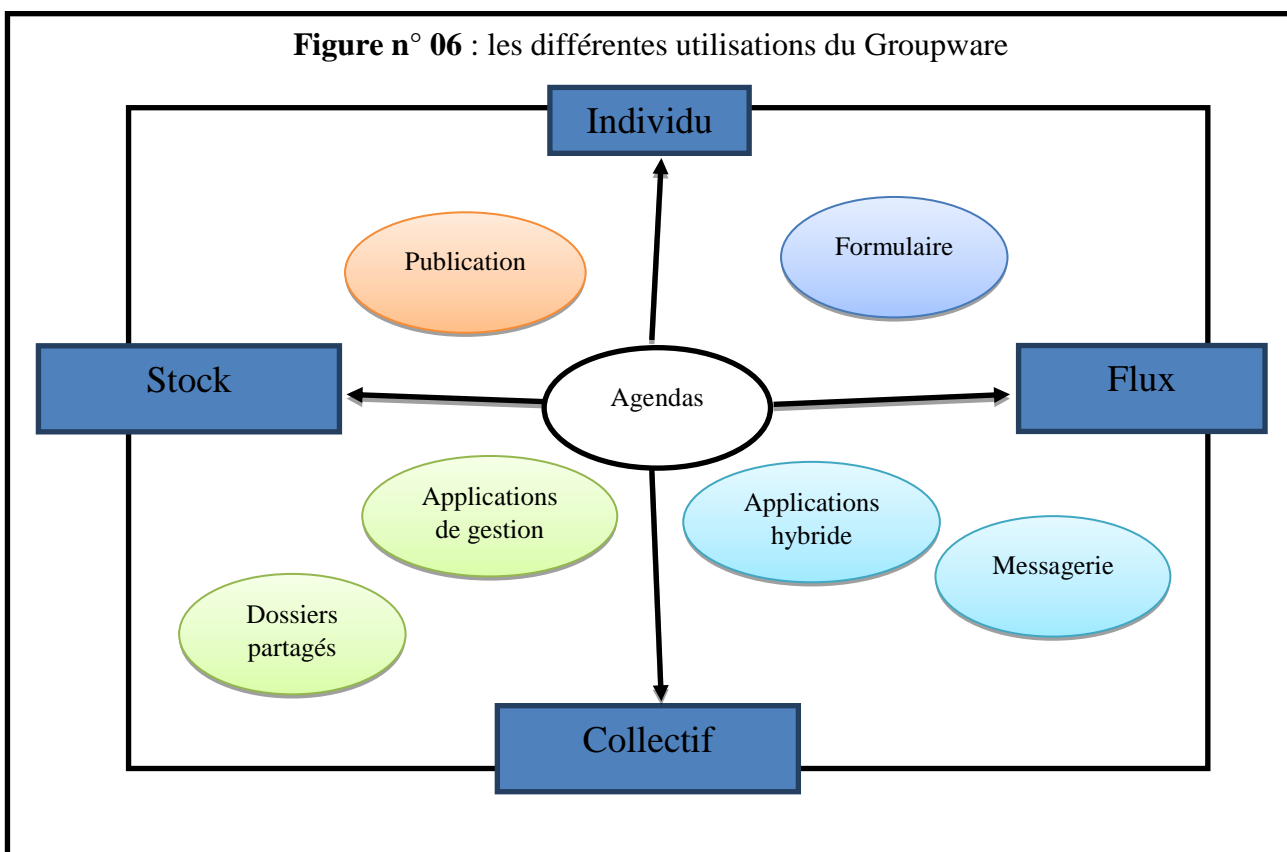
<sup>35</sup>Bendiabdella .A, Revue économie et management, management des savoirs et développement des compétences, université Abou Baker BELKAID, Tlemcen, N°3 mars 2004.P177.

<sup>36</sup>L'agrée Olivier, Magne Laurent, E-management, Dunod, Paris, 2001.p : 44

<sup>37</sup> El HERELLI Afef,» Les réseaux d'entreprise : condition de formation et typologie",16ème conférence Internationale de management stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007.

4. L'utilisation du Groupware :<sup>38</sup>

Les technologies de Groupware peuvent être utilisées à diverses fins par l'organisation. Le Groupware aide à la communication et l'échange d'informations et des documents. Il facilite la coordination, la coopération, il doit impliquer une évolution de style de management en aidant le manager à maintenir un équilibre dynamique dans des contextes humains très complexe, et agit ainsi sur les hommes, la structure et la technologie.



**Source : Thèse de doctorat, Djilali BEN ABOU, «Management des savoir et développement des compétences à l'heure des TIC », université Abou Baker BELKAID, TLEMEN**

Dans cette matrice, l'axe horizontale représente la mobilité de l'information et l'axe verticale celui de comportement de l'utilisateur

38 Melissa Saadoun, technologie de l'information et management, Edition Hermès sciences 2000. P : 46.

## 5. L'utilisation du workflow

Il sert à Optimiser la cohésion entre les intervenants. Simplifier le travail de chacun en lui précisant les tâches à réaliser.

Toutefois, une implantation de Workflow implique que la firme effectue des tâches répétitives qui puissent être automatisées. Mais avant de penser à leur utilisation, il faut bien réfléchir sur les besoins réels car les coûts induits par de telle technologie est très lourde à supporter (la formation continue apparaît dans ce cas indispensable). Avec l'arrivée des T.I.C, on assiste à une délocalisation du travail connu sous l'appellation techno-nomadisme au sein même d'une organisation, les enjeux des bureaux nomades sont loin d'être un simple moyen de recomposition des modes de travail ou à retracer les frontières de la vie professionnelle.

Il facilite la communication et la coordination des activités et des acteurs qui les réalisent. Ses meilleurs systèmes vont plus loin, en assistant les personnes dans les mécanismes de coopération qu'elles peuvent solliciter lorsque la nature des activités et du processus l'exige. Pour faciliter le «Workflow» (travail collaboratif, l'informatique de l'entreprise a ainsi développé le concept de «Groupware» (travail coopératif assisté par ordinateur), le but étant d'accroître la productivité de chacun au profit de tous.

### **Conclusion**

Les T.I.C émergent la redistribution des missions (décentralisation, délocalisation) hors frontières de la firme, contribuent à l'amélioration de la performance et l'efficacité des ressources humaines(R.H) dans ses prestations aux structures quotidiennes. Il est reconnu que les TIC, en particulier l'accès à l'Internet, tendent à modifier la communication entre les différents acteurs du monde professionnel, notamment (les relations entre l'entreprise et ses clients, le fonctionnement interne de l'entreprise (cadres et employés) et enfin la relation de l'entreprise avec ses différents partenaires et fournisseurs.

L'intégration au sein de l'entreprise d'outils basés sur les T.I.C en améliorer le fonctionnement afin de créer de la valeur pour elle-même, pour ses clients et pour ses partenaires. La création de valeur peut intervenir de différentes façons, grâce à une augmentation des marges, c'est-à-dire la baisse des coûts de production ou une augmentation des bénéfices et à la motivation du personnel, le passage d'une activité traditionnelle à une activité moderne (e-business) permet idéalement de motiver les collaborateurs ainsi qu'à la satisfaction des clients avec une meilleure écoute des clients, des produits et services adaptés aux besoins des clients et un mode de fonctionnement transparent pour l'utilisateur.

Enfin grâce aux relations privilégiées avec les partenaires (la mise en place de canaux de communication avec les fournisseurs ce qui permet une meilleure connaissance mutuelle, une réactivité accrue, des capacités d'anticipation améliorées et enfin un partage de ressources avantageux pour les deux parties.

**Chapitre II :**  
***La compétitivité des entreprises***



## **Introduction**

Ce nouvel environnement engendré par la mondialisation, est également caractérisé par des progrès technologiques de grande envergure et par un consommateur qui s'est ajusté à ce rythme très rapide et dont les préférences sont constamment changeantes.

La compétition devient un sujet de valeur : il faut le créer et le capturer. Une règle fondamentale en élaborant une stratégie compétitive est d'envisager la compétition du point de vue de l'autre joueur (compétiteur).

La concurrence vient de subir une mutation. La compétition est maintenant basée beaucoup plus sur les capacités que sur les capitaux. La nouvelle dynamique concurrentielle a mené à une plus grande instabilité dans la rentabilité des entreprises. Les nouveaux produits, les services, et les concurrents émergent avec une vitesse très rapide. La pression de la concurrence s'est intensifiée, elle devient plus dure et il est plus difficile d'atteindre le leadership du marché et de rester au sommet.

Dans cet environnement, les modes de pensée traditionnels, au sujet de la stratégie et de l'établissement des avantages classiques, ne fonctionnent plus. Il est temps d'abandonner les stratégies du passé et d'en adopter de nouvelles pour réussir. Il faut donc centrer l'analyse sur la façon dont l'entreprise doit faire face à la compétition virulente de manière à établir un avantage dans ce nouvel environnement. Face à l'explosion des changements et de la complexité, nous observons la croissance de l'importance des nouveaux procédés de gestion.

Il faut donc tenter de se référer à l'évolution de l'environnement et de la concurrence et de repenser la compétitivité dans ces nouveaux contextes.

## Section I : Critères et approches d'évaluation

Pour être réussi aujourd'hui, l'entreprise doit devenir concurrent-orientée. Il faut opter pour la bonne stratégie compétitive : neutraliser les forces de vos concurrents, tirer profit de leurs points faibles et lancer les attaques commerciales adéquates.

### Sous-section 01 : Le caractère multidimensionnel de compétitivité

Le terme «compétitivité», dont l'origine latine « competere » évoque l'idée de «rechercher ensemble». Il désigne l'aptitude à affronter des situations de concurrence et à rivaliser avec autrui. Fréquemment employée par les économistes, la notion a été initialement définie et appréhendée au niveau de l'entreprise, puis transposée au plan macroéconomique, au niveau d'un secteur d'activité ou d'un pays<sup>39</sup>. Aussi bien dans sa définition que dans son analyse, le concept de compétitivité est sujet à des interprétations divergentes et même contradictoires<sup>40</sup>

Le nombre de dimensions comprises dans l'évaluation de la compétitivité est un reflet de la complexité du concept, mais il est aussi une source d'ambiguïté.<sup>41</sup>

#### 1. Définition du concept :

La compétitivité est une notion encore mal cernée, bien qu'à ce propos on dispose d'une abondante littérature. Elle désigne une aptitude à faire face à la concurrence, s'applique aux entreprises aussi bien qu'aux nations et traduit la capacité à conserver ou augmenter les parts de marché face à la concurrence. Elle résulte des choix établis en matière de technologie, de formation de la main d'œuvre, de gestion.

D'après Tyson à la fin des années quatre-vingt-dix a : «la compétitivité est la capacité de maintenir, dans une économie globale, un taux de croissance acceptable du niveau de vie de la population avec une distribution équitable, tout en offrant un emploi à tous ceux désirant travailler sans pour autant réduire le potentiel de croissance du niveau de vie des générations futurs ».

Pour Landau en 1992, « la compétitivité est la capacité de fournir des biens et services au temps, place et forme requise par les acheteurs étrangers à prix égal ou meilleur que celui des autres fournisseurs potentiels tout en gagnant au moins le coût d'opportunité des ressources employées (sharples et Milliam, 1990)). La mesure de la compétitivité au niveau des entreprises est associée à la rentabilité, à la productivité, à la maîtrise des coûts, à la valeur ajoutée, à la part de marché, à l'innovation technologique, et aux qualités des produits<sup>42</sup>.

<sup>39</sup> Encyclopédie universalisé : site web : <http://www.universalis.fr> , date de consultation : 16/02/2015

<sup>40</sup> Krugman (1994) et le débat qui s'est ensuivi dans la revue Forgien Affaires. Buckley et al. (1992) et Markusen(1992) pour des revues générales des définitions économiques du concept de la compétitivité.

<sup>41</sup> Eckhart SIGGEL, « international competitiveness and comparative advantage: A survey and a proposal for measurement », Montreal, Quebec, Canada, H3G 1M8, 207, p.8

<sup>42</sup> M.C. FETRIDGE, D, G, "Competitiveness: concept and measures", occasional paper n°5, industry Canada, 1995

« La compétitivité est la capacité d'entreprises, d'industries, de régions, de nations... à générer, tout en étant et en restant exposé à la concurrence internationale, un revenu à un niveau d'emploi des facteurs relativement élevés » (OCDE 1996)

D'après ces définitions, la compétitivité est le résultat d'un ensemble de facteurs aussi bien nationaux qu'internationaux. Mais aujourd'hui le terme est souvent utilisé vis-à-vis de l'étranger. Nos produits sont compétitifs à l'exportation, notre territoire est attractif et donc compétitif vis-à-vis des investissements directs étrangers »<sup>43</sup>.

## 2. Les dimensions multiples de la compétitivité

La compétitivité est désignée de deux façons différentes selon l'origine de ses facteurs : « par les prix », « par les coûts » ou « hors prix ». En premier lieu, il est pratique d'introduire une double distinction avec, d'un côté, le clivage entre compétitivité-coût/prix et compétitivité hors prix et de l'autre, la distinction entre la compétitivité de l'entreprise et celle d'un pays.

### 2.1. Compétitivité prix – coût

Il existe, vu sous un angle strictement financier, une double compétitivité : une compétitivité-prix et une compétitivité-coût. Cette distinction est importante car le bénéfice de l'entreprise, différence entre les « outputs » et les « inputs » va condenser ces deux avantages concurrentiels pour exprimer financièrement la rente (« survaleur » ou « surprofit »)<sup>44</sup>. La compétitivité prix basée sur la capacité de l'entreprise à offrir un bien ou un service à un prix inférieur à celui des concurrents, avec une qualité identique. Elle exprime l'évolution des prix domestiques comparé à l'évolution des prix dans les pays concurrents. La compétitivité-coût englobe, outre les charges fiscales, les coûts liés à l'activité des entreprises telles que les coûts de main d'œuvre. Afin de conserver une marge suffisante, cela implique des coûts de production inférieurs à ceux de ses concurrents nationaux ou étrangers

### 2.2. Compétitivité hors-prix

Exprime la faculté d'une économie à capter la demande grâce à des facteurs autres que les prix et à s'adapter aux évolutions de la demande (traduisant la qualité de la spécialisation). Elle est essentiellement fondée sur l'investissement, la souplesse et la flexibilité de l'allocation des facteurs et l'innovation<sup>45</sup>. La compétitivité hors prix peut également recouvrir la compétitivité technologique et la compétitivité structurelle :

---

<sup>43</sup>MUCHIELLI, J-L, la compétitivité : définitions, indicateurs et déterminants, ACCOMEX n° 44, 2002. p.09

<sup>44</sup>Christian PIERRET, indicateurs et facteurs de compétitivité des services rendus à l'industrie, Les éditions de l'Industrie, Paris 2001, p.12

<sup>45</sup>A. BEITOINE et A.CASORLA, «Dictionnaire des sciences économiques», Ed. Armand Colin, Paris, 2001.p :63.

### 2.2.1. La compétitivité technologique

Fait référence, dans la lignée des préoccupations d'auteurs comme Schumpeter ou Marshall, à une « **forme de concurrence entre les firmes et les pays qui, au lieu de s'opérer par les prix et les coûts (comme c'est le cas dans l'analyse des marchés), porte sur les produits eux-mêmes. Elle se réfère à la recherche, à l'innovation, à l'accumulation du savoir technologique et à la compétence** »<sup>46</sup>.

### 2.2.2. La compétitivité structurelle

La compétitivité structurelle indique la capacité d'une entité économique à se démarquer de la concurrence et ce, par d'autres moyens que le prix. La différenciation recherchée s'inscrit dans le temps. Elle s'effectue pour l'essentiel par la qualité des biens et services produits, individuellement ou en assortiment, par l'image et la réputation que le marché concourt à leur attribuer ou qui sont forgées par le marketing<sup>47</sup>. La capacité de différenciation de l'entité doit être mise en rapport avec sa capacité d'innovation. Cette dernière est déterminée par l'allocation des ressources de l'entité vers l'accroissement et l'amélioration des facteurs particuliers tels que la recherche et développement et le capital humain<sup>48</sup>.

La compétitivité hors-prix montre que la concurrence entre des produits de même type peut se faire au travers d'une offre de biens dont les caractéristiques sont différentes (qualités, tailles, couleurs, formes,...). Cette différenciation fait que chaque entreprise dispose d'un monopole sur un produit qui n'est pas strictement identique à ceux des entreprises concurrentes et que la variété des biens offerts par les entreprises augmente

### Sous –section 02 : Les niveaux d'analyse de la compétitivité

La première précision à donner serait d'ailleurs d'indiquer « la compétitivité de quoi? » : de l'économie ? D'un secteur ou d'une industrie ? D'une entreprise ? D'un produit ou d'un service ? En fait, la compétitivité de l'un ne peut être recherchée qu'à partir de la compétitivité de l'autre. On ne peut parler d'une économie compétitive qu'à travers une industrie, une entreprise et un produit compétitifs. Si l'un des maillons de la chaîne souffre d'un problème de compétitivité, on ne peut pas l'avoir au niveau du maillon suivant : un produit non compétitif entraîne normalement une entreprise non compétitive et engendre un secteur non compétitif<sup>49</sup>.

---

<sup>46</sup>Bertrand NEZEYS, la compétitivité internationale, Edition ECONOMICA, Paris, 1993, p.6

<sup>47</sup> MARNIESSE, S. & FILIPIAK, E, compétitivité et mise à niveau des entreprises. Approches théoriques et déclinaisons opérationnelles, Agence Française de développement, MAGELLAN & Cie, Paris, 2003, p.46

<sup>48</sup> M. DEJARDIN, la compétitivité structurelle, Revue reflète et perspectives de la vie économique, Tome XLV, N°1, 2006, p.13

<sup>49</sup> Henri SPITEZKI, la stratégie d'entreprise compétitivité et mobilité, Ed. ECONOMICA, Paris, 1995, p.53.

La compétitivité doit être recherchée à travers toutes ses dimensions : interne, externe et du produit. La plupart des auteurs l'utilisent dans un sens microéconomique, se rapportant à un avantage que détiennent des industries vis à vis de leurs concurrents sur les marchés nationaux et internationaux. Certains auteurs ont étendu la signification à des économies entières (par exemple, *world economics forum*, 1995, Markusen, 1992, Porter, 1990) ainsi, compétitivité devient synonyme de la solide performance des économies par rapport à d'autres pays où une solide performance peut signifier croissance économique, réussite au niveau des exportations et une amélioration du bien-être social. La compétitivité peut être analysée au niveau micro-économique (entreprise), méso-économique (secteur) et enfin, au niveau macroéconomique (nation).

### 1. La compétitivité au niveau d'une entreprise

La définition de la compétitivité au niveau de la firme fait consensus dans la littérature économique. Elle est généralement définie comme la capacité d'une entreprise à faire face à la concurrence internationale et à gagner des parts de marché. Cet objectif peut être atteint de deux manières possibles, soit en pratiquant des prix inférieurs sur des produits similaires, soit en cherchant des positions de monopole par le biais d'une différenciation des produits<sup>50</sup>.

Au niveau de l'entreprise, la compétitivité peut être vue comme la capacité d'une firme d'offrir, par rapport à ses concurrents, des produits de valeur supérieure à coûts égaux, ou de valeur égale à coûts inférieurs (ou encore de combiner ces avantages) et de bâtir ainsi des positions compétitives avantageuses permettant de réaliser des performances économiques sur longues périodes. Dans un contexte d'internationalisation de la concurrence, la compétitivité d'une entreprise serait, sa capacité dans des conditions de concurrence libre et ouverte, de produire des biens qui dépassent le test des marchés internationaux tout en lui permettant de maintenir ou d'améliorer sa rentabilité sur longue période<sup>51</sup> (WOOT, 1988, p. 13).

Appliquée à une entreprise, la compétitivité est une notion relative ; elle peut être définie comme un ensemble d'éléments la plaçant dans une situation favorable face à ses concurrents, avec deux composantes : la compétitivité prix et la compétitivité hors prix<sup>52</sup>. En termes relatifs, elle introduit une dimension de comparaison entre concurrents. On peut la définir comme la capacité de l'entreprise à réaliser des performances supérieures à la moyenne (gain de parts de marché). La compétitivité de l'entreprise dépend de la gestion interne de l'entreprise, de la capacité d'investissement, de la capacité d'adaptation à la demande et à l'environnement.

---

<sup>50</sup> Raphaël CHIAPPINI, les indices composites sont-ils de bonnes mesures de la compétitivité des pays?, LAREFI Working Paper N°2012-05, p.6.

<sup>51</sup> Marc INGHAM, management stratégique et compétitivité, édition De BOEK, 1995, p.3

<sup>52</sup> P. ROUAULT, analyse comparée de la compétitivité des industries agroalimentaires françaises par rapport à leurs concurrentes européennes, rapport interministériel aux industries agroalimentaires (France), 2010, p.9.

## 2. La compétitivité au niveau d'un secteur d'activité

Une branche d'activité est compétitive si la productivité totale de ses facteurs est égale ou supérieure à celle de ses concurrents étrangers. Elle est compétitive si le niveau de ses coûts unitaires (moyens) est égal ou inférieur à celui de ses concurrents étrangers (Markusen [1992]), la compétitivité de producteurs nationaux (ou étrangers) se mesure par leur plus ou moins grande aptitude à avoir une part élevée de marché (R. Courbis)<sup>53</sup>.

S'il est possible d'analyser la compétitivité d'une entreprise sur un marché local ou régional par rapport à des entreprises locales ou régionales concurrentes, on peut alors analyser celle d'une branche d'activité comparativement à la branche correspondante d'une autre région ou d'un autre pays avec lequel il y a des échanges, comme on peut dire qu'une branche d'activité compétitive englobe des entreprises compétitives à l'échelle internationale. Il est possible d'induire la compétitivité d'une branche d'activité à partir d'une analyse de la compétitivité des principales entreprises qui la composent.

## 3. La compétitivité au niveau d'une nation<sup>54</sup>

Au niveau de la nation, la compétitivité est rattachée à la capacité d'améliorer durablement le niveau de vie des habitants, de générer des augmentations soutenues en productivité, de s'insérer avec succès sur les marchés internationaux, entre autres.

Lorsqu'elle concerne un pays, la compétitivité peut s'entendre pour tous les produits (compétitivité globale) ou pour un produit donné, certains auteurs sont réticents à aborder la Compétitivité d'une nation, puisque c'est une notion multidimensionnelle et son interprétation Peut changer selon la personne qui l'utilise, pour cause, traiter la compétitivité de la nation, sous-entend que les pays se font concurrence.

La compétitivité d'une nation à long terme est appréciée par sa capacité à améliorer le niveau de vie de ses habitants. Cette définition se démarque clairement de celle ayant trait à la compétitivité des firmes. En effet, dans ce dernier cas, la notion de compétitivité se rattache à celle de concurrence pour la conquête de part de marché, et ce qui est gagné par les uns est souvent perdu par les autres. Au niveau des nations, tel n'est pas le cas. L'amélioration du niveau de vie d'un pays ne se fait pas au détriment des autres. Tout d'abord sa définition va dépendre de l'entité en question. Dès 1990, Porter mettait déjà en avant que la notion de compétitivité d'un pays n'avait aucun sens en soulignant qu'un pays ne pouvait être compétitif dans toutes les industries. Dans son analyse, Porter (1990) rejette les différents concepts de compétitivité comme une balance commerciale positive, les parts de marché ou encore la création d'emploi. Il affirme que nous devons abandonner la notion de compétitivité pour une nation car celle-ci n'a pas de sens et plutôt parler de prospérité économique.

---

<sup>53</sup>Organisation de coopération et de développement économiques, «problèmes économiques», Paris, 1994, p.25.

<sup>54</sup>S. GARELLI, competitiveness of Nations: the fundamentals, the world competitiveness yearbook 2000, p.47.

Les économistes de l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement et Economique) transposent cette définition à l'échelon d'un pays, en définissant la compétitivité comme « l'intensité avec laquelle un pays peut, dans le cadre d'un marché libre et organisé, produire des biens et services capables d'affronter les marchés internationaux tout en maintenant et améliorant le niveau de vie de ses habitants sur une longue période».

En conclure par dire que La compétitivité au niveau d'une nation est « la capacité de maintenir, dans une économie globale, un taux de croissance acceptable du niveau de vie de la population avec une distribution équitable, tout en offrant un emploi à tous ceux qui désirent travailler sans pour autant réduire le potentiel de croissance du niveau de vie de génération futures ».

### **Sous-section III : Indicateurs de compétitivité au niveau d'entreprise**

#### **1. Définitions et concepts de base sur les indicateurs**

La difficulté de donner une définition à la notion de compétitivité nous conduit à déceler plusieurs indicateurs, en raison de leur pluralité et tout en s'inspirant des travaux et études empiriques, nous allons étudier uniquement les principaux (les plus utilisés), communs aux notions de compétitivité et d'attractivité.

##### **1.1. Définitions des indicateurs**

On peut définir un indicateur comme étant un instrument qui donne des informations, le mode de mesure d'un objectif à atteindre, d'une ressource mobilisée, d'un effet obtenu, d'un critère de qualité ou d'une variable contextuelle. Tout indicateur est composé d'une définition, d'une valeur et d'une unité de mesure. C'est un instrument, un dispositif servant à fournir des indications ou plus précisément une «variable ayant pour objet de mesurer une évolution économique».

#### **2. Indicateurs de compétitivité au niveau microéconomique**

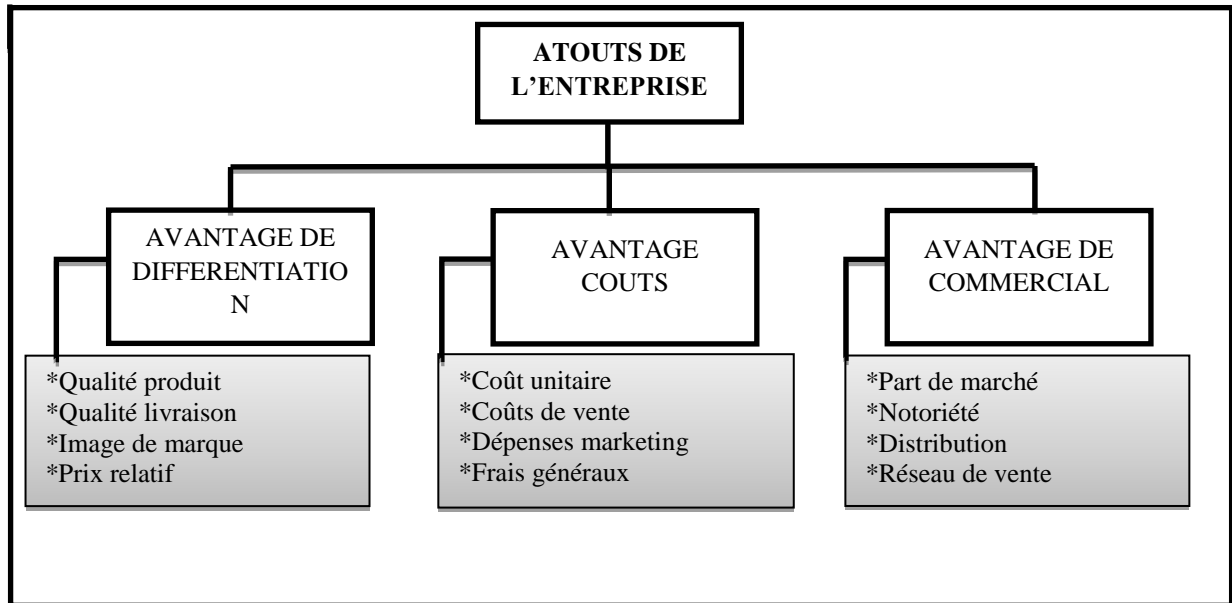
La compétitivité de l'entreprise peut être définie par « sa capacité à soutenir durablement la concurrence de ses consœurs et sa capacité d'obtenir des marges bénéficiaires élevées, sans détériorer le caractère concurrentiel de ses prix de vente et par la maîtrise de ses prix de revient, comparativement à ceux des concurrents étrangers »<sup>55</sup>. Une entreprise est dite compétitive pour un produit donné, si elle est capable de l'offrir sur un marché à des prix inférieurs ou égaux à ceux des concurrents effectifs ou potentiels.

---

<sup>55</sup> K. YESFI, «la compétitivité du commerce extérieur marocain : situation et perspectives, cas du secteur textile Habillement », DESA en économie internationale, Mai 2001, p.20.

Selon Mc Fetridge (1995)<sup>56</sup>, la mesure de la compétitivité au niveau des entreprises est associée à : la rentabilité, la productivité, la maîtrise des coûts, la valeur ajoutée, la part de marché, l'innovation technologique, et à la qualité des produits, comme le montre la figure suivante :

Figure n°07 : Indicateurs de compétitivité au niveau de l'entreprise



Source : C. de MOERLOOSE et J.J. LAMBIN, «L'élaboration de la stratégie marketing», Edition Dunod, 7<sup>ème</sup> éd°, p.254

Pour se développer, une entreprise doit disposer de la capacité à créer et conserver une clientèle en trouvant des actions, qui lui permettent d'augmenter son efficience et son efficacité, en particulier dans un contexte fortement concurrentiel. Selon cette approche, on peut définir la compétitivité de l'entreprise, à travers son carré magique, à savoir : la **productivité**, la **qualité**, la **flexibilité** et l'**innovation**. Il s'agit par conséquent de la capacité de l'entreprise à réduire ses coûts de fonctionnement, d'organisation, de production et de commercialisation, de valoriser l'organisation du travail et les compétences de la firme, de s'adapter rapidement aux variations du marché et de veiller à renouveler son système de ressources en fonction des attentes et des évolutions de l'environnement<sup>57</sup>. Il faut souligner que la compétitivité n'assure pas la rentabilité future, car une entreprise peut être compétitive sur un marché qui est lui-même en déclin<sup>58</sup>

<sup>56</sup>M.C. FETRIDGE. D. G, competitiveness: concept and Measures, occasional paper n°5, industry Canada, 1995, p19

<sup>57</sup>Olivier MEIER, DICO du manager, Edition, DUNOD, 2005, p.32

<sup>58</sup> Mc FETRIDGE. D. G, la compétitivité : notions et mesures, document hors-série n° 5, département d'économique, université Carleton, avril 1995, p.4/5



## 1.1. Mesures relatives au profit

L'utilisation du profit en tant qu'indicateur de performance et/ou de compétitivité de l'entreprise est peu courante dans la littérature. Les quelques applications qu'on retrouve sont focalisées ou bien sur les mesures des marges brutes et nettes de l'entreprise ou bien sur les indicateurs de comportement prix coût.

### 1.1.1. Performance et comportement de marge des entreprises

La contribution de Montebello<sup>59</sup> (1978) synthétise les principaux courants de recherches dont l'objectif principal consistait à cerner les déterminants les plus pertinents du concept de la performance globale et organisationnelle de l'entreprise. L'auteur constate que les courants étudiés s'accordent, d'une part, sur trois définitions de la performance de l'entreprise :

- Le degré de réalisation des objectifs
- l'efficacité de l'organisation
- l'adaptation de l'organisation à l'état de son environnement

La performance d'une entreprise est le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres entreprises du secteur (renforcement de son pouvoir de négociation)<sup>60</sup>.

L'expression comportement de marge désigne les stratégies d'entreprises en matière de marge bénéficiaire. Les taux de marge permettent de mesurer la capacité d'une entreprise à contrôler ses coûts et à fixer ses prix, l'excellence de ses processus de production (qualité, fiabilité, flexibilité, sécurité etc.) et ses compétences en matière de gestion des ressources humaines<sup>61</sup>. Les comportements de marge jouent un rôle important à la suite d'une dépréciation ou d'une dévaluation de la monnaie car ils peuvent amplifier ou bien contrecarrer les effets attendus du changement de valeur de la monnaie nationale.

### 1.1.2. Innovation et rapport Qualité / prix

L'innovation est la pierre angulaire de la stratégie, correspond à la volonté d'introduire des nouveautés économiques, commerciales et technologiques, en vue d'acquiescer ou de renforcer ses avantages concurrentiels. La structure de l'entreprise doit permettre aux nouvelles activités de se développer en son sein, les entreprises innovent pour améliorer leur productivité et leur rentabilité. Il est nécessaire de combiner simultanément les deux approches (qualité et prix) L'expérience a montré qu'il est quasiment impossible pour une entreprise concurrencée de maintenir sa part de marché en misant uniquement et durablement sur le niveau de prix de ses produits (rapport coûts/qualité)<sup>62</sup>.

---

<sup>59</sup>Abdallah ALAOUI, «la compétitivité internationale ; stratégies pour les entreprises françaises», Edition le Harmattan, 2005, p.36.

<sup>60</sup>Olivier MEIER, «DICO du manager», Edition, DUNOD, 2005, p.155.

<sup>61</sup>J.L. MUCCHIELLI «la compétitivité : définitions, indicateurs et déterminants», Ed. ECONOMICA, 2002, p.43.

<sup>62</sup>J.J. DAUDIN et C.S. TAPIERO, «les outils et le contrôle de la qualité », Edition ECONOMICA, 1996, p.20.

La concurrence actuelle aura donc tendance à supprimer les entreprises défaillantes (à contraindre les entreprises qui cherchent à améliorer la compétitivité de leurs produits à converger vers zéro défaut, zéro panne, zéro délai, zéro stock, ...). La qualité du produit devient de plus en plus un défi et un enjeu de compétitivité et comporte, outre les caractéristiques objectives du produit, la perception que s'en font les acheteurs, le délai de mise en marché et de disponibilité au consommateur (Bencherif et Khamassi, 2000)<sup>63</sup>. L'offre de produits spécifiques implique un contact plus étroit avec la demande et donc induit un critère de compétitivité de type qualité plutôt que de prix. La qualité permet de fidéliser une clientèle, de diminuer les coûts de production, en supprimant les dépenses supplémentaires occasionnées par la non-qualité<sup>64</sup>.

### 1.1.3. La flexibilité

L'exigence de flexibilité est un indicateur de compétitivité qui a pour but de développer des actions susceptibles d'adapter rapidement l'entreprise et son organisation à la demande et plus généralement aux évolutions de l'environnement (modifications de la demande, nouveaux entrants, initiative d'un concurrent, nouvelle réglementation...). Dans le domaine de la production, cette dernière se traduit notamment par la capacité de l'entreprise à passer d'un type de produit à un autre, sans perte de temps, grâce à des méthodes spécifiques qui facilitent le changement rapide d'outils par l'opérateur lui-même et la mise en place de cellules ad hoc (ateliers flexibles). Elle peut aussi revêtir d'autres aspects, comme la mise en place d'organisations transversales (pour améliorer la circulation des informations et la collaboration entre les services), la constitution d'équipes autonomes ou le développement de (polyvalence/poly compétences/multivalence) ou externes (externalisation/ sous-traitance)<sup>65</sup>.

### 1.1.4. La productivité

Dans la littérature économique, la productivité est utilisée comme le meilleur indicateur de compétitivité. Elle consiste à gérer de façon optimale et structurée les facteurs de production de l'entreprise, afin de réduire les coûts de revient et donc les prix. On peut la mesurer simplement sous la forme d'un indicateur de productivité partielle, en mettant la production en rapport avec un intrant (par exemple, le rendement ou la productivité partielle de la main-d'œuvre), mais cette approche ne prend pas en compte la possibilité de substituer l'un des facteurs ou même la production considérée<sup>66</sup>. Elle est souvent plus difficile à mesurer lorsqu'il s'agit de développer des services (formation, conseil, assurance...).

La hausse de la productivité permet donc une hausse de la compétitivité prix de l'entreprise. Le coût unitaire de la main-d'œuvre est un indicateur important de la compétitivité qui est défini comme la rémunération du travail pour produire une unité de production réelle. Un faible coût du travail permet de diminuer le coût de production et donc

---

<sup>63</sup> Michel DELAPIERRE, «les firmes multinationales : évolutions structurelles et stratégies face à la mondialisation», Revue d'économie rurale, N°231, 1996, p. 12-20.

<sup>64</sup> Alain COURTOIS et autres, «gestion de production», éditions d'ORGANISATION, 4ème éd° 2003, p.341

<sup>65</sup> Bruno JARROSSON, «stratégie sans complexe », Edition DUNOD, Paris, 2004, p.11

<sup>66</sup> Laure LATRUFFE, «productivité, compétitivité et efficacité dans les secteurs agricole et agroalimentaire», Edition OECD, 2010, p13

de diminuer les prix et ainsi devenir concurrentiel, ceci étant le but de toutes les entreprises. Il convient donc d'utiliser les comparaisons internationales en précisant leur contenu.

La compétitivité-coût doit tenir compte non seulement de la composante salariale (c'est-à-dire des coûts salariaux unitaires) mais aussi du coût des inputs, et plus spécifiquement l'approvisionnement dans des pays à bas coûts, à cet effet, la diminution des coûts de production peut engendrer des gains de productivité (baisse du coût du travail ou baisse du coût des matières premières), et une compétitivité par les coûts en résulte.

### 1.1.5. La rentabilité

La rentabilité est une notion qui fait référence à un seuil (prix ou niveau de production)<sup>67</sup> en dessous duquel le producteur (micro-économique) risque des pertes financières. Elle traduirait l'aptitude à créer de la rente, on distingue ainsi la rentabilité des capitaux propres (ou rentabilité financière) qui, portant sur la valeur des fonds propres, conduit à apprécier la valeur créée pour les actionnaires et la rentabilité économique, qui constitue davantage un critère de création de valeur globale intégrant l'ensemble des capitaux apportés. La rentabilité, et de manière plus générale, la création de valeur pour l'actionnaire, s'apprécie également par plusieurs indicateurs tels que le taux de rendement d'un portefeuille, la valeur ajoutée économique, la Valeur de marché ajoutée ...).

## 2. Indicateurs relatifs à la part de marché

La part de marché est un indicateur clé qui permet de préciser l'importance d'un produit, d'une marque ou d'une société sur son marché pour une période donnée<sup>68</sup>. La part de marché peut s'avérer un indicateur suffisant de la compétitivité si l'entreprise maximise son bénéfice, c'est-à-dire si elle ne renonce pas au bénéfice dans le seul but d'augmenter sa part de marché. Évidemment, une entreprise peut être compétitive sur un marché qui est lui-même en déclin. La compétitivité n'est alors pas garante de la rentabilité future<sup>69</sup>. Pour KOTLER et DUBOIS<sup>70</sup>, elle a le choix entre trois approches :

**2.1. La part de marché globale :** La part de marché globale est le rapport des ventes de l'entreprise sur les ventes totales du secteur. Elle peut s'exprimer en unités ou en valeur.

**2.2. La part de marché «servi» :** La part du marché servi est le rapport des ventes de l'entreprise sur son marché cible. Elle est toujours supérieure à la part de marché globale.

**2.3. La part de marché relative :** La part du marché relative est le rapport entre les ventes de l'entreprise et le chiffre d'affaire de son concurrent le plus important.

<sup>67</sup> Gérald NARO, «compétitivité, rentabilité, productivité, emploi face à la variété des critères de performance», Revue internationale des relations de travail, 2003, p.92

<sup>68</sup>Bertrand BATHELOT, «definitions marketing », site web, www.definitions-marketing.com, date de consultation:12/10/13

<sup>69</sup> M.C. FETRIDGE, D. G, «competitiveness: Concept and measures», occasional Paper n° 5, Industry Canada, 1995., p.12

<sup>70</sup>KOTLER & DUBOIS, Marketing management, édition française réalisé par Delphin manceau, mai 2003 .page 702.

## Section II : La Relation entre TIC et compétitivité

Dans la présente section, il s'agit d'établir la relation existante entre les différentes TIC précitées et leurs utilités dans le travail de l'entreprise.

### Sous-section I : Des outils technologiques pour renforcer la compétitivité

Certaines technologies et d'autres phénomènes ont des effets sur l'entreprise, notamment les TIC qui permettent aux organisations de se développer, de progresser au niveau de la production et de gestion de l'information et d'obtenir des gains.

#### 1. Les TIC et la productivité

Les TIC, particulièrement les PC et l'Internet, ont le potentiel de stimuler la productivité de pratiquement tout ce qu'une entreprise fait, de l'ingénierie, au marketing, à la comptabilité, à la recherche et développement, à la direction, les TIC pourraient très bien être la première évolution technologique à avoir le potentiel de contribuer également au secteur de services allant de la santé en passant par l'éducation et les finances.

L'Internet aide à augmenter la productivité des entreprises. Les entreprises qui, en 2000, ont utilisé l'Internet pour leur gestion ont atteint des niveaux de production supérieurs à ceux des autres entreprises<sup>71</sup>.

Ces résultats, annoncés à New-York le 08 mars 2001 par Price Water House Cooper dans une étude intitulée « technology Barometer », sont les premiers qui associent Internet et productivité organisationnelle. Les entreprises qui sont restées offline ont affiché une augmentation de 4.9% dans leur productivité alors que celles qui ont intégré, l'Internet dans leur gestion ont exhibé un accroissement de 13.4% sur les 12 mois de l'an 2000, Ces dernières ont utilisé l'Internet pour acheter, vendre, faire de la publicité et recrute.

#### 2. Les TIC et l'accès à l'information

En facilitant l'accès à l'information, les TIC permettent aux marchés d'être plus efficaces. L'Internet a le potentiel de rendre le marché plus transparent et plus exposé, L'Internet marque également un tournant dans l'autonomisation des usages et des consommateurs et offre de nouvelles possibilités d'activités innovantes et sociales. Bénéficiant d'un meilleur accès à l'information, les consommateurs peuvent effectuer plus facilement dynamiques.

Les internautes créent eux-mêmes de nouveaux contenus et réinventent leurs modes d'interaction<sup>72</sup>, L'Internet permet aux consommateurs de chercher et de trouver les meilleurs prix et les entreprises d'obtenir des devis de plus de fournisseurs.

---

<sup>71</sup>Mohamed LOUADI, Introduction aux technologies de l'information et de la communication, CPU, 2005. P585.

<sup>72</sup> WWW.oecd.org, date de consultation : 16/02/2015

Les TIC réduisent également les coûts de transaction et les barrières à l'entrée. En d'autres termes, elles rapprochent l'économie des modèles dits de "concurrence parfaite", qui présupposent une abondance d'information, plusieurs acheteurs et vendeurs des coûts de transaction nuls et l'absence des barrières à l'entrée.

Des marchés mieux informés s'assureront que les ressources sont allouées selon leur utilisation optimale de point de vue de la productivité.

### 3. Les TIC et l'innovation

Les TIC accélèrent directement l'innovation, une rupture avec l'existant et le routinier, en facilitant le traitement de vaste quantité de données et en réduisant le temps pris par la conception d'un nouveau produit. Grâce à des ordinateurs de plus en plus puissants.

L'Internet et les TIC transforment en profondeur les modalités de l'activité créatrice et de la recherche, par exemple en rendant possible la recherche de l'informatique distribuées, le calcul en réseau, les simulations et mondes virtuels, il modifient également l'organisation de la science, de la recherche et de l'innovation en mobilisant la créativité collective en permettant aux organisations de collaborer et de mettre en commun les ressources informatiques et de tirer parti de nouveaux modes de diffusion de l'information.

Ces évolutions favorisent la concurrence, stimulent la restructuration des industries et des institutions et pourraient avoir des impacts sensibles sur l'innovation et la croissance, les TIC accélèrent la recherche et l'innovation et en élargit la portée. En encourageant de nouveaux types d'activité d'entreprise.

### 4. Les TIC et la globalisation

« La globalisation est un processus complexe qui rencontre beaucoup de résistance et de suspicion. Son objectif est d'unifier les principes, les règles et les valeurs à travers le monde »<sup>73</sup>. Les TIC et la globalisation sont intimement liés. En réduisant les coûts de communication, les TIC ont en effet permis la globalisation des marchés de la production et des capitaux.

A son tour la globalisation, impulse la concurrence, donc l'innovation, et accélère la diffusion de nouvelles technologies par le biais de l'échange commercial et de l'investissement.

### 5. Les TIC et la qualité

La qualité reste une idée forte dans le succès des entreprises même si elle semble souvent passée de mode. Les valeurs " portées par les TIC, Responsabilisation et initiatives locales, personnalisation de masse et commerce collaboratif.

---

<sup>73</sup>FOUAD BOUGUETTA, "société de l'information, transition démocratique et développement, l'Algérie", CPU, 2007-2009

Ces valeurs sont valorisées fortement le rôle de chacun dans l'entreprise et fond disparaître des blocages liés à des procédures lourdes et complexes. « Certaines des démarches et méthodes "qualité" seront facilitées par les TIC :

Ajustement et intégration en temps réel des besoins du client, dialogue permanent sur la qualité apportée, transparence (le client accède à son information sans intermédiaire) et convivialité »<sup>74</sup>.

De plus, pour gagner en compétitivité les entreprises doivent adopter une démarche qualité, sa mise en œuvre est soutenue et facilitée par l'utilisation des technologies de l'information et de la communication.

L'utilisation des TIC revêt des formes variées, qui vont de la mise en place d'un site d'Internet servant d'interface dans la relation clients à l'usage d'un intranet utilisé comme armoire pour les documents qualité, en passant par l'usage d'un progiciel de management de la qualité.

Adapter le produit aux besoins des clients, améliorer le service rendu, rationaliser les processus de production, éviter les pertes de temps et le gaspillage dans la production, la qualité est au centre des réformes de l'entreprise qui permettent d'y répondre. La recherche de synergie entre la démarche qualité et l'utilisation des TIC passe par l'implication du personnel et une bonne formation.

## **Sous-section II : Des TIC comme des facteurs de second rang**

Les TIC sont considérés comme des facteurs de second pouvant agir sur la compétitivité de l'entreprise. Ces technologies sont particulièrement centrales dans trois domaines :

### **1. L'optimisation de la chaîne logistique**

Le " pilotage de la chaîne de valeur ajoutée ", " l'optimisation de la chaîne logistique au sens large, de la prospection client à la livraison " sont cités par plusieurs experts comme l'apport essentiel des TIC à l'entreprise. Grâce aux progiciels de gestion intégrés (PGI ou ERP en anglais) ou aux solutions de gestion de la chaîne logistique globale (SCM), le pilotage de l'entreprise devient transversal et dynamique :

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

---

<sup>74</sup>Olivier LARGREE, Laurent MAGNE, "E-Management, comment les nouvelles technologies Transforment le rôle de manager", éditions Dunod, Paris, 2001, P120

Mais la large diffusion de ces outils, fait qu'elles ont désormais un impact " binaire " sur la compétitivité. Il devient difficile de rester sur le marché si on ne les met pas en œuvre. En revanche, parmi les entreprises utilisatrices, les différences d'usage et de diffusion interne de ces outils, pourtant réelles, n'induisent que des écarts marginaux de compétitivité.

## 2. L'évolution vers le "e-business"<sup>75</sup>

Autre domaine clé d'intervention des TIC : le partage d'information avec des partenaires extérieurs à l'entreprise, rendu possible par les technologies de l'internet. Un domaine d'autant plus important que les produits (et les services qui les entourent) sont toujours plus riches en informations, de même que les outils utilisés pour les produire, Les potentiels de développement et d'enrichissement de la communication externe se structureraient autour de trois axes :

Les technologies de l'internet sont d'abord perçues comme une opportunité de construire de véritables partenariats avec les clients et fournisseurs, notamment les distributeurs : échanges d'informations qualitatives et quantitatives sur les ventes, les clients finaux, les comportements de consommation etc.

- Elles permettent de formaliser d'autres relations que celles qui avaient été établies au temps des échanges de données informatisés (EDI) et de progresser vers un développement en commun des activités. Associé à la mise en place de d'outils de gestion de la chaîne logistique globale (approvisionnements, ventes et distribution), ce partage en temps quasi-réel d'information fait progressivement se matérialiser de véritables " entreprises étendues ".
- autre axe majeur de cette évolution : la communication directe vers le consommateur final. Cette communication prend de plus en plus la forme d'un développement de services interactifs complémentaires aux produits pour mieux informer, offrir de la valeur ajoutée et, finalement, fidéliser les clients.
- enfin, la possibilité de communiquer directement vers les actionnaires est évoquée : une communication continue et non plus annuelle vers le marché financier permet de mettre en place un nouveau type de relation, plus axé sur la proximité et la confiance.

Cependant, l'avancée vers des offres de services à valeur ajoutée pour le client final et vers le " e-commerce " est bien perçu comme les prémisses des transformations à venir des entreprises industrielles. L'activité sera de plus en plus assise sur la vente de services à valeur ajoutée, notamment via l'internet, services associés à des produits " industriels " distribués, eux, quasi gratuitement.

---

<sup>75</sup> B.LIAUTAUD, MARK HAMMOND, E-business intelligence transformez l'information en connaissances puis en profit, Edition Laurent du Mesnil 2009, P : 287.

### 3. La mise en place de nouveaux modes de travail <sup>76</sup>

Les nouvelles technologies de travail en réseau ou en groupe (messagerie, intranet, logiciels de " Groupware ") transforment profondément le mode de travail, d'abord en interne avec l'émergence d'équipes projets complètement transversales au regard des organisations hiérarchiques traditionnelles, puis progressivement avec les fournisseurs stratégiques : travail en communauté en flux très tendu, programmes communs de R&D.

Cependant la révolution réside plus dans la mise à disposition et le partage d'une information riche que dans ces outils de travail en groupe : renforcement du sentiment d'autonomie des salariés, possibilité de renforcer un sentiment d'appartenance à l'entreprise, en permettant à chacun de rester en contact, évolution vers une "entreprise apprenante".

#### Sous-section III : Les impacts des TIC sur la compétitivité

##### 1. Des impacts sur la performance des entreprises

Aujourd'hui, l'information est massive au point qu'il devient épuisant d'y chercher celle qui est vraiment utile. C'est pour cela que l'information dans l'entreprise est à considérer comme une ressource stratégique au même titre que le personnel, les ressources financières, l'énergie... Il importe que l'accès, le partage de l'information soient organisés et contrôlés aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. Tous ces facteurs d'évolution font que les entreprises sont considérées comme des systèmes interagissant entre eux et non plus comme des « boîtes noires » fermées à leur environnement. L'échange et le partage permanents de l'information au sein de l'entreprise étendue s'appuient sur toutes les nouveautés des technologies de l'information et de la communication.

De plus, le réseau est devenu pour beaucoup un mode de travail essentiel. C'est que la nouvelle organisation du travail casse les systèmes traditionnels. L'éclatement des entreprises, ou leur regroupement, a déplacé les centres de décisions, et modifie le rapport au travail.

##### 2. Des impacts sur la compétitivité hors prix

Pour les experts, les impacts des TIC sur la productivité et la compétitivité prix des entreprises restent limités. C'est dans l'amélioration de la compétitivité hors prix que les TIC jouent un rôle majeur. De ce fait, la mesure des effets des investissements dans ces technologies est difficile et personne ne sait vraiment répondre à la question : " **Quel retour sur investissement pour les TIC ?** ".

Divers gains sont constatés mais leur existence n'est pas attribuée exclusivement aux TIC : " Il est certain que l'on a gagné en termes de coût, délais, et sans doute qualité mais on ne peut pas attribuer ces gains seulement aux technologies de l'information et de la communication, la contribution des outils TIC est indissociable de l'organisation ".

---

<sup>76</sup> P. Ostennan, Impact des technologies de l'Information sur les postes de travail et les spécialisations du personnel In M S Scott Morton (Ed), L'entreprise compétitive au futur, technologies de l'information et transformation de l'organisation, Editions d'Organisation, Paris 1995



Le choix d'investir est perçu comme étant proche de l'acte de foi, on investit dans les TIC car l'on croit à l'efficacité et à la rentabilité de ces outils ou, tout au moins, parce que le risque est grand à ne pas investir.

### 3. Des Impacts multiples et majeurs

S'ils ne sont pas mesurables, les impacts perçus de ces investissements n'en demeurent pas moins majeurs. Le premier avantage procuré par les TIC est le renforcement de la capacité à prendre de bonnes décisions. La chaîne de production est de plus en plus riche en informations alors que les outils de traitement se perfectionnent : les informations sont maintenant transformées en connaissances pour l'entreprise, ce qui permet d'améliorer le taux de bonnes décisions.

Parmi les autres impacts, aujourd'hui émergents mais qui se renforceront avec la montée en puissance du " e-business ", les principaux sont les suivants :

- une meilleure connaissance du client grâce aux informations remontées de l'ensemble de la chaîne et aux interactions directes avec lui ; d'où une possibilité de mieux le servir, de mieux l'animer, et donc de le fidéliser pour connaître dans des délais très courts les évolutions de la demande.
- une flexibilité accrue permettant une réactivité à ces évolutions.
- une meilleure gestion des approvisionnements et une réduction des stocks, ce qui a un impact sur le coût de revient final.
- un raccourcissement des temps de cycle et une diminution des frais grâce à une optimisation des processus de R&D : capitalisation de savoir-faire et possibilités de simulation.
- une amélioration de la qualité des produits grâce à une documentation de l'ensemble du processus de fabrication et à une amélioration du contrôle de la production : la performance globale des produits en est améliorée, notamment leur fiabilité, ce qui donne la possibilité d'offrir des garanties de 2 à 3 ans même sur les produits les plus sophistiqués .
- un impact sur la diversité des produits.

Plusieurs experts soulignent l'impact d'image que procure un investissement dans des TIC innovantes. Les entreprises pionnières ont un avantage concurrentiel réel bien que d'assez courte durée : image de modernité donnée à la marque et facilité de contact avec des prescripteurs, des investisseurs. Cet avantage est particulièrement mis en évidence dans le cas d'investissements de type internet.<sup>77</sup>

---

<sup>77</sup>BILLET. C, «e guide des techniques d'évaluation, performances, compétences, connaissances», édition Dunod, Paris, 2005.page :150.

### **Conclusion**

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) constituent un facteur avéré dans la compétitivité de l'entreprise, d'où l'intégration des TIC au sein de l'entreprise un « levier » indispensable pour un développement rapide et durable à la croissance économique de l'entreprise.

Outre, de telle révolution technologique dans l'entreprise moderne à un impact conséquent sur l'organisation, notamment le gain du temps, la circulation de l'information, et surtout la communication environnementale de l'entreprise.

A cela, s'ajoutent la rapidité, l'efficacité des services en vue de satisfaire la clientèle avec des produits de bonnes qualités et innovant.

*Chapitre III :*

*Le cas pratique*

**ALGERIE TELECOM MOBILE MOBILIS**

### **Introduction**

Le secteur des télécoms et en particulier celui de la téléphonie mobile en Algérie connaît un fond de perturbations qui rythment son développement.

Vu la rude concurrence qui s'expose dans ce secteur et après avoir donné une vue détaillée sur les TIC et la compétitivité des entreprises, nous avons voulu mesurer le rôle de ces TIC dans la compétitivité d'une entreprise de Téléphonie mobile. Pour cette raison nous avons choisi l'opérateur historique de la téléphonie mobile ALGERIE TELECOM MOBILE Mobilis

A travers ce chapitre, nous allons présenter l'opérateur historique ATM, nous présenterons l'historique de Mobilis, sa création, son organisation interne, ses objectifs et ses offres et services, l'état des lieux des TIC de l'entreprise et l'étude analytique.

## Section I : Présentation du secteur des télécommunications en algérien

### 1. Historique du secteur algérien de télécommunications

Après plusieurs années de stagnation, le secteur algérien des télécommunications et en particulier celui de la téléphonie mobile connaît depuis le début 2004 une activité sans précédent avec la vente de la deuxième licence privée de Téléphonie mobile.

Pour que l'Algérie comble son retard par rapport au Maroc et la Tunisie qui avaient une longueur d'avance d'au moins 3ans et beaucoup plus de moyens. Le Gouvernement a mis en œuvre, en 2000, un calendrier de reformes se fixant pour objectif d'introduire la concurrence dans ce secteur, et mettre au standard international son secteur public de télécommunications, tant sur la qualité et la diversité de l'offre, que sur l'amélioration du service universel. Ce calendrier de réformes très avancé a permis la vente de plusieurs licences mobile, VSAT, GMPCS et fixe et qui devait aboutir à l'ouverture du capitale d'Algérie Télécom et de ses filiales au début de l'année\_2006.

On peut distinguer des périodes triennales qui décrivent les multiples mutations qui ont eu lieu dans ce secteur :

#### Première étape (2000-2003)

On retiendra essentiellement l'élaboration en Août 2000 de la loi 2000/03/2 instaurant la concurrence dans le secteur de la Poste et des télécommunications, cette loi a eu comme résultats :

- 1) Le Ministère des PTT devient le Ministère de la Poste et des Technologies de l'information et de la Communication.
- 2) Création de l'ARPT3, chargée de réguler le marché et de veiller au respect des règles de la concurrence.
- 3) Création de deux opérateurs Algérie Poste et Algérie Télécom en tant qu'entreprise autonomes.

Par la suite l'émergence de l'opérateur Orascom Télécom Algérie (OTA) SOUS le nom commercial Djezzy' entrant et son déploiement. Seul sur le terrain, ce dernier bénéficiera de l'appui des autorités algériennes et d'une mobilisation générale pour satisfaire un besoin plus qu'urgent au moment même où l'on enregistrait pas moins de 3 millions de demandes en instance.

L'ouverture de la libre Concurrence à l'initiative privée pour ce qui est du GSM2 était la seule et unique solution pour remédier à une situation des plus déplorables avec à peine 90 000 abonnés chez l'opérateur historique.

Au même moment, l'opérateur public se débattait dans sa procédure de restructuration pour passer au statut de SPA gommant au passage l'étape intermédiaire et il ne manquera pas plus tard de payer cher cette précipitation.

Toujours est-il que ATM Mobilis fait son apparition en 2004 talonné quelques mois plus tard par un autre opérateur privé à savoir Wataniya Telecom Algérie (WTA) sous son nom commercial Nedjma détenue d'abord par des Koweïtiens ensuite par le groupe Karari Qtel sous son nom Ooredoo en 2014

### **Deuxième étape (2004-2006)**

Cette étape est marquée par des prix cassés de 30% proposés par Ooredoo ex Nedjma. L'on relèvera, par ailleurs, les difficultés que vont rencontrer Ooredoo et Mobilis à suivre une concurrence de plus en plus ardue de Djazzy. Mobilis aura cependant cet avantage de bénéficier des installations d'Algérie Télécom (maison mère) et Algérie Poste.

### **Troisième étape (2007-2014)**

La bataille ne sera que plus rude lors de cette étape durant laquelle OTA lance de nouvelles opérations commerciales et promotionnelles en proposant des réductions jusqu'à 30%. Mais Ooredoo répond par d'autres promotions en direction des consommateurs.

À l'arrivée de la troisième génération (3G) sur le marché algérien la concurrence était à son apogée, les parts de marché ont bouleversé et maintenant Algérie télécom s'occupe du lancement de la quatrième génération (4G).

## **2. Les trois opérateurs de la téléphonie mobile en Algérie**

Comme nous avons vu précédemment, le secteur de la téléphonie mobile en Algérie est composé en plus d'ATM Mobilis de deux autres opérateurs que nous, allons les présenter brièvement.

### **2.1. Orascom Télécom Algérie « Djazzy »**

Présent au Moyen Orient, en Asie et en Afrique, Orascom Telecom Holding (O.T.H.) est un leader dans le domaine de la téléphonie et des nouvelles technologies.

Implanté en Algérie, en Egypte, en Tunisie, au Pakistan, au Bangladesh et, au Zimbabwe, ainsi qu'en Europe à travers le groupe Weather Investment, avec les deux opérateurs Wind Italy et Wind Hellas en Grèce, le groupe Orascom Telecom compte désormais plus de 50 Millions d'abonnés dans le monde, ce qui lui confère une envergure internationale.

C'est en Juillet 2001 que le groupe Orascom Télécom remporte la deuxième licence de téléphonie mobile, et ce pour un montant de 737 millions de dollars. La marque Djazzy, enregistrée comme entreprise de droit algérien est lancée en Février 2002, est devenue leader dans le domaine de la téléphonie mobile, avec plus de 14 millions d'abonnés à la fin de l'année 2009. Cet opérateur connaît une croissance très forte, le premier million d'abonnés ayant été atteint en septembre 2003, il compte aujourd'hui plus de 3000 employés.

## 2.2. Wataniya Telecom Algérie « Ooredoo »

Nedjma est le 3ème opérateur de téléphonie mobile en Algérie. C'est la marque commerciale mobile de Wataniya Telecom Algérie (WTA), elle-même étant la filiale de l'entreprise Wataniya Telecom Koweït qui a été fondée en 1999 au Koweït. Wataniya Telecom fait partie des Sociétés de Koweït Pro Company (KIPCO), dont le capital était racheté en majorité par Qatar(QTel) et c'est ainsi que le groupe qatari Qtel s'est offert le marché algérien.

WTA a obtenu une licence de desserte nationale des services de téléphonie sans fil en Algérie le 2 Décembre 2003, grâce à une soumission gagnante de 421 millions de dollars US. Dotée d'une licence d'une durée de 15 ans, le 25 Août 2004 WTA a procédé au Lancement commercial de sa marque «Nedjma » est devenue donc le troisième opérateur de téléphonie mobile en Algérie. L'opérateur compte aujourd'hui plus de 9 millions d'abonnés et plus de 1600 employés.

## 2.3. Algérie Télécom Mobile Mobilis

En tant qu'entreprise publique, Mobilis se positionne comme un acteur majeur dans la stratégie de développement durable de notre pays, comme une entreprise compétitive, créatrice de valeur ajoutée, reconnaissante envers ses employés, et qui contribue à la prospérité du pays et de nos concitoyens sans exception. La libéralisation du secteur des postes et des télécommunications en Algérie a ramené l'émergence de deux entités distinctes : ALGERIE POSTE & ALGERIE TELECOM

Cette dernière qui détenait la licence GSM en Algérie, est comme le marché prometteur de la téléphonie mobile est en augmentation

Algérie Telecom crée dans la foulée de la réforme du secteur, la filiale MOBILIS, opérateur chargé de la téléphonie mobile.

Depuis sa création, Mobilis s'est fixé des objectifs principaux qui sont : la satisfaction client, la fidélisation client, l'innovation et le progrès technologique, qu'ils lui ont permis de faire des profits et d'acquérir plus de dix Millions d'abonnés en un temps record.

Optant pour une politique de changement et d'innovation, Mobilis travaille en permanence sur son image de marque et veille constamment à offrir le meilleur à ses clients.

En déployant un réseau de haute qualité, en assurant un service client satisfaisant, et en créant des produits et services innovants, Mobilis est positionné comme étant un opérateur proche de ses partenaires et de ses clients.

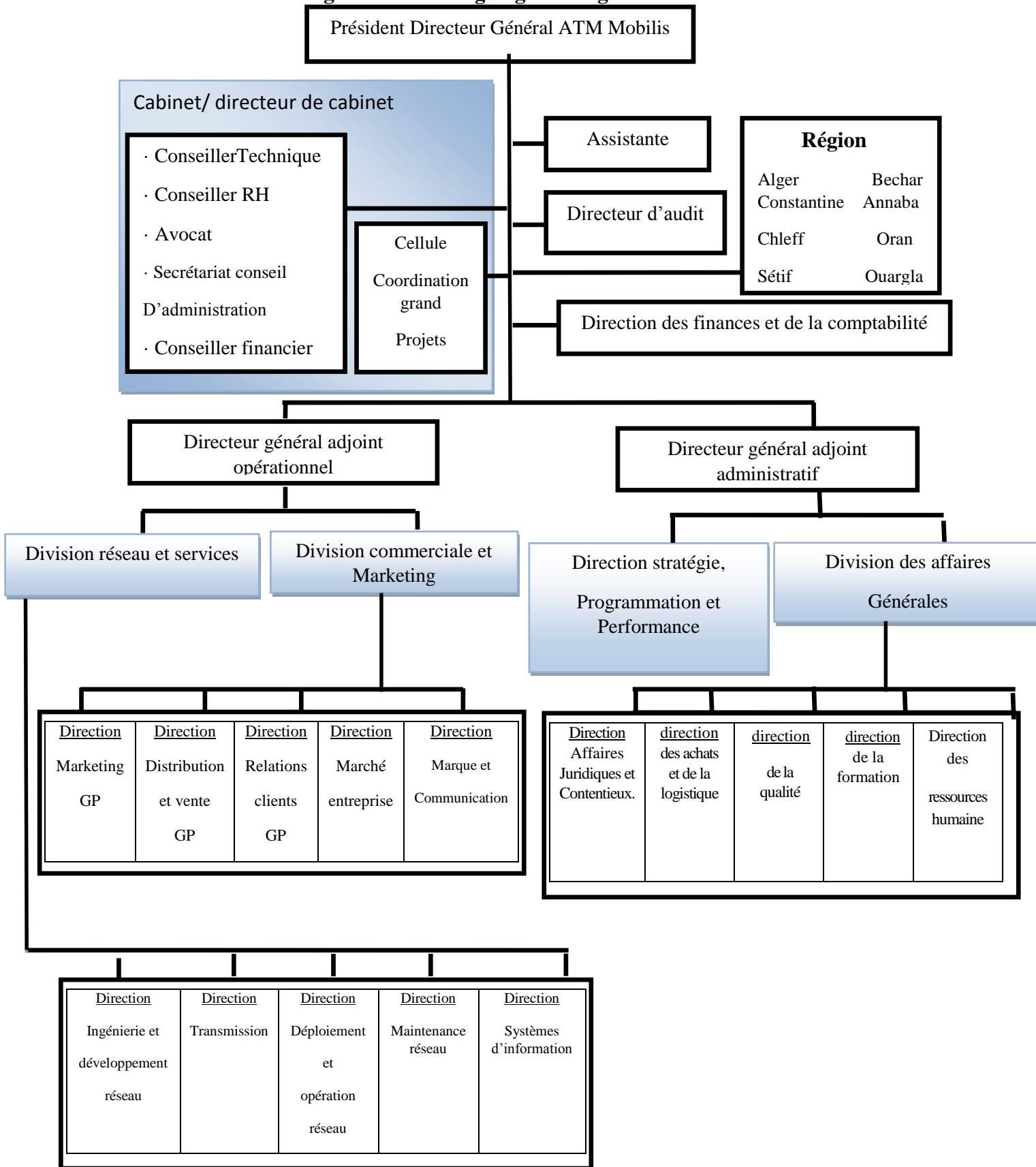
Se munissant des valeurs : Transparence, Loyauté, Dynamisme et Innovation. Mobilis optimise sa qualité de service et veille à fidéliser ses clients.

 Mobilis c'est aussi :

- Une couverture réseau totale de la population.
- Un réseau commercial en progression atteignant ainsi les 136 Agences
- Plus de 60.000 points de vente indirecte.
- de plus de 4500 Stations de Base Radio (BTS)
- de Plateformes de Service des plus performantes.
- de l'innovation et un développement de plusieurs offre et services.

### 1. Organigramme d'ATM

Figure n°08 : L'organigramme général d'ATM Mobilis





## 2. Organisation Interne de Mobilis

Mobilis est une entreprise organisée selon les standards mondiaux de management. Elle est dirigée par un PDG, entouré de 02 Directeurs généraux adjoints :

**A°/Division Affaires Générales** : Elle se compose de 5 directions :

- Direction affaires juridique et contentieux.
- Direction des achats et de la logistique.
- Direction de la formation.
- Direction des ressources humaines.

**B°/Division Réseau et Service** : elle se compose de 4 directions

- Direction ingénierie et développement réseau
- Direction des transmissions
- Direction déploiement et opération réseau
- Direction maintenance réseau.
- Direction du système d'information.

**C°/ Division commerciale et Marketing** : elle se compose de 4 directions

- Direction marketing GP (grand public),
- Direction distribution et vente GP
- Direction relation client GP
- Direction marché entreprise
- Direction de la marque et de la Communication

**D°/Ainsi que trois autres directions**

- Direction générale opérationnelle
- Direction générale d'administration
- Direction de l'audit

De plus, le cabinet du PDG est composé de conseillers chargés chacun de tâches confiées par le PDG.

Le PDG est également assisté d'un avocat conseil chargé des résolutions juridiques.

### 3. Offre et service de Mobilis :<sup>78</sup>

Mobilis présente à ses clients plusieurs offres et différents services :

**Tableau n° 1 : Offres et services de Mobilis**

Offres prépayées	Offres post-payées	Services
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mobtasim</li> <li>· Tawfik</li> <li>· Navigui</li> <li>· Mobicconnect</li> <li>· BlackBerry</li> <li>· Pass Internet</li> <li>· Mobilesbymobilis.</li> <li>· Arsselli</li> <li>· Sellekni</li> <li>· Voix</li> <li>· Internet 3G</li> <li>· Visiophonie</li> <li>· Numéros favoris</li> <li>· SMS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mobicontrol</li> <li>· el khedra</li> <li>· Mobtasim</li> <li>· Tawlik</li> <li>· Navi gui</li> <li>· Packs</li> <li>· Pack duo Samsung</li> <li>· Pack LG</li> <li>· Pass Internet</li> <li>· Pass 3G+</li> <li>· Facebook What's App</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Facebook SMS</li> <li>· SeIIekni/SeIIekni+</li> <li>· Racidi</li> <li>· Keulemni</li> <li>· Racimo</li> <li>· Compte BlackBerry®</li> <li>· Autres services</li> <li>· RELÈVE LE DÉFI</li> </ul>

Mobilis adopte une stratégie de développement sur la base d'un principe simple : Entreprise orientée vers l'innovation et nouvelles technologies adoptant la stratégie du développement durable. Son comportement managérial est de fait balisé par ses valeurs, et par le souci de prendre en considération les attentes de l'ensemble de ses partenaires : clients, collaborateurs, acteurs de la société civile, institutions publiques...

## 4. Missions et objectifs de l'entreprise

### 5.1. Les mission :

ATM Mobilis a pour mission principale d'offrir un service de téléphonie Mobile de grande qualité, efficace et accessible au plus grand nombre de personnes.

Elle exerce son domaine sur l'ensemble du territoire national pour :

Installer, développer, exploiter et gérer les réseaux de la TM,

Maintenir et monter des équipements de la TM,

Fournir des prestations et mettre à la disposition de ses clients des produits,

Etablir, exploiter et gérer les interconnexions permettant à tout opérateur de la TM national ou international d'assurer la communication entre les clients,

Assurer en permanence la disponibilité de ses produits, sur l'ensemble du territoire,

<sup>78</sup><http://www.mobilis.dz/services.php>

Exercer ses activités dans le respect de la concurrence,

Offrir ses produits et services dans le mobile en provenance et à destination des pays étrangers dans le respect des règles définies par le règlement international dans le domaine d'activité.

**Les objectifs : Les objectifs d'ATM Mobilis sont**

Développer le parc d'abonnés et acquérir de nouvelles parts de marché,

Améliorer la couverture radio et la maintenir opérationnelle,

Introduire les nouvelles technologies et devenir leader sur le marché,

Devenir l'opérateur multimédia par excellence,

Déployer les services EDGE,

Etendre le réseau UMTS (4G),

Devenir opérateur corporatif,

Déployer les services MVPN, VPN,

Employer une démarche marketing innovante et une politique de communication efficace.

**5.3. Etude de l'environnement (matrice SWOT)**

**Tableau n°2 : La matrice SWOT d'ATM Mobilis**

En interne de l'entreprise	<p align="center"><b>Les forces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une Distribution de réseau couvrant tout le territoire national</li> <li>• La qualité du service après-vente</li> <li>• la Forte notoriété de la marque</li> <li>• Un bon rapport qualité/prix</li> </ul>	<p align="center"><b>Les faiblesses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque d'autonomie dans les décisions</li> <li>• Soumise à une réglementation plus lourde par rapport à ses concurrents,</li> <li>• Statut d'entreprise publique : Pas de gré à gré dans les marchés, obligation de passer par l'appel d'offres.</li> </ul>
En externe de l'entreprise	<p align="center"><b>Les opportunités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'acquisition de 51% de Djezzy par l'Etat</li> <li>• L'introduction en bourse</li> <li>• Lancement de la 3G.</li> <li>• Sponsoring de la FAF pendant 5ans.</li> </ul>	<p align="center"><b>Les menaces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les applications gratuites (Vibre, Skype, Facebook, What'app)</li> <li>• Le lancement de la 4G par Algérie télécom</li> </ul>

**Source : Elaboré par moi même**

## Section II : Etat des lieux des TIC et de la compétitivité de Mobilis

Nous avons, interviewé des cadres supérieurs au niveau de la direction générale d'ATMobilis sur la réalité des TIC utilisées au sein de l'entreprise et pour avoir une idée plus claire sur la situation actuelle de ATMobilis sur le marché .

### Sous-section I : Les moyens d'ATM

A travers les entretiens réalisés, nous avons fait un diagnostic interne (les Moyens de l'entreprise en matière d'outils TIC) et le diagnostic externe qui touche le deuxième axe (la compétitivité de l'entreprise) de notre étude

#### 1. Les moyens humains et matériels

##### 1.1 Les moyens humains

Mobilis dispose aujourd'hui de 5000 employés, répartis sur le territoire national. Des jeunes diplômés universitaires, pour la plupart d'entre eux âgés de 20ans à 36ans.

##### 1.1.1 Les formations TIC de Mobilis

D'après l'analyse du tableau ci-dessous, nous remarquons que les Formations TIC représentent seulement 15 % des formations de l'entreprise contre toutes les formations fournies aux différents départements, ainsi que le nombre des heures est de 42% des heures fournis aux formations , les résultats reflètent parfaitement l'importance payée par Mobilis pour cette fonction en effet c'est le cœur de leur métier alors on conclure par dire que Mobilis est éveillé de l'importance de l'outil TIC pour son activité .

**Tableau n°3 : les formations faites par Mobilis pour ces Employées en 2014**

Division	Formation	Nb des employées	%	Nb des Jours	Nb des Heures	%
TIC	Développement, réseau, exploitation, maintenances, signalements	750	15%	306	21197	42%
Nouveau entrent	Culture d'entreprise	3300	66%	23	24870	59%
Les cadres	Des journées d'études, Séminaires à l'intérieur et à l'extérieur formations à court	750	15%	20	3600	7%

	terme					
<b>Les cadres supérieures</b>	Des rencontres, forums et national et international, Des visites	200	4%	20	900	2%
<b>Total en %</b>	_____	5000	100%	_____	50567	100%

**Sources : document interne a MOBILIS**

**1.2. Les moyens matériels en matière TIC**

- **Les ordinateurs** : Dans chaque poste de travail, (des stations de travail)
- **L'internet** : Chaque employé est connecté à Internet,
- **L'intranet** : Chaque employé est connecté à Intranet,
- **L'extranet** : Mobilis ne dispose pas d'un extranet,
- **Groupware** : Mobilis ne dispose pas d'un outil Groupware,
- **Workflow** : Mobilis ne dispose pas d'un outil Workflow,
- **Le site internet** : <http://www.mobilis.dz>
- **Téléphone** : un fixe dans chaque poste de travail en plus tous les employés ont une ligne téléphonique mobile de service qui permet de communiquer gratuitement avec les collaborateurs et les abonnés de Mobilis, avec un accès internet gratuit,
- **Les Bases de données** : comme elle est une filiale d'Algérie Télécom Mobilis elle n'est pas autonome. Toutes les bases de données sont hébergées à Algérie Télécom la société mère,
- **Les solutions professionnelles de Mobilis** : L'investissement dans les TIC est considéré comme un alignement stratégique pour Mobilis afin de faire face à son environnement d'un côté et face à la concurrence du marché d'un autre part.

En 2005, Mobilis a investi dans *Lotus-Notes* l'outil pour les messages électroniques interne et **IBM LOTUS/NOTES SAME-TIMES** pour les transmissions recommandées.

#### - Mobilis détienne des solutions Professional

- **EPICS** : gérée par la direction des systèmes d'information. Elle a pour but de gérer les produits et services Postpaid.
- **MINSAT** : gérée par la direction de la maintenance et réseau. Elle a pour but de gérer les produits et services Prepaid spécialement la base de données.
- **L'IN** : gérée par la direction de la maintenance et réseau. Elle a pour but de gérer les produits et services Prepaid.
- Sous le contrôle de la société mère, d'autres solutions hébergées comme **l'oracle financier, Agere Access**)
- **Traveler** : solution de messagerie interne qui permet de synchroniser la boîte mail du lotus-Note ou Gmail

Mobilis a mis en œuvre un plan d'investissement de 2012 à 2016 d'un budget de 2 milliards de dollars pour moderniser et développer ses propres outils TIC avec le fournisseur IBM.

D'autres projets sont planifiés à moyen terme dont DataWarehouse Entreprise au profit de toutes les directions, Backup et restore au profit de tous les utilisateurs des SI, Différents projets d'upgrade au profit de la DVCM, Billing convergent au profit de gérer les produits et services Postpaid Prepaid à la fois.

### 1.3. Les Fournisseurs de Mobilis

- **Ericsson** : est une entreprise suédoise de télécommunications
- **ZTE** ou Zhongxing Télécommunications Equipment Company Limited est une entreprise chinoise qui fournit des équipements dans le secteur des technologies de l'information et de la communication.
- **Huawei Technologies**, une entreprise chinoise qui fournit des solutions dans le secteur des technologies de l'information et de la communication
- **IBM**
- **Microsoft**

## Sous-section II : Le Marché de la téléphonie mobile

### 1. La qualité de service à Mobilis

- Mobilis adopte un ensemble de critères (ratios) dans l'évaluation des services qu'elle offre à ses clients comme la couverture du réseau, ce qui représentait 98% du territoire national, ainsi que le nombre de plaintes reçues et les solutions proposées, et la proportion des interventions de réparation des dysfonctionnements au niveau du réseau.
- Les responsables au sein de Mobilis affirmant que le niveau de ces ratios est en diminution continue d'une année à une autre et cela est la preuve que Mobilis a mis ses préoccupations pour améliorer et soutenir la Qualité de ses produits et services, après avoir gagné le Certificat d'assurance de la qualité selon les déclarations faites par les travailleurs.

### 2. L'évolution des parts de marché des opérateurs mobiles (en %)

Figure n°9 : l'évolution des parts de marché



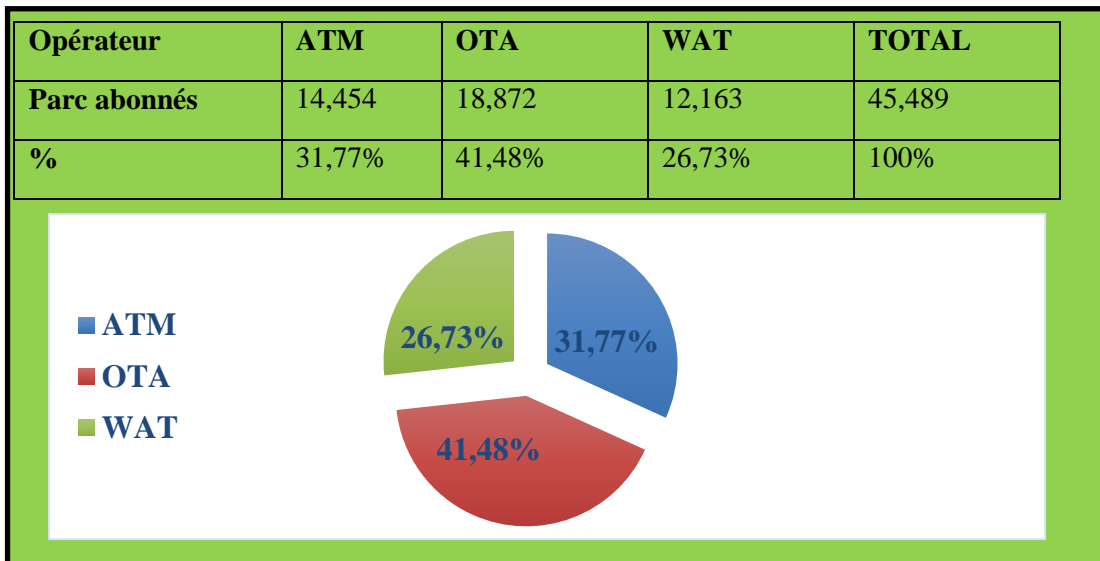
Source : [www.arpt.dz](http://www.arpt.dz) , Document /PDF, consulté le 15/04/2015 à 16.20)

Source : réalisé par l'étudiant selon les données de l'ARPT 2015

- Le marché de téléphonie mobile était en progression exponentielle durant la dernière décennie avant d'être saturé.
- Mobilis vient en deuxième position depuis 2006 jusqu'à 2014 avec une part de marché de 31,77 %.

3. Parc d'abonnés au 31/12/2014 des opérateurs Mobile

Figure n°10 : Parc d'abonnés au 31/12/2014 des opérateurs Mobile



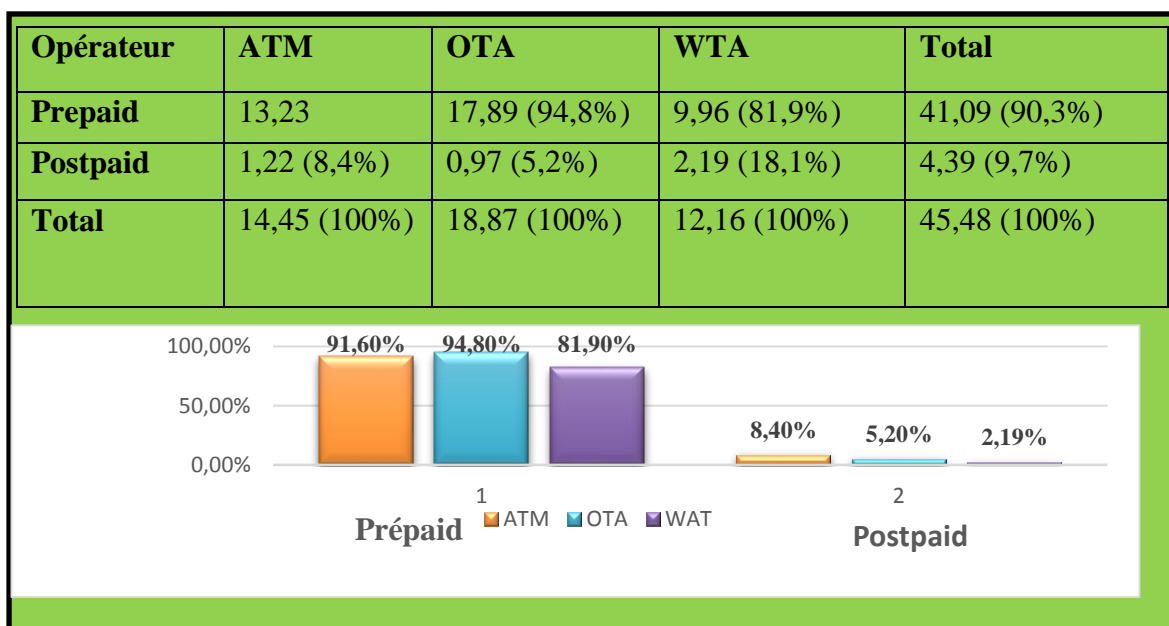
Sources : [www.arpt.dz](http://www.arpt.dz)

Source : réalisé par l'étudiant selon les données de l'ARPT 2015

▪ L'analyse des chiffres fait ressortir que Mobilis est arrivée en deuxième position avec 14.454 millions d'abonnés et une part de marché de 31.77%.

4. Situation du parc d'abonnés (GSM + 3G)

Figure n° 11 : situation du parc d'abonnés



Sources : [www.arpt.dz](http://www.arpt.dz)

Source : réalisé par l'étudiant selon les données de l'ARPT 2015



- L'analyse du graphe montre que les abonnés en terme Prepaid sont majoritaires pour les 3 opérateurs, mais aussi qu'ATM arrive en première position pour les services Postpaid avec 2.22 millions d'abonnés.

**Sous-section III : L'étude analytique**

**1. Enquête par questionnaire sur l'utilisation des TIC dans l'entreprise**

L'objet de cette étude, menée auprès de l'entreprise AT Mobilis, est de mettre en lumière les utilisations des technologies de l'information et de communication (TIC) et leurs impacts dans les Organisations algériennes.

Nous exposerons dans cette section, un questionnaire administré à un échantillon composé d'une quarantaine de cadres et de personnels au niveau d'Algérie Télécom Mobilis

**2. Description du questionnaire**

Le questionnaire utilisé dans cette étude se compose de 19 questions, regroupées en deux parties :

La première partie, renvoie à travers les questions 1 au 10 à l'utilisation des TIC et son importance dans l'entreprise

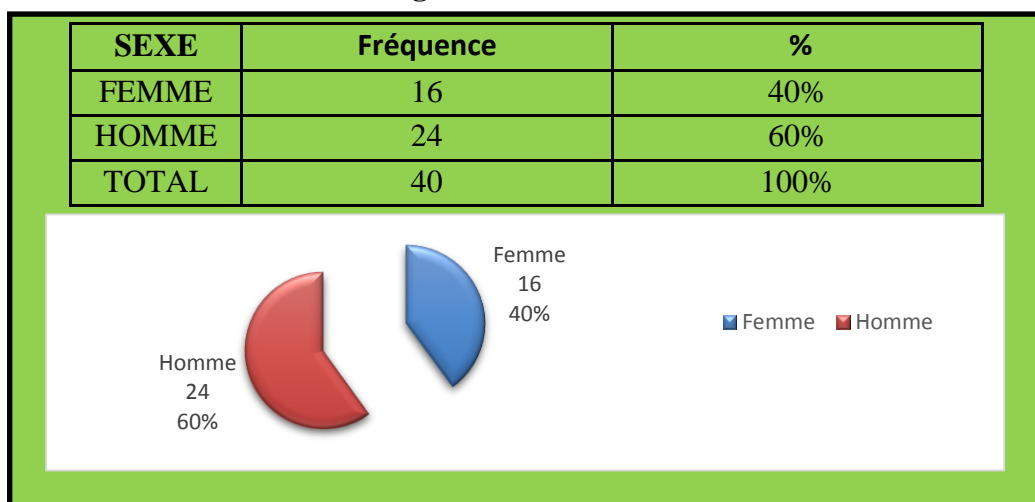
Dans la deuxième partie concernant l'étude, les questions de 1 à 9 sur l'apport des TIC dans la compétitivité de l'entreprise.

**3. Interprétation et analyse des résultats :**

**3.1. Fiches d'identification**

**3.1.1. Le sexe**

**Figure n°12 : Le sexe**



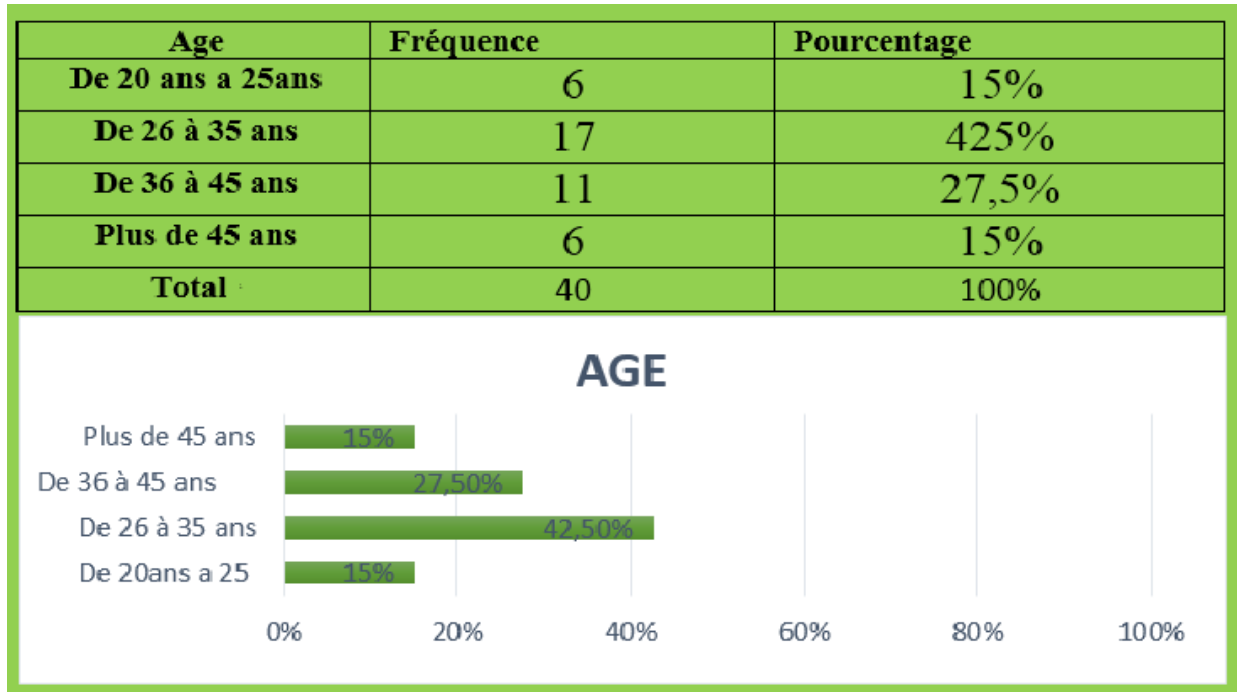
**Source :** réalisé par l'étudiant selon les données récoltées du questionnaire

- 60% des sondés sont des hommes et 40% sont des femmes.

**3.1.2. L'âge**

▪ D'après le graphe qui suit, on constate que plus de la moitié 57.5% des sondés ont moins de 35 ans, et 85% ont moins de 45 ans. Ce qui confirme que Mobilis mise sur le recrutement des jeunes diplômés.

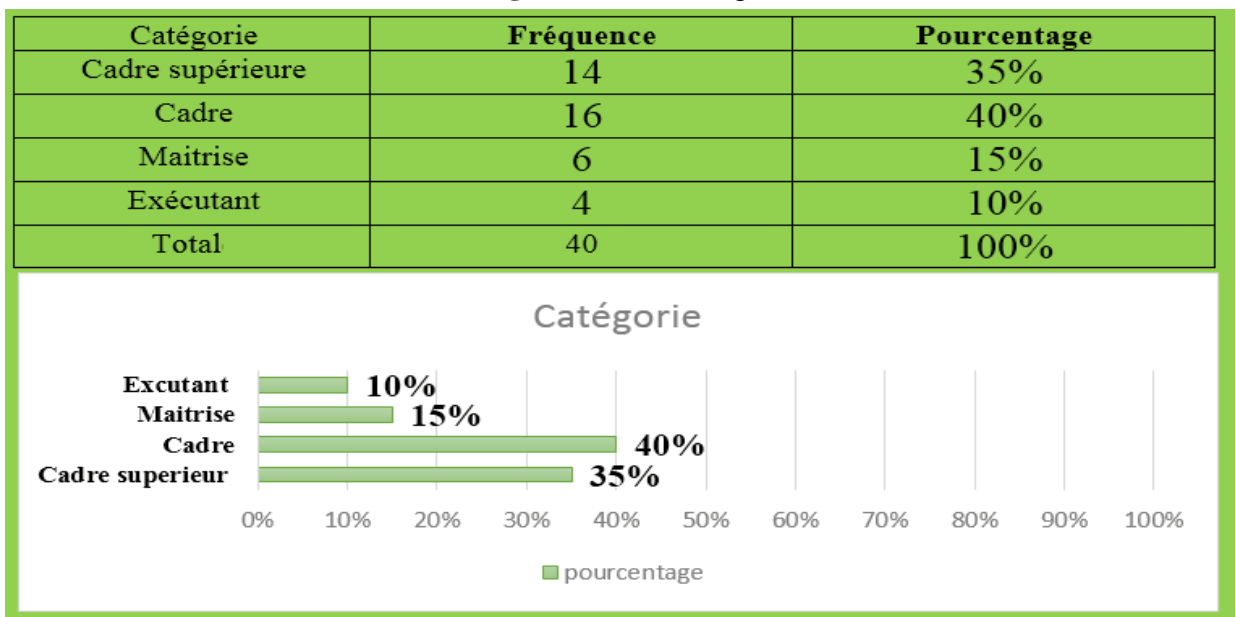
**Figure n°13 : l'Age**



Source : réalisé par l'étudiant selon les données récoltées du questionnaire

**3.1.3. Catégorie**

**Figure n° 14 : Catégorie**

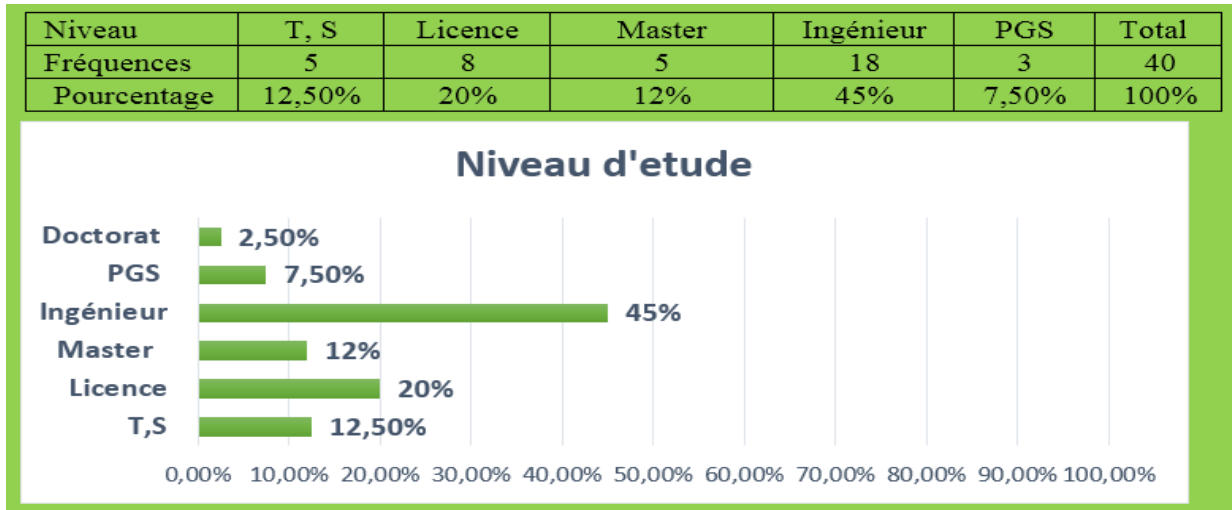


Source : réalisé par l'étudiant selon les données récoltées du questionnaire

▪ On constate que 35% des sondés sont des cadres supérieurs et 40% des cadres moyens ; 15% maîtrise et 10% des exécutants. Nous nous sommes adressées à ces cadres vues leur fonction au sein de Mobilis, qui est en relation avec notre thème de recherche, et pour avoir des réponses significatives (75% de l'échantillon sont des cadres).

**3.1.4. Niveau d'études**

**Figure n° 15 : Niveau d'études**



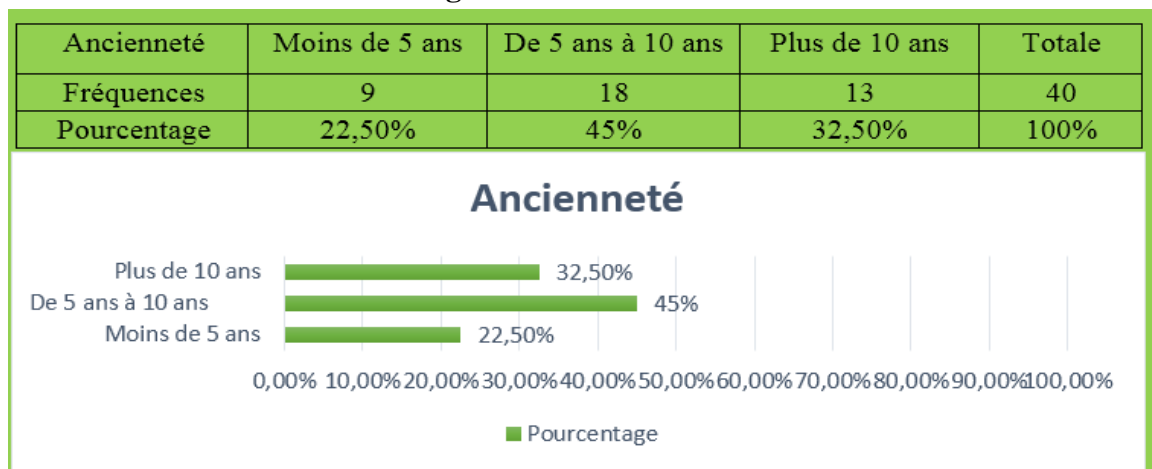
▪ **Source :** réalisé par l'étudiant selon les données récoltées du questionnaire

▪ Le graphe ci-dessus montre que 12,5% des sondés sont des Techniciens supérieurs en informatique, 20% des licenciés, 20% détenant un Master, 45% sont des ingénieurs et 7,5% ont des formations spécialisées et 2.5% des doctorants. Nous pouvons déduire que Mobilis recrute beaucoup plus les diplômés universitaires.

**3.1.5. Ancienneté :**

▪ Parmi les personnes questionnées, 22.5% sont actives dans l'entreprise récemment de 0 à 5 ans ; 45% y travaillent de 5 à 10 ans et 32.5% sont actives depuis son ouverture.

**Figure n°16 : Ancienneté**



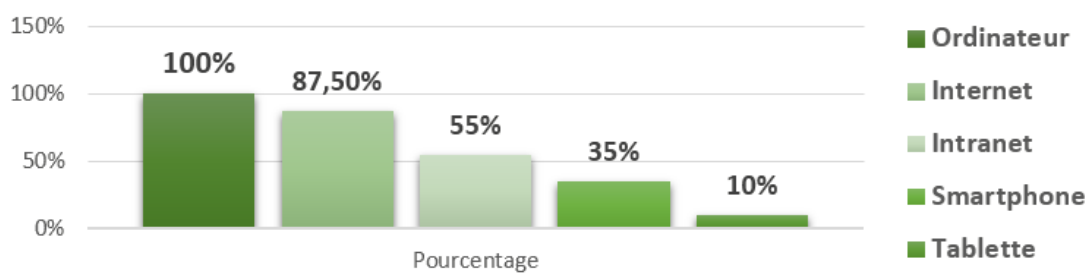
**Source :** réalisé par l'étudiant selon les données récoltées du questionnaire

### 3.2. LES T.I.C ET LES EMPLOYÉS D'AT MOBILIS

#### 3.2.1. Quel est l'outil TIC qui vous sert le plus dans votre travail ?

Figure n°17 : Les outils TIC utilisés par les employés d'ATM Mobilis

OUTIL	Fréquence	Pourcentage
Ordinateur	40	100%
Internet	35	87,50%
Intranet	22	55%
Smartphone	14	35%
Tablette	4	10%



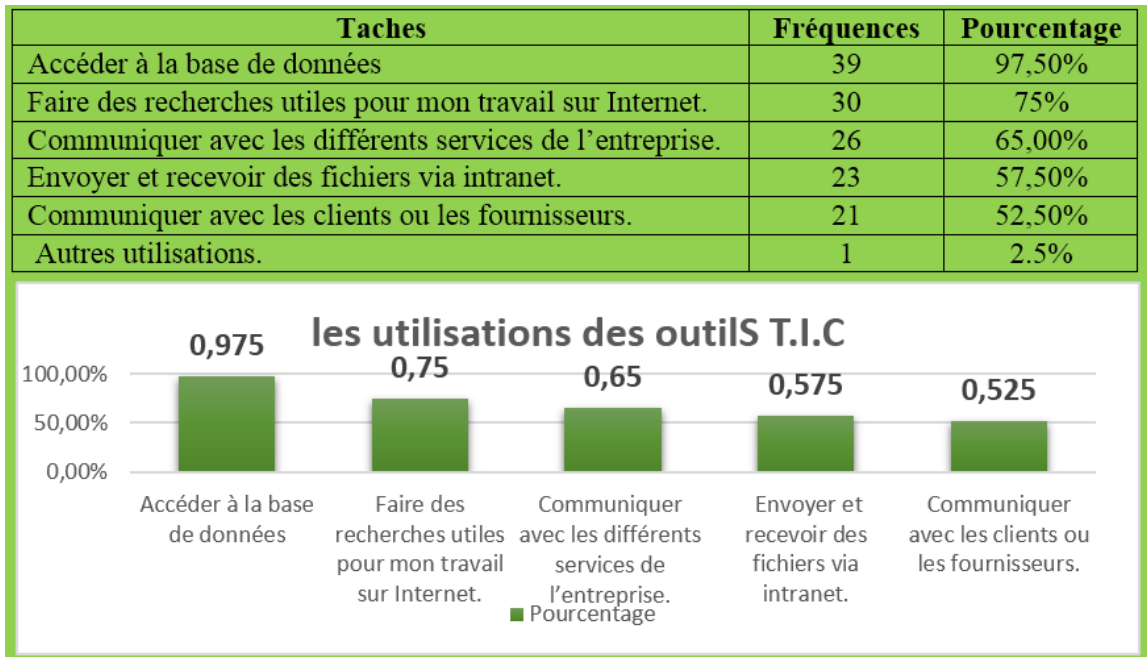
Source : réalisé par l'étudiant selon les données récoltées du questionnaire

- D'après cette figure, on constate que les employés de Mobilis utilisent à 100% les ordinateurs dans leur travail ; 87.5% l'internet ; 55% l'intranet ; 35% utilisent des smartphones ; et 10% des tablettes. Donc on peut dire que Mobilis a su que l'utilisation des outils TIC est indispensable pour le travail quotidien.

#### 3.2.2. Quelles sont les utilisations de votre outil T.I.C

- A travers les résultats du graphique qui suit, on remarque que 97.5% des employés utilisent les outils TIC pour accéder à la base de données et 75% faisant des recherches utiles pour leur travail sur internet et 65% pour communiquer avec les différents services de l'entreprise ; 57.5% pour la transmission des fichiers via intranet et 52.5 % pour communiquer avec les clients et les fournisseurs.
- Les résultats obtenus montrent que les utilisations des outils TIC par les employés est classique et ne sort pas du contexte d'exploitation notamment grâce à leur pertinence pour accomplir les tâches facilement.

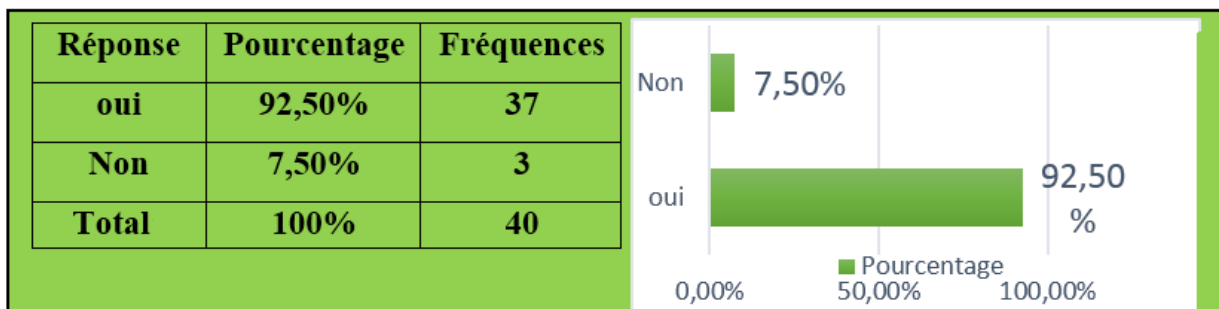
Figure n°18 : les différentes utilisations des outils T.I.C



Source : réalisé par l'étudiant selon les données récoltées du questionnaire

3.2.3. Pensez-vous que travailler avec les T.I.C a des avantages ?

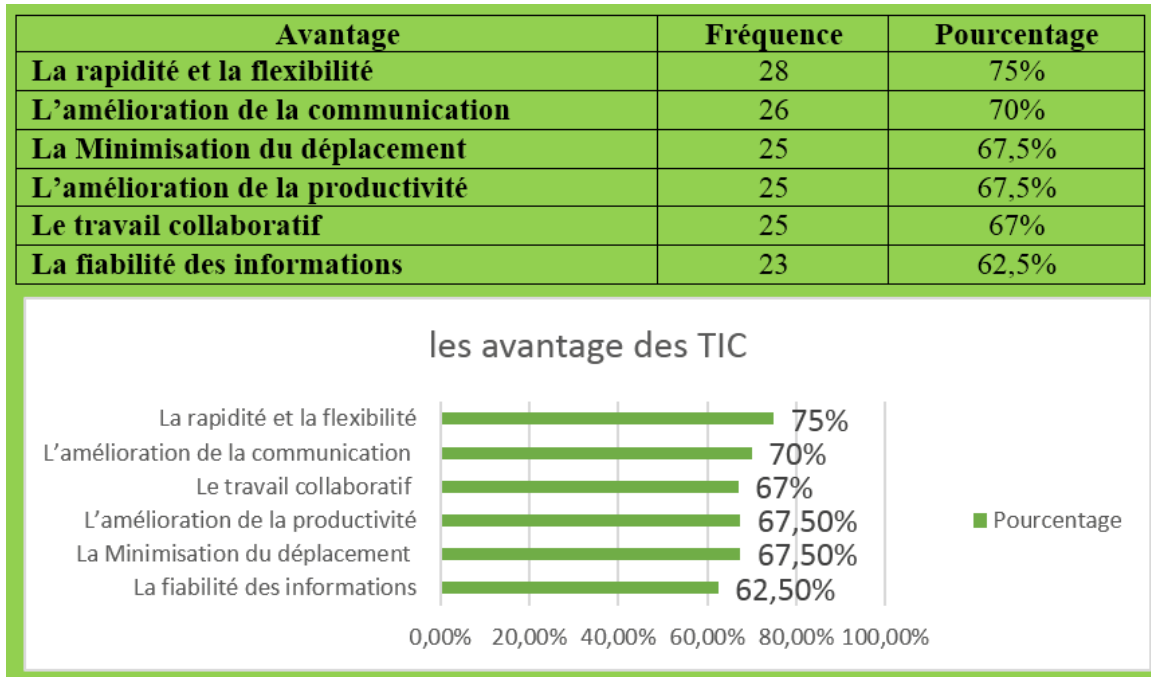
Figure n°19 : l'avantage des TIC



Source : réalisé par l'étudiant selon les données récoltées du questionnaire

- 92.5% des personnes interrogées pensent que les TIC ont un avantage pour le travail contre 7.5% qui ne le pensent pas.
- En revanche, pour les personnes qui pensent que les TIC ont un avantage pour le travail, le constat à l'égard de ces outils est considéré comme une source d'amélioration de la rapidité et la flexibilité (75%), la communications (70%), la minimisation des déplacements(67.5%), la productivité (67.5%), le travail collaboratif(67.5%), et la fiabilité des informations transmises (62.5%).

Figure n°20 : les avantages des TIC pour les employés d'AT Mobilis.

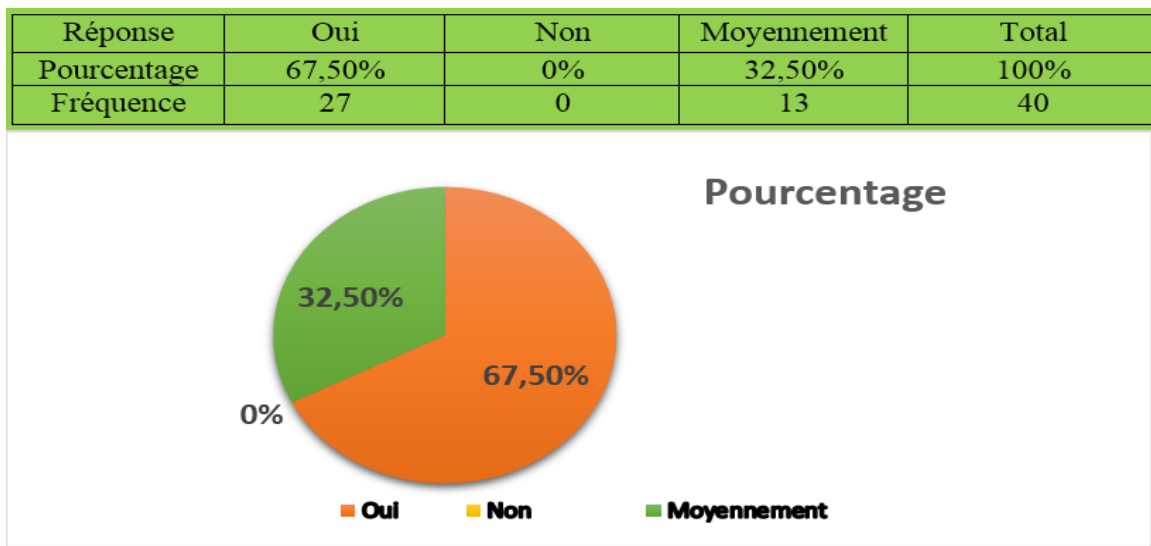


Source : réalisé par l'étudiant selon les données récoltées du questionnaire

3.2.4. Avez-vous constaté ces avantages au niveau de votre travail ?

- On remarque que 67% des sondées ont constaté l'apport direct des TIC au niveau de leur poste de travail et 32.5% ont constaté moyennement l'apport, alors un cumul de 100% que les TIC ont un apport positif ; en contrepartie personne n'a négligé l'avantage de ces TIC au niveau de son poste de travail.

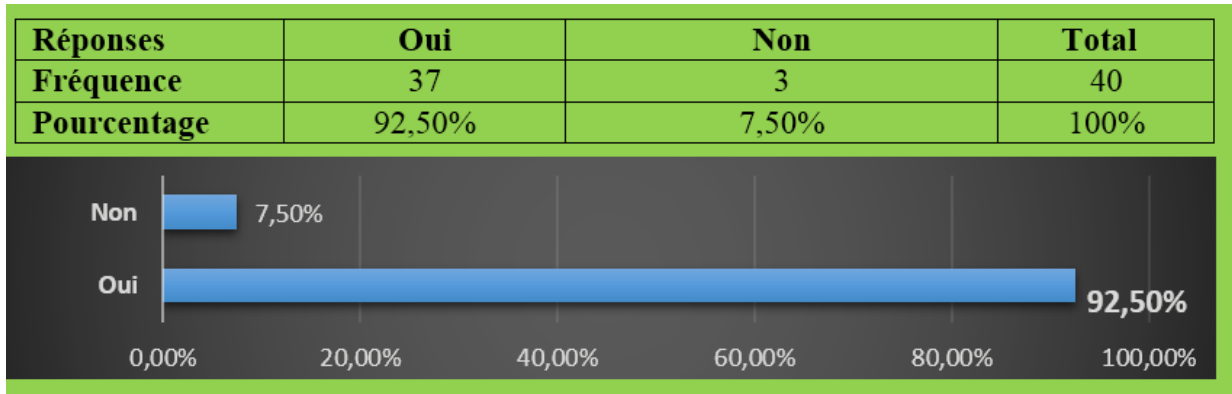
Figure n°21 : Estimation de l'avantage des outils TIC au niveau de travail



Source : réalisé par l'étudiant selon les données récoltées du questionnaire

**3.2.5. Utilisez-vous ces T.I.C pour améliorer la maîtrise de votre métier et votre rendement ?**

**Figure n°22 :** le rôle des TIC dans l'amélioration de la maitrise des métiers et le rendement

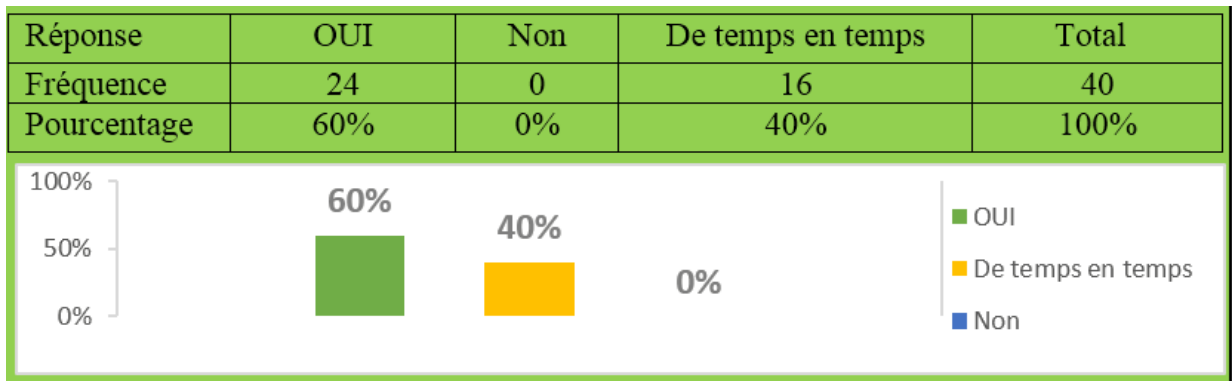


**Source :** réalisé par l'étudiant selon les données récoltées du questionnaire

- Le graphique ci-dessus montre que la plupart des sondées (92.5%) affirmant l'amélioration de la maîtrise de leur métier et rendements grâce à l'utilisation des TIC dans le travail. Alors, on peut dire que l'entreprise est un bon lieu pour apprendre ; en plus Mobilis développe ces compétences à travers ces outils.

**3.2.6. Utilisez-vous les TIC pour partager vos connaissances et compétences avec les autres collègues ?**

**Figure n°23:** le rôle des TIC dans le partage des connaissances et les compétences



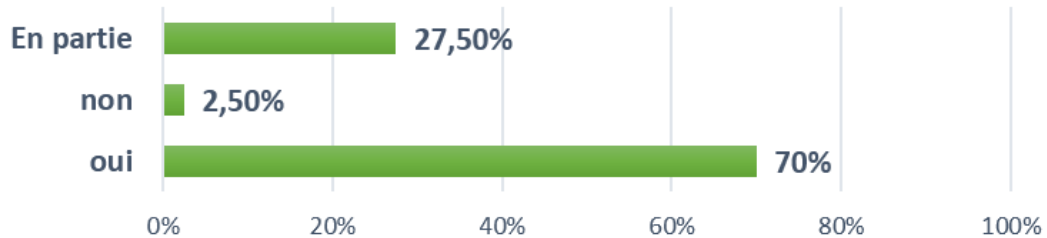
**Source :** réalisé par l'étudiant selon les données récoltées du questionnaire

- A travers les résultats de ce graphique, 60 % des sondées utilisent les TIC pour le partage des connaissances et des compétences de façon quotidien, alors que les 40% qui restent utilisant les TIC juste de temps en temps dans ce cas.

3.2.7. Avez-vous constaté que vos compétences ont évolué grâce aux TIC ?

Figure n°24 : L'estimation de l'évolution des compétences grâce aux TIC

Réponse	Oui	Non	En partie
Pourcentage	70%	2,50%	27,50%
Fréquence	28	1	11



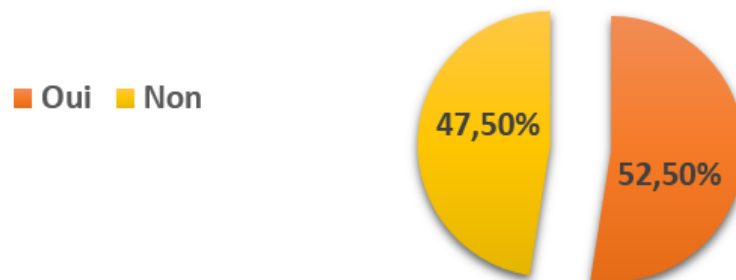
Source : réalisé par l'étudiant selon les données récoltées du questionnaire

- Le graphique ci-dessus montre que 70 % des sondés apercevaient que leurs compétences ont évolué grâce aux TIC, et 27% reconnaissent que les outils TIC ont contribué plus au moins d'une manière ou une autre à évoluer leurs compétences. 2.5% négligent le rôle des TIC dans l'évolution des compétences.

3.2.8. Etes-vous à jour par rapport à ce qui s'invente dans le domaine des TIC ?

Figure n°25 : la vigilance des employés d'ATMobilis dans le domaine TIC

Réponse	Oui	Non	Total
Pourcentage	52,50%	47,50%	100%
Fréquence	21	19	40



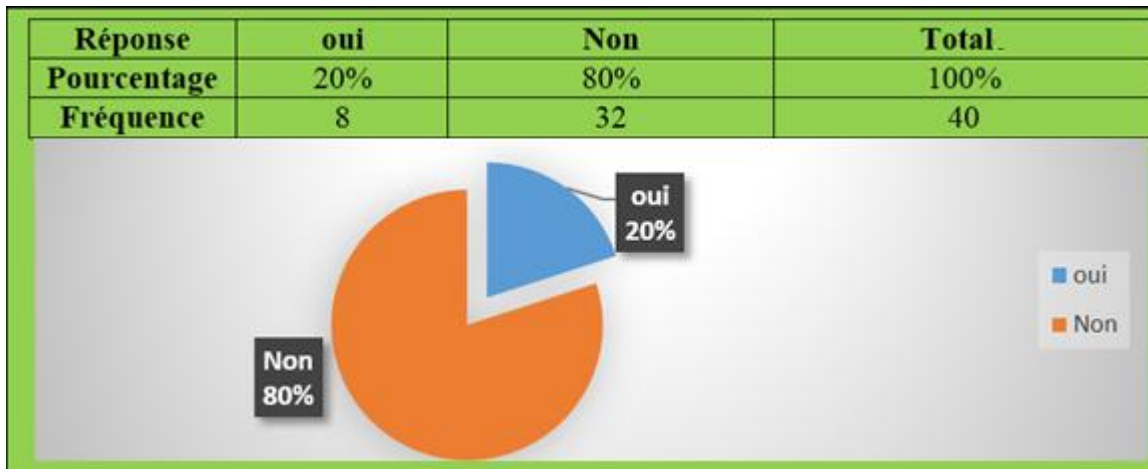
Source : réalisé par l'étudiant selon les données récoltées du questionnaire

- La lecture des résultats du graphe ci-dessus montre que 52.5% des interrogés sont à jour par rapport à ce qui s'invente dans le domaine des TIC contre 47.5% qui ne le sont pas. Pour une telle entreprise de Télécommunications, le pourcentage des employés qui ne sont pas à jour reste très important.
- Mobilis détient une cellule de veille IT et elle est responsable de chercher tout ce qui est nouveau dans les domaines TIC.



**3.2.9. Pensez-vous que la DRH communique suffisamment électroniquement avec vous concernant la gestion de votre carrière ou des informations vous concernant ?**

**Figure n°26 : la communication du DRH via les TIC**

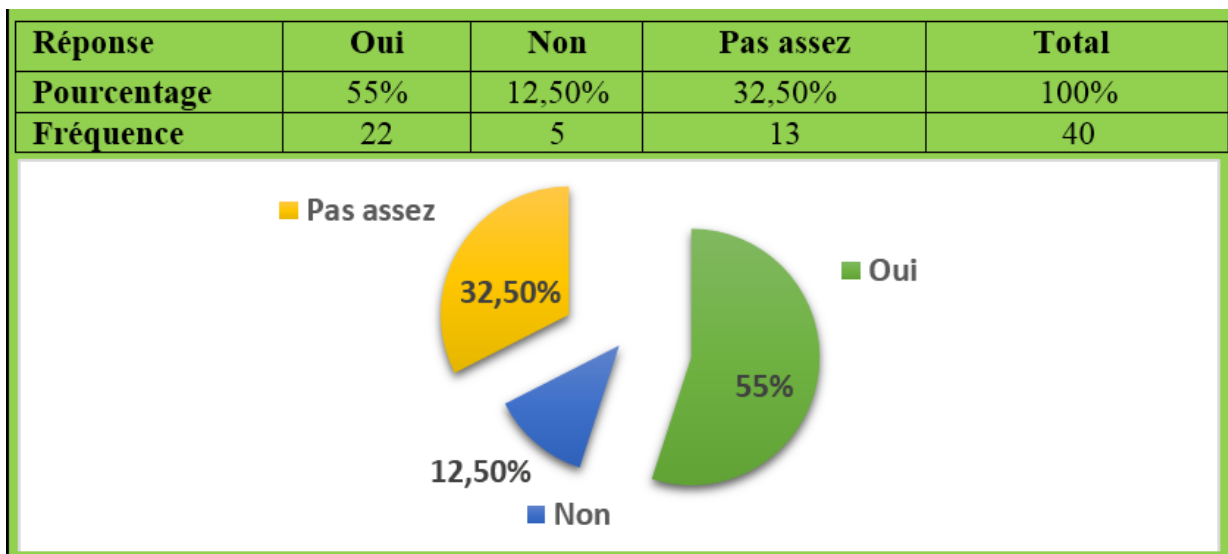


**Source :** réalisé par l'étudiant selon les données récoltées du questionnaire

- Le graphique ci-dessus montre que la direction des ressources humaines ne communique pas suffisamment électroniquement avec un taux de 80% contre 20% qui trouvent qu'elle communique suffisamment.
- Les moyens les plus utilisés pour acheminer les actions de communication de Mobilis sont donc les moyens traditionnels

**3.2.10. Trouvez-vous que la Direction Générale utilise souvent les TIC pour communiquer avec son personnel ?**

**Figure n°27 : la communication de de la DG via les TIC**



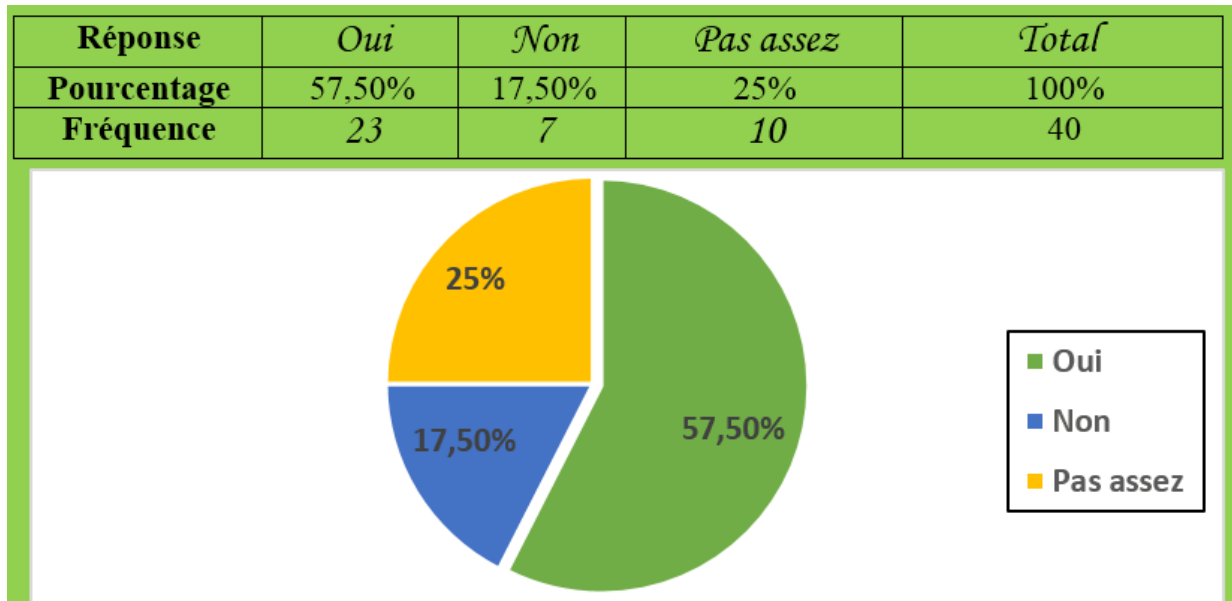
**Source :** réalisé par l'étudiant selon les données récoltées du questionnaire

- La figure ci-dessus montre que 55% sont satisfaits de la communication électronique de la direction générale ; 32.5% moins satisfaits de la communication de la direction générale ; contre 12.5% qui ne sont pas satisfaits du tout de sa communication.

### 3.3. L'APPORT DES TIC DANS LA COMPETITIVITÉ DE L'ENTREPRISE

#### 3.3.1. Pensez-vous que Mobilis utilise suffisamment les TIC dans son organisation ?

Figure n°28 : L'usage des TIC par Mobilis dans l'organisation et la gestion

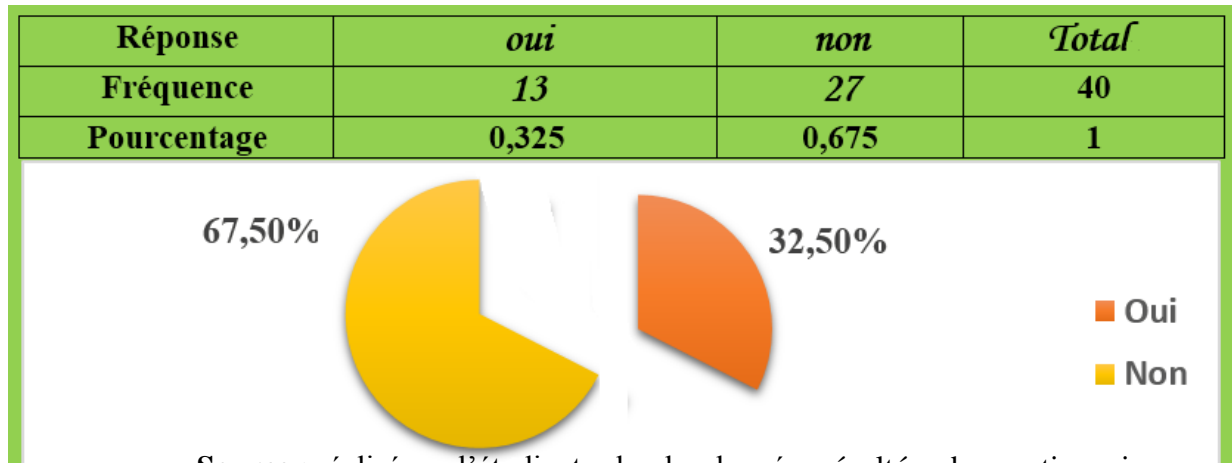


Source : réalisé par l'étudiant selon les données récoltées du questionnaire

- Les résultats du graphique n°26 montrent que 57.5% des sondées affirmant que Mobilis utilise suffisamment les TIC dans l'organisation et la gestion. 17.5% jugent que l'utilisation n'est pas assez ; et 25% qui considèrent que Mobilis, en est loin dans ce domaine. Les TIC sont donc une réalité complexe à analyser dans les entreprises

#### 3.3.2. Pensez-vous que ce niveau d'utilisation est supérieur à celui des concurrents

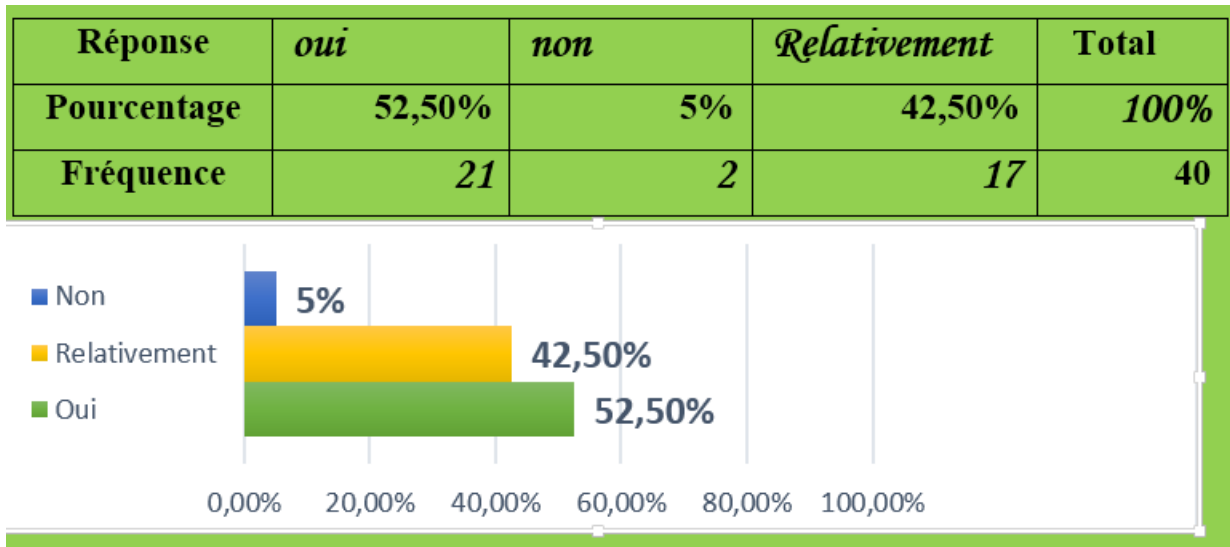
Figure n°29 : estimation du niveau d'utilisation des TIC par apport aux concurrents



Source : réalisé par l'étudiant selon les données récoltées du questionnaire

### 3.3.3. Les T.I.C permettent-elles à votre entreprise d'être meilleure que ses concurrents ?

Figure n°30 : les TIC et les concurrents



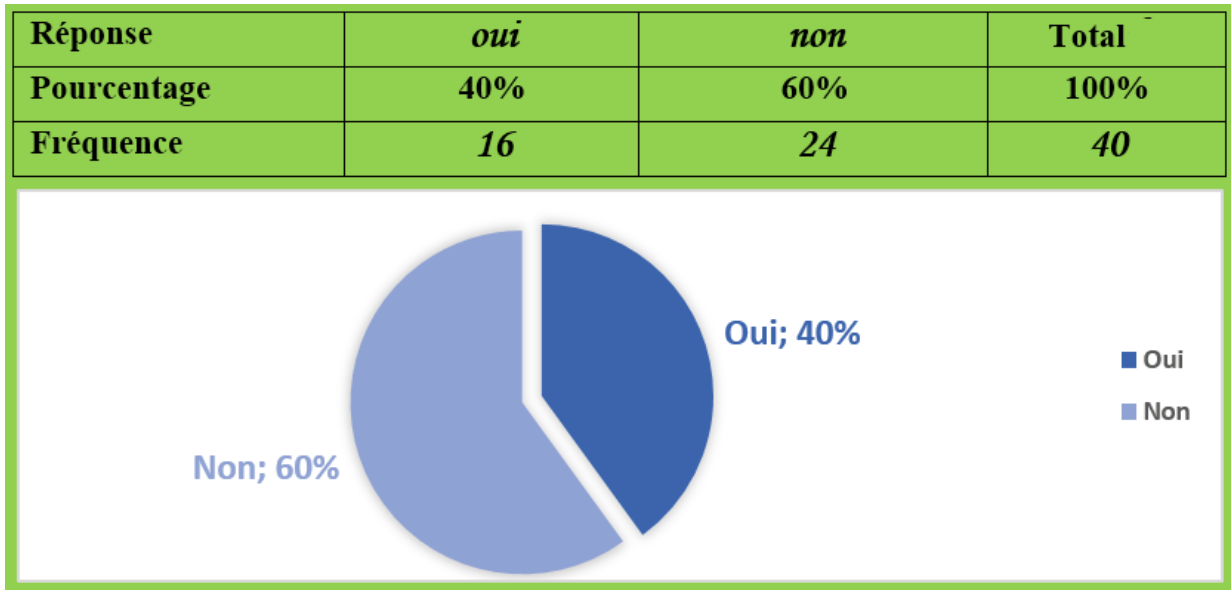
Source : réalisé par l'étudiant selon les données récoltées du questionnaire

- Dans la figure n°27, 32.5% des interrogés affirment que Mobilis utilise des TIC mieux que celle des concurrents contre 67.5% trouvent que les concurrents utilisent les meilleures TIC. Cet écart entre les affirmations des interrogés est dû à la certitude que les concurrents ont des équipements plus développés que ceux de Mobilis,
- Mobilis est soumis au code du marché public algérien où les achats prennent beaucoup de temps, ce qui entraîne le retard à l'adoption des nouveaux équipements plus sophistiqués.
- la figure n°28 ; reflète parfaitement la conscience des 52.5% du personnel de l'apport des TIC pour avoir une situation favorable que celle des concurrents et 42.5% trouvent que les TIC ont un apport relatif et 5% qui ne voyant pas cet apport, peut-être pour la non constatation de la relation entre les deux variable.
- les résultats sont très significatifs que les TIC peuvent constituer un facteur déterminant pour une entreprise activant dans le secteur de la Télécommunication mobile pour faire face à la concurrence.

### 3.3.4. Le réseau Intranet de Mobilis constitue-t-il un système d'information complet doté d'une architecture large, de tableaux de bord et d'indicateurs suffisants ?

- Le graphique qui suit montre que 40% des interrogés affirmant que le réseau intranet de Mobilis constitue un SI complet, doté d'une architecture large, de TB et d'indicateurs suffisants ; contre 60 % qui jugent que le système intranet est pauvre en terme des services fournis.

Figure n°31 : l'étendue des fonctionnalités du système intranet de Mobilis(1)

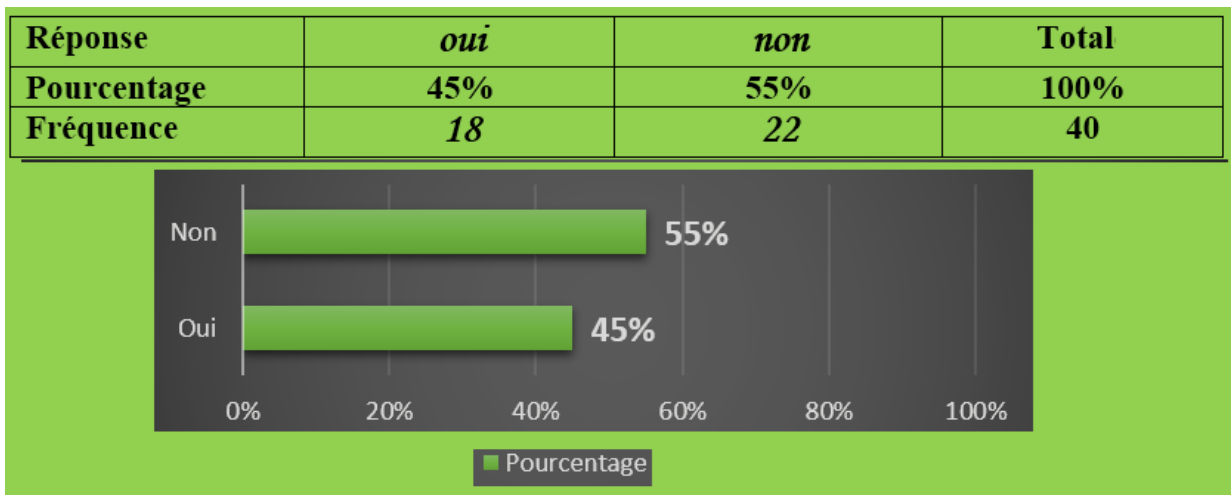


Source : réalisé par l'étudiant selon les données récoltées du questionnaire

**3.3.5. Ce réseau donne-t-il la possibilité de suivre en temps réel l'activité de chaque agence commerciale sur tout le territoire national ?**

- A travers la figure qui suit, on déduit que 45% des interrogés ont la possibilité de suivre en temps réel l'activité de chaque agence commerciale par apport à certaines fonctionnalités qui sont possibles ; contre 55 % qui n'en trouvent pas cette possibilité.

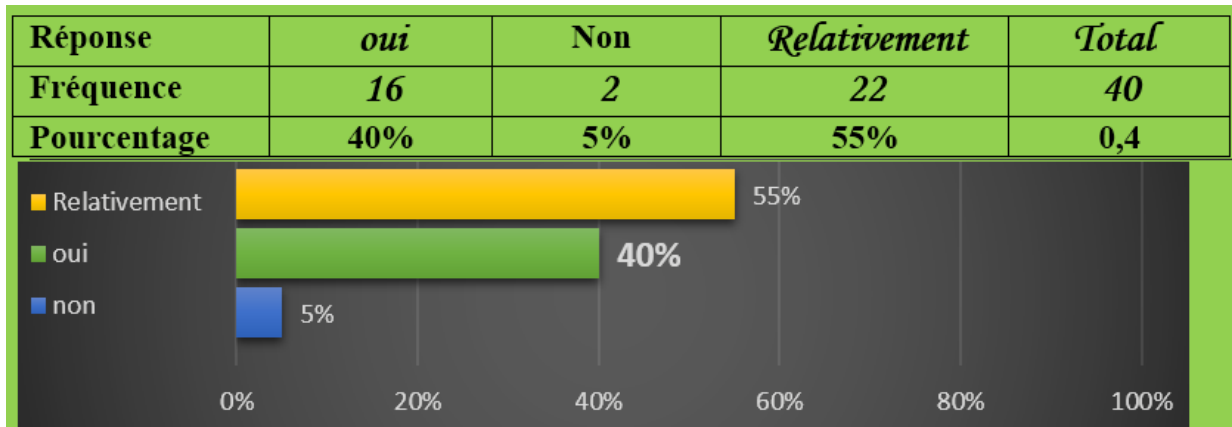
Figure n°32 : l'étendue de fonctionnalités du système intranet de Mobilis(2)



Source : réalisé par l'étudiant selon les données récoltées du questionnaire

3.3.6. Les T.I.C permettent-elles une meilleure prise en charge du client de Mobilis ?

Figure n°33 : Des TIC pour la prise en charge des clients

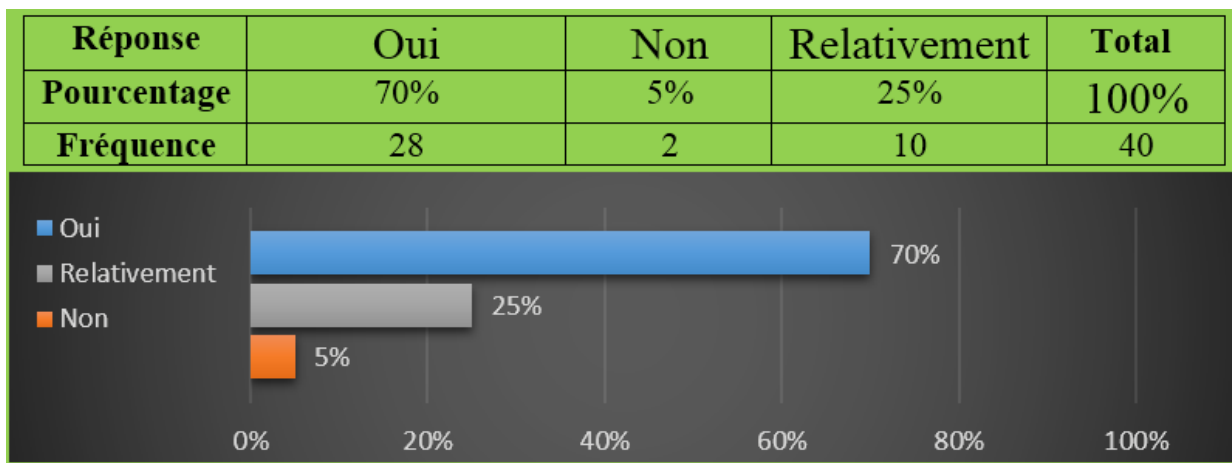


Source : réalisé par l'étudiant selon les données récoltées du questionnaire

- A travers cette figure, on déduit que 55 % des cadres garantissent que les TIC apportent une meilleure réponse aux besoins des clients de Mobilis, 22% assurent la relativité des TIC ; seulement 5% qui négligent le rôle des TIC de permettre une meilleure prise en charge du client de Mobilis. On peut conclure par : Plus que le client est satisfait du service offert, plus l'entreprise gagne en compétitivité.

3.3.7. Les TIC permettent-elles à Mobilis d'élargir sa gamme de produits ?

Figure n°34 : les TIC et la Gamme de produit

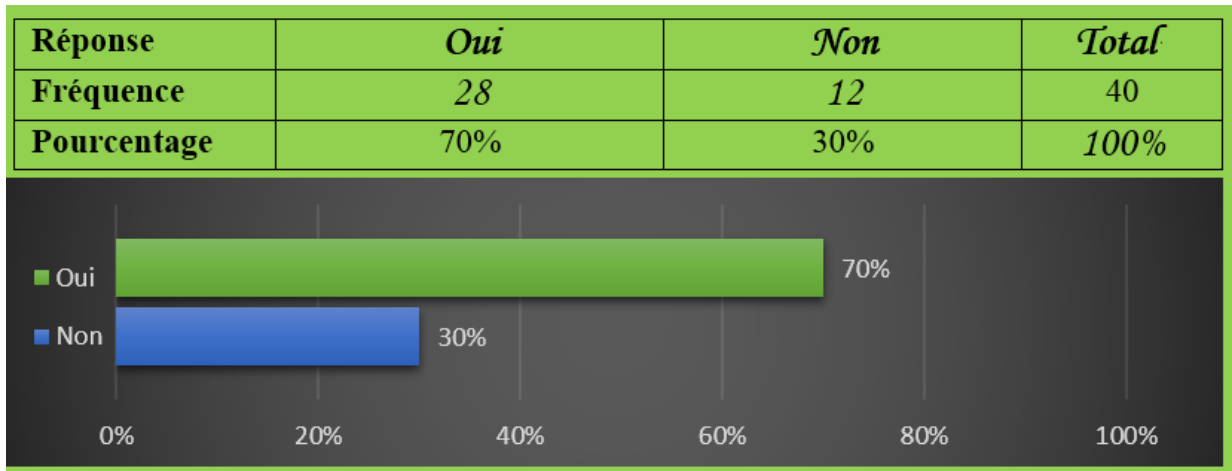


Source : réalisé par l'étudiant selon les données récoltées du questionnaire

- La figure ci-dessus montre que la nette majorité des interrogés 70% affirment que les TIC aident Mobilis à élargir sa gamme de produit, 25% constatent la relativité des TIC dans l'élargissement de la gamme, et 5% ne voient pas ce rôle qui reste négligeable.

3.3.8. Trouvez-vous que les prix (tarifs) pratiqués par Mobilis sont très compétitifs par rapport à ceux de ses concurrents ?

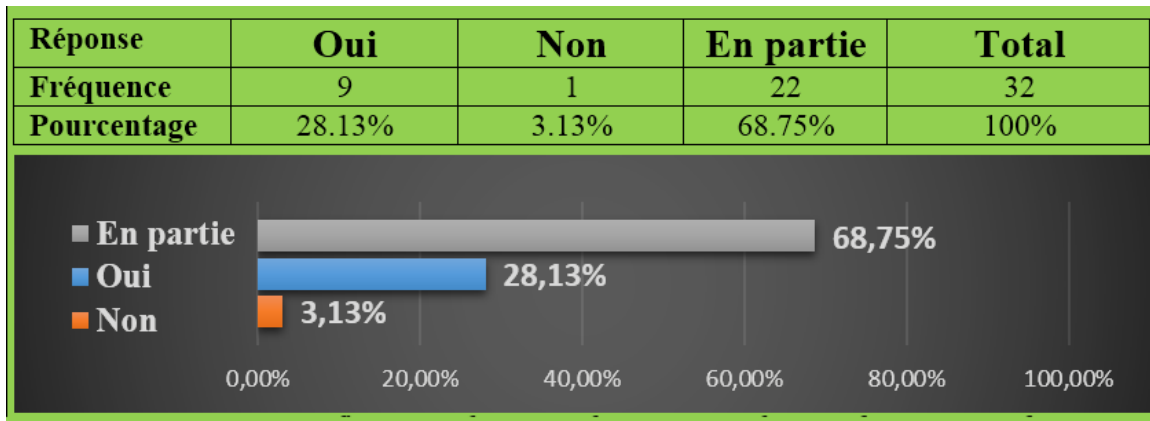
Figure n°35 : la position des tarifs pratique par Mobilis



Source : réalisé par l'étudiant selon les données récoltées du questionnaire

✚ Si oui, cela est-il dû à l'apport des TIC ?

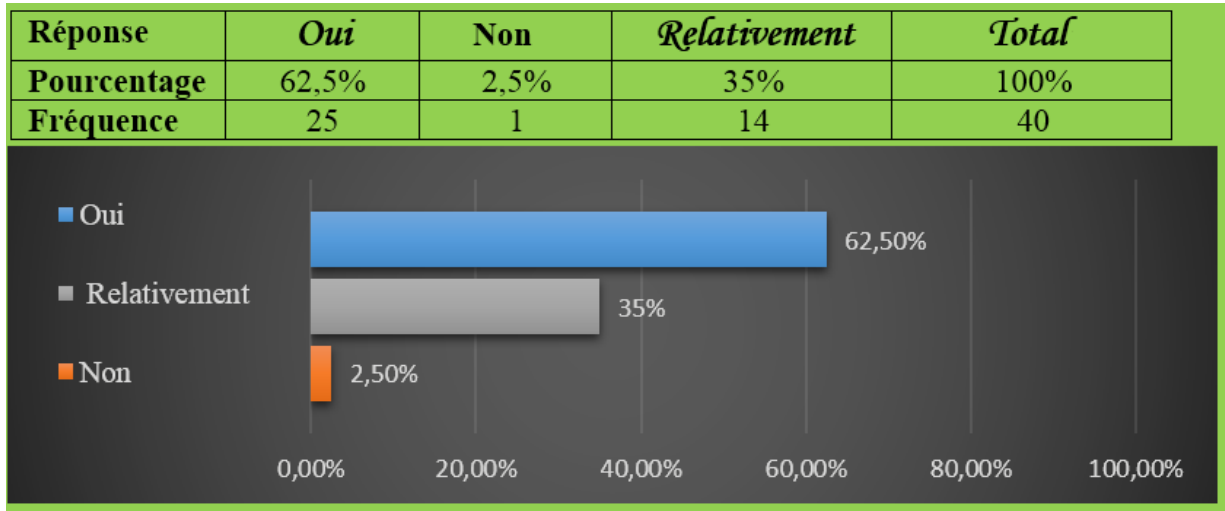
Figure n°36 :L'apport des Tic à la pratique des tarifs compétitifs



Source : les données récoltées du questionnaire

### 3.3.9. Les TIC permettent-elles à Mobilis d'améliorer sa part de marché client (hausse régulière du nombre de clients) ?

Figure n°37 : les TIC et la part de marché



Source : les données récoltées du questionnaire

- La figure n°33 ci-dessus montre que la supériorité des interrogés 70% affirment que Mobilis a des tarifs compétitifs à ceux des concurrents contre 30% qui ne sont pas d'accord.
- La Figure n°34 montre que 68.75% pensent que les TIC ont un effet partiel sur les tarifs pratiqués par Mobilis ; 28.13% affirment que les TIC ont un effet certain sur les tarifs pratiqués ; contre 3.13% qui négligent leur effet.
- A travers les résultats du graphique n°35, 62,5% des sondées trouvent que les TIC permettent à Mobilis d'améliorer sa part de marché. 35% affirment la relativité, et 2.5% ne sont pas d'accords (qui restent négligeable).
- En effet, pratiquer des tarifs compétitifs est devenu nécessaire surtout dans ce secteur qui est caractérisé par la rude concurrence.

#### 4. Synthèse de l'analyse

- Après l'analyse des résultats de notre étude, il est nécessaire de mentionner qu'il semble évident pour la grande majorité des cadres, que les TIC utilisées par Mobilis ont un impact significativement positif.
- Dans le secteur de la télécommunication sans fil des matériels (hardware) des logiciels (software) de l'organisation (Peoplware) et de l'Internet, le rythme de l'innovation technologique s'accélère.
- Après l'analyse des données, on peut dire que l'opérateur Mobilis a su comment garder sa position dans le marché (il vient en deuxième place depuis plus de 10ans). L'opérateur Mobilis est compétitif sur le marché algérien de la téléphonie mobile.
- Il paraît donc clair que la gestion de l'entreprise est un concept impliquant des notions de communication et d'information pour aboutir à des décisions.
- C'est ainsi que les TIC ont permis d'une manière très nette aujourd'hui, aux managers d'ATMobilis de prendre des décisions d'une rigueur dans la mesure où les outils mis à leur disposition, leur donnant accès à toutes les informations dont ils ont besoin et peuvent émettre les avis et les préoccupations à des collaborateurs.
- Les T.I.C permettent à Mobilis d'accroître le contrôle de son environnement interne et externe.
- En effet, les employés communiquent plus facilement et rapidement avec leurs collaborateurs, les managers sont d'autant plus efficaces, perdent moins de temps afin d'échanger des idées et moins de risques de voir leurs informations déformées.
- Les TIC ont permis à Mobilis de renforcer la fidélisation de leur clientèle et d'accroître sa part de marché.
- Sachant les entreprises qui réussissent dans le marché sont celles qui investissent sur des systèmes d'informations et de communications les plus sophistiqués.



# **Conclusion général**

Considérées actuellement comme des outils indispensables de gestion, les technologies de l'information et de la communication semblent contribuer à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise.

Lors de cette recherche, nous avons choisi d'aborder la problématique de recherche : **les TIC contribuent-elles à la compétitivité d'une entreprise activant dans le même secteur, les télécommunications ?**

Le cadre théorique comporte les différents concepts consignés sur les TIC et la compétitivité des entreprises. L'étude de cas a été réalisée chez ATM Mobilis, l'opérateur public de la téléphonie mobile en Algérie, ayant pour objectif de savoir le rôle des TIC propre à Mobilis dans l'amélioration de sa compétitivité

### **Résultats de l'étude de cas :**

Les résultats ont montré que l'opérateur ATM Mobilis donne beaucoup d'importance aux TIC. Un effort considérable a été fourni dans ce domaine afin d'optimiser les utilisations, améliore sa performance et gagne en compétitivité.

L'utilisation des TIC fait partie du travail quotidien de Mobilis. Plus de **92.5%**, des interrogés pensent que le travail avec les TIC a des avantages comme l'amélioration de la rapidité, la flexibilité d'accomplir les tâches, la minimisation de déplacement, l'amélioration de la productivité, le travail collaboratif, l'amélioration de la communication, et **62.5%** ont constaté l'avantage au niveau de leur travail.

Ces résultats nous conduisent à **la confirmation de la 1ère hypothèse.**

**Hypothèse n° 1 :** De par sa nature de secteur fortement technologique, les entreprises activant dans le secteur de la téléphonie mobile sont les premières grandes utilisatrices des TIC.

Aujourd'hui les TIC sont considérés comme un facteur primordial pour la compétitivité des entreprises, et un atout insubstituable dans la circulation de l'information. **70%** des sondés apercevaient que leurs compétences ont évolué grâce aux TIC ; **27%** reconnaissent que les TIC contribuent à l'évolution de leurs compétences ; **92.5%** affirment l'amélioration de la maîtrise de leur métier et rendements grâce à l'utilisation des TIC dans le travail ; **52.5%** ont affirmé que les TIC permettent à Mobilis d'être meilleure que ses concurrents ;

Alors ces résultats nous conduit à la confirmation de la deuxième hypothèse

**Hypothèse n° 2 :** Il existe une causalité avérée entre les TIC et la compétitivité des entreprises.

Mobilis investit et modernise ces TIC à travers des contrats avec des fournisseurs leaders dans le domaine des technologies de Télécommunications. Son plan d'investissement avec le fournisseur IBM de deux milliards de dollars en est la preuve.

Des projets en cours de réalisation et d'autres programmés, vont l'être dans le moyen

terme pour renforcer ses capacités TIC.

67.5% des interrogés trouvent que le niveau d'utilisation des TIC par les concurrents est supérieur à Mobilis ? Car ils utilisent des équipements plus développés ; 60% qui jugent que le système intranet est pauvre en termes de services fournis. 57.5% affirmant que Mobilis utilise suffisamment les TIC dans l'organisation et la gestion ; 70% affirment que les TIC aident Mobilis à élargir sa gamme de produit.

Ces résultats, et d'autres figurants dans le chapitre pratique, nous conduisent à la confirmation de la troisième hypothèse

**Hypothèse n° 3** : L'opérateur de téléphonie mobile Mobilis, s'appuie sur les TIC pour être compétitive.

### **Remarques et Suggestions**

#### **❖ Les remarques**

Au terme de résultats de cette étude, nous pouvons citer ce qui suit :

- Vu l'aspect stratégique du secteur des télécommunications, nous avons été confronté à un manque d'informations sous prétexte de confidentialité.
- Manque de temps pour creuser un peu plus les aspects de cette étude.

#### **❖ Les suggestions**

A l'issue de notre étude, nous tentons de proposer aux décideurs de cet opérateur :

- Améliorer son système intranet
- Acquérir des outils TIC plus modernes telle que l'extranet et Groupware et le workflow
- Entreprendre les différentes actions promotionnelles et publicitaires afin de séduire les clients potentiels par exemple,
- Innover constamment et faire converger son réseau et ses services pour mieux répondre aux besoins de la société algérienne de l'information de demain,

### **Perspectives de la recherche**

Nous soulignons une insuffisance importante de recherches académiques sur le rôle des TIC pour les entreprises. Cette réflexion demeure pour nous, une ouverture de recherche sur d'autres problématiques.

Cette étude permet d'envisager de nombreuses possibilités de recherches ultérieures qu'on peut proposer sous les thèmes suivants :

- 1) Les TIC Outils d'amélioration permanente de l'entreprise.
- 2) Les TIC un levier d'innovation pour l'entreprise.
- 3) Etude comparative entre les trois opérateurs de téléphone mobile sur les TIC intégrées et leur rôle dans l'amélioration de la performance. .

# **Bibliographie**

## I. Les livres

- Abdallah ALAOUÏ, «la compétitivité internationale ; stratégies pour les entreprises françaises», Edition le Harmattan, 2005,
- A. BEITOÏNE et A.CASORLA, «Dictionnaire des sciences économiques», Ed. Armand Colin, Paris, 2001.
- Alain COURTOIS et autres, «gestion de production», éditions d'ORGANISATION, 4ème éd° 2003,
- Bertrand NEZEYS, la compétitivité internationale, Edition ECONOMICA, Paris, 1993,
- B.LIAUTAUD, MARK HAMMOND, E-business intelligence transformez l'information en connaissances puis en profit, Edition Laurent du Mesnil 2009,
- BILLET. C, «le guide des techniques d'évaluation, performances, compétences, connaissances», édition Dunod, Paris, 2005.page :150.
- Bruno JARROSSON, «stratégie sans complexe », Edition DUNOD, Paris, 2004,
- Christian PIERRET, indicateurs et facteurs de compétitivité des services rendus à l'industrie, Les éditions de l'Industrie, Paris 2001,
- Claudine Batazzi, l'impact des NTIC dans l'entreprise, Edition CRIC 2000.
- E. Armand ; Pateyron ; R. Salomon : les N.T.I.C et l'entreprise, Ed, Economica 1996,
- FOUAD BOUGUETTA, "société de l'information, transition démocratique et développement, l'Algérie", OPU, 2007-2009
- Henri SPITEZKI, la stratégie d'entreprise compétitivité et mobilité, Ed. ECONOMICA, paris, 1995,
- H. Simon : L'information dans l'organisation, Dunod 2000, 2005,
- Hoags, Cummings Met Dawkinsg: «Information Technologies' Systems"-Mac Graw Hill -2000
- J.f Soutenain, P.Farcet. Organisation et gestion de l'entreprise Edition Foucher 2006.
- J.J. DAUDIN et C.S. TAPIERO, «les outils et le contrôle de la qualité », Edition ECONOMICA, 1996,
- J.L. MUCCHIELLI «la compétitivité : définitions, indicateurs et déterminants», Ed. ECONOMICA, 2002,
- John R. SCHERMERHORN, David S.CHAPPELL, "Principe de management", ERPI, 2002,
- KOTLER & DUBOIS, Marketing management, édition française réalisé par Delphin manceau, mai 2003.
- Krugman (1994) et le débat qui s'est ensuivi dans la revue Forgien Affaires. Buckley et al. (1992) et Markusen(1992) pour des revues générales des définitions économiques du concept de la compétitivité.
- K. YESFI, «la compétitivité du commerce extérieur marocain : situation et perspectives, cas du secteur textile Habillement », DESA en économie internationale, Mai 2001,
- L'agrée Olivier, Magne Laurent, E-management, Dunod, Paris, 2001.
- Laure LATRRUFFE, «productivité, compétitivité et efficacité dans les secteurs agricole et agroalimentaire», Edition OECD, 2010,
- Marc INGHAM, management stratégique et compétitivité, édition De BOEK, 1995,
- Marie Hélène Westphalen, Le guide de la communication d'entreprise, Dunod, - 4ème édition 2014,
- MARNIESSE, S. & FILIPIAK, E, compétitivité et mise à niveau des entreprises. Approches théoriques et déclinaisons opérationnelles, Agence Française de développement, MAGELLAN & Cie, Paris, 2003,
- Mc FETRIDGE. D. G, la compétitivité : notions et mesures, document hors-série n° 5, département d'économique, université Carleton, avril 1995,

- Michel DELAPIERRE, «les firmes multinationales : évolutions structurelles et stratégies face à la mondialisation», Revue d'économie rurale, N°231, 1996,
- Mohamed LOUADI, Introduction aux technologies de l'information et de la communication, CPU, 2005,
- Olivier LARGREE, Laurent MAGNE, "E-Management, comment les nouvelles technologies Transforment le rôle de manager", éditions Dunod, Paris, 2001,
- Olivier MEIER, DICO du manager, Edition, DUNOD, 2005
- Pascal CHARPENTIER, "Management et gestion des organisations", Armand colin, Paris, 2007,
- P. Charpentier : économie et gestion de l'entreprise. juin 2000, Nathan Académie,
- P. Ostennan, Impact des technologies de l'Information sur les postes de travail et les spécialisations du personnel In M S Scott Morton (Ed), L'entreprise compétitive au futur, technologies de l'information et transformation de l'organisation, Editions d 'Organisation, Paris 1995
- P. ROUAULT, analyse comparée de la compétitivité des industries agroalimentaires françaises par rapport à leurs concurrentes européennes, rapport interministériel aux industries agroalimentaires (France), 2010,
- Raphaël CHIAPPINI, les indices composites sont-ils de bonnes mesures de la compétitivité des pays?, LAREFI Working Paper N°2012-05,
- Reix R., Systèmes d'information et management des organisations, édition Vuibert,
- Robert Reix, SYSTEMES D'INFORMATION ET MANAGEMENT DES ORGANISATIONS. 2ème édition de Vuibert (6 septembre 2004),
- REVELLI CARLO, l'intelligence stratégique sur Internet : comment développer des activités de Veille et d'intelligence économique sur le Web, Ed Dunod, Paris, 2000.
- S. GARELLI, "competitiveness of Nations: the fundamentals", the world competitiveness yearbook 2000, p.47.
- Shannon & W. Weaver: The mathematical Theory of communication, University of Illinois, Urbana III, 1949.
- Stefan Raducanu, les dix lois qui régissent l'entreprise. Armand colin, Paris, 2002,
- Thierry LIBAERT, "la communication d'entreprise", Economica, Paris, 2005,

## II. Revues et articles

- ADEC (Association pour le Développement des Entreprises et des Compétences, Val de Moder – France) Catherine LEDIG directrice de l'A.D.E.C et Maitre de conférence associée U.R.S : T.I.C, innovation et compétitivité des entreprises. T.I.C
- Ambassade de France en Algérie : « Mission économique » le secteur des télécommunications en Algérie.
- ANACT (agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) « introduction des NTIC dans les organisations »guide thématique<sup>o</sup>1, Juillet, 2000.
- Bendiabdella .A, Revue économie et management, management des savoirs et développement des compétences, université Abou Baker BELKAID, Tlemcen, N°3 mars 2004.
- Gérald NARO, «compétitivité, rentabilité, productivité, emploi face à la variété des critères de performance», Revue internationale des relations de travail, 2003,
- M. DEJARDIN, la compétitivité structurelle, Revue reflets et perspectives de la vie économique, Tome XLV, N°1, 2006,
- Mlle Souad Boumaila & Dr. Farès Boubakour, les. N.T.I.C des outils incontournables pour les entreprises, Revue économie et management publication de la faculté des

Sciences Économiques et de gestion Université Abou Bekr Belkaid – Tlemcen – N° 30 Mars 2004.

- Le journal des professionnels [www.Jdpro. Net](http://www.Jdpro.Net), la révolution des N.T.I.C. consulté le 15/01/2015.
- O.E.C.D: A New Economy: The Changing Role of Innovation and Information Technology in Growth, Paris OECD, 2001.
- Office québécois de la langue française : « Ordinateur portable » du 28 mars 2006.
- Prof. Abdeslam Bendiabdellah, Management des savoirs et développement des compétences a, l'heur des N.T.I.C Revue économie et management publication de la faculté des Sciences Économiques et de gestion Université Abou Bekr Belkaid – Tlemcen – N° 3 Mars 2004
- Prof : Monsieur Abderezak Ben Habib : directeur des cahiers du MECAS, revue économique de la faculté des sciences économiques et de gestion de l'Université Abou Bekr Belkaid – TLEMCEN – N° 01 Avril 2005
- UNESCO, Rapport mondial sur la communication : Les médias face aux défis des nouvelles technologies, Éditions UNESCO, 1997, p.12.

### **III. Les thèses**

- Thèse de magistère, Mohamed Djamil MERAD BOUDIA, L'intelligence économique et Systèmes d'information", université Abou Baker BELKAID, Tlemcen, 2009.
- Thèse de doctorat, Djilali BEN ABOU, Management des savoir et Développement des compétences a l'heure des TIC, «université Abou Baker BELKAID, Tlemcen »,

### **IV. Les colloques et les conférences**

- B.V. Desroches, S. Delisle : XXVIII Emme Colloque sur les effets des N.T.I.C sur le développement local et régional : évolution ou changement radicaux.
- El HERELLI Afef,» Les réseaux d'entreprise : condition de formation et typologie", 16ème conférence Internationale de management stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007

### **V. Les sites Web**

- [www.Jdpro.Net](http://www.Jdpro.Net) , Le journal des professionnels la révolution des N.T.I.C. consulté le 15/01/2015
- [www.universalis.fr](http://www.universalis.fr) Encyclopédie universalisé, date de consultation : 16/02/2015
- [WWW.oecd.org](http://WWW.oecd.org) , date de consultation : 16/02/2015
- [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz)
- [www.arpt.dz](http://www.arpt.dz)

### **VI. Les documents de l'entreprise Mobilis**

# **Annexes**



## Annexe n°1 : Evolution de Mobilis

### Création de Mobilis

Mobilis est une société par action au capital social de 100 000 000 00 DA divisé en 1000 actions entièrement détenues par Algérie télécom. Mise en place en Aout 2003, son existence était juridique, il lui faudra attendre janvier 2004 pour qu'elle devienne une filiale d'Algérie Télécom avec une vraie structure.

ATM Mobilis est dirigée par un président Directeur général entouré de sept directeurs centraux et huit directeur régionaux

Elle est dotée d'un conseil d'administration composé de neuf membres issus d'horizons professionnels différents, et dont la mission principale est la validation des choix stratégique de la direction afin de relancer l'entreprise.

En septembre 2004, de nouvelles stratégies ont été mises en place sur tous les plans à savoir commerciale, déploiement et technique. Avec ces nouvelles stratégies, les conditions nécessaires au véritable démarrage de l'activité ont été réellement réunies.

Une démarche marketing innovant, une politique de communication efficace ainsi que de nouvelles procédures en matière de déploiement du réseau ont données des résultats exceptionnels avec un bond de 645% de son nombre d'abonnés en l'espace d'une année.

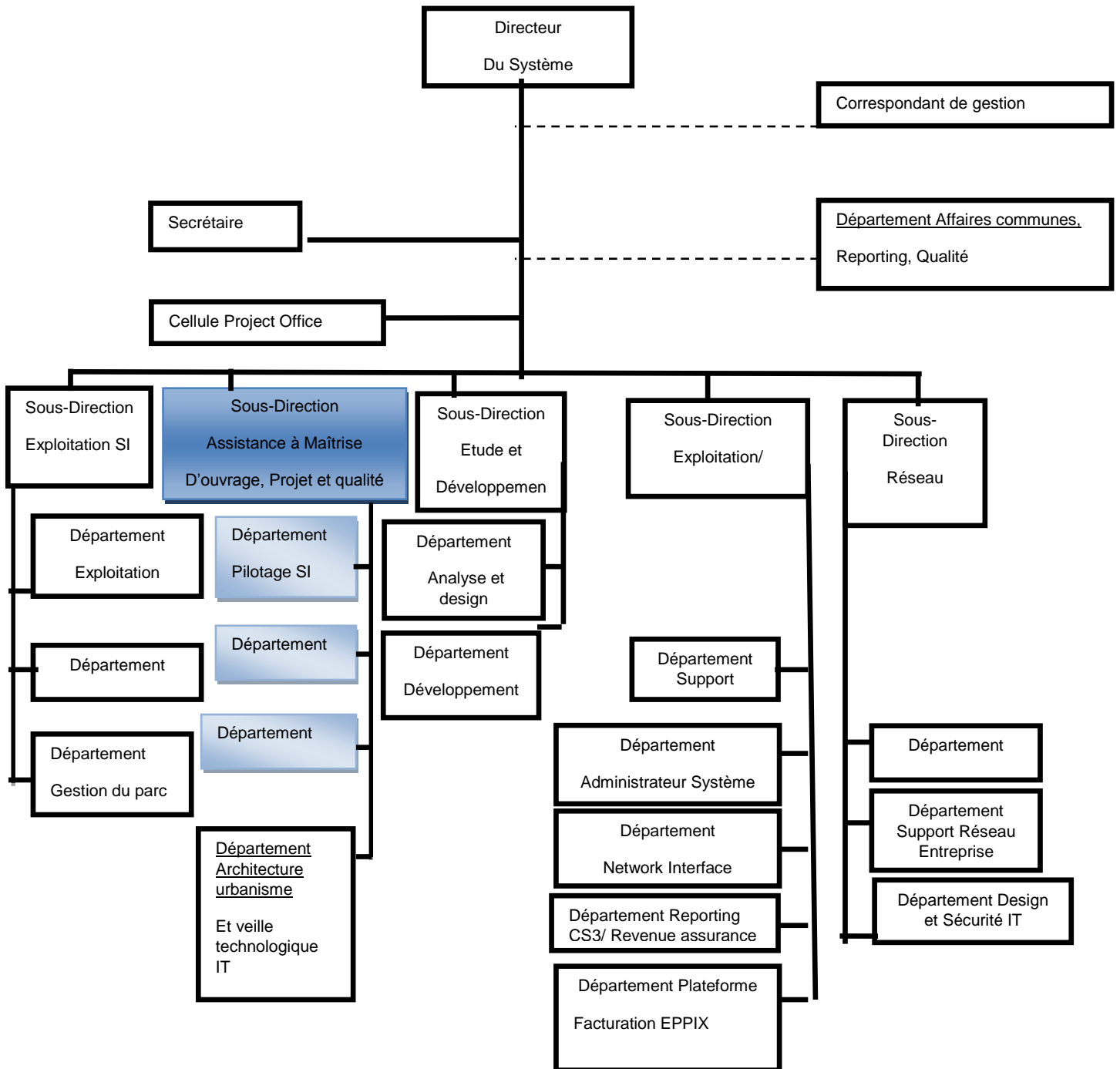
Mobilis regroupe 5000 salaries dont 200 téléconseillers. Aujourd'hui plus de 96,70% de la population algériennes est couverte par un réseau de haut qualité grâce à 3424 BTS (station de base radio) diffusé sur 3595 sites.

Son parc d'abonnés est compté à plus de 15.2 millions d'abonné actif sur ses différentes offres prépayé et postpayée confondue, elle possède une part de marché calculé à 30.18%.

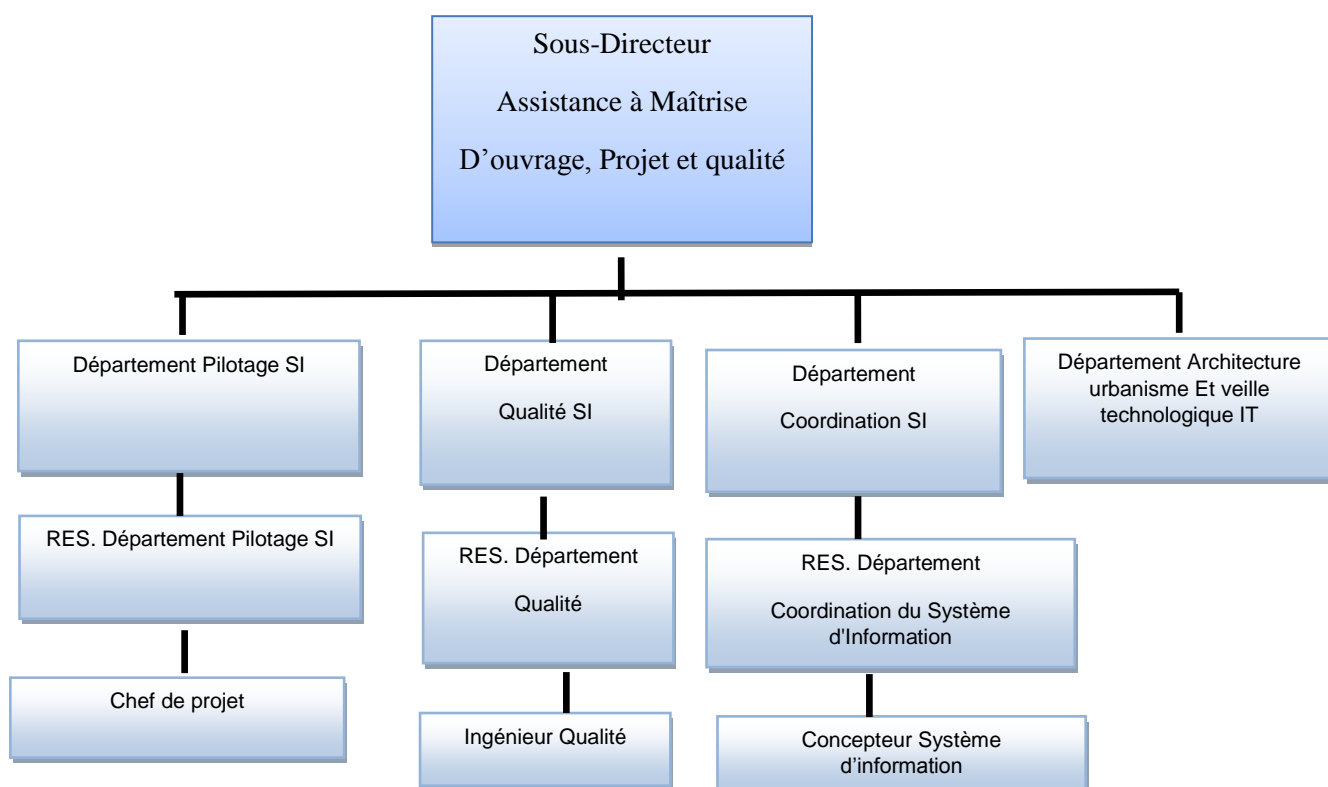
En 2010, dans le sillage de son redéploiement sur le marché, l'opérateur public de la téléphonie mobile a accompagné sa stratégie de relance mise en place par le nouveau management de l'entreprise, à sa tête *M. Azwaw Mehmel* ; le directeur général ; du changement de la charte graphique. A la place du bleu, Mobilis a opté pour le vert qui symbolise le développement durable. Le changement a également concerné le slogan, à travers lequel l'opérateur a fait depuis 2004 de la couverture de l'ensemble du territoire son cheval de bataille. Pour la nouvelle charte, l'on a estimé utile d'abandonner l'emblématique message «*Et que chacun parle*» pour lancer le slogan «*Partout avec vous*», symbole de sa forte présence à travers les quatre coins du pays. De par sa nouvelle identité, placée sous le sceau de la modernité et de l'amélioration de l'image de la marque, Mobilis déclare vouloir également confirmer ses valeurs fondamentales de service public basées sur la transparence, la loyauté, le dynamisme et l'innovation .Beaucoup mieux élaborée, l'actuelle charte graphique est composée d'un logo institutionnel et un autre commercial.

ATM Mobilis se dotera d'un nouveau siège situé au centre d'affaires de Bâb Ezzouar. Cette nouvelle structure permettra à l'opérateur de remplir pleinement ses missions et de développer ses nouvelles activités.

## Annexe n°2 : ORGANIGRAMME De la Direction du système d'information (DSI)(Direction d'accueil)



### **Annexe n° 3 : Organigramme de la sous-direction assistance à maîtrise d'ouvrage, projets et qualité (service d'accueil)**



**Source : Document interne à l'entreprise**

### **Annexe n°0 4 : Les Missions de la DSI**

La DSI gère de manière centralisée la couverture de la majorité des besoins informatiques d'ATM Mobilis. Elle est le service spécialisé de l'Entreprise en matière d'informatique. La mission principale de la DSI est de contribuer à augmenter l'efficacité de la gestion d'ATM Mobilis en mettant à la disposition des unités administratives et techniques des outils permettant d'exécuter les tâches liées à leurs besoins, tout en améliorant et simplifiant les prestations offertes aux clients. Afin de remplir cette mission, la DSI doit se doter d'un Système d'Information cohérent, évolutif et communiquant en accomplissant les tâches principales suivantes :

1. Fournir les prestations nécessaires à l'élaboration des projets et au traitement des applications informatiques
2. Conseiller les organes de décision et les utilisateurs en matière d'informatique
3. Coordonner les acquisitions informatiques (matériel et logiciel)
4. Maintenir l'ensemble du parc informatique (systèmes, applications, réseaux...)
5. Assurer la formation et le support informatique aux utilisateurs
6. Assurer le bon fonctionnement et le niveau de service des infrastructures du système d'information
7. Définir, choisir et mettre en œuvre des méthodes, des normes et des standards informatiques dans le domaine des bases de données, des systèmes, des postes de travail, des procédures d'exploitation, d'administration et du réseau .

8. Assurer un rôle de veille technologique 'I.T, de vigilance et d'alerte dans la mise en œuvre de la politique sécurité informatique
9. Assurer la coordination informatique au sein d'ATM Mobilis ainsi qu'avec les fournisseurs et les organes publics ou privés
10. Assurer la pérennité des investissements informatiques ainsi que leur évolution.

### **1) Sous-Direction Exploitation et Maintenance du Billings**

Accompagne le business pour une meilleure prise en charge des clients.

Mettent place le plan de sécurité pour la plate-forme CCBS.

- Assure le bon fonctionnement du circuit de distribution de l'information à travers les différentes structures internes.
- Perfectionne le circuit de communication interne et externe.
- Maximiser les capacités du contrôle des points clés sensibles à la perte des revenus.

### **2) Sous-Direction Infrastructure Réseaux**

- Etudie, installe et maintient les infrastructures réseaux au profit des différentes directions Veille à la qualité et à la sécurité du réseau
- Assure aux utilisateurs un accès aux ressources du réseau (serveur de fichiers, imprimantes réseau, Internet, Intranet, messagerie....)
- Installe les stations de travail équipées des logiciels de base
- Assure la maintenance Softet Hard des stations de travail
- Assure la veille technologique relative au réseau et à la sécurité

### **3) Sous-Direction Assistance à Maîtrise d'ouvrage, Projets et Qualité du SI**

- Assiste et oriente les différentes entités Mobilis à exprimer leurs besoins informatiques
- Elabore et met à jour les orientations stratégiques du SI
- Assure une bonne adéquation entre l'outil informatique et la stratégie de l'entreprise
- Assure un rôle de veille réglementaire, de conseil et d'assistance, de vigilance et d'alerte dans la mise en œuvre de la politique globale de la DS'.
- Veille à respecter une démarche qualité des produits et services.
- Elabore les processus métier de la DSI '.
- Pilote l'alignement du système d'information sur les orientations stratégiques et sur les processus métier.

### **4) Sous-Direction Etude et Développement**

- Réalise les études informatiques
- Développe les solutions internes
- Prend en charge les demandes de nouveaux systèmes
- Réalise les tests et les recettes fonctionnels des nouveaux systèmes
- Assure le déploiement des nouveaux systèmes
- Assure la maintenance et les mises à jour des systèmes développés.

### **5) Sous-Direction Exploitation SI**

- Exploite le système d'information de Mobilis 'autre que le Billing'
- Garantit la qualité de service des systèmes
- Assure la sécurité des systèmes exploités
- Assure la production et l'exploitation des services Web l'Internet et Intranet'
- Assure la production et l'exploitation des Services wap.

#### 6) **Département Architecture, urbanisme et Veille Technologique IT**

- Se charge de la veille Technologique concernant les solutions 'IT.
- Prospecte et communique les nouvelles tendances et solutions IT et celles en relation avec le business.
- Se charge de la définition de la stratégie, de l'urbanisation du Système d'Information

#### 7) **Département Reporting et qualité**

- Se charge du suivi du plan d'action de la DSI
- Se charge du suivi de la consommation budgétaire de la DSI
- Se charge des différents de la DSI

#### 8) **Cellule Messagerie**

- Déploie et maintient l'outil de messagerie de l'entreprise
- Assure la disponibilité et la sécurité de l'outil de messagerie
- Assure la formation et le support aux utilisateurs.
- 

#### 9) **Cellule Project Management Office**

- Gère tous les projets de la DSI
- Affecte le budget et les ressources matériels et humaines et assure la continuité fonctionnelle de chaque projet
- Remonte l'information à travers un tableau de bord mensuel Projets importants de la DSI

✚ Actuellement la DSI est sur 51 projets, qui touchent tous les domaines de l'entreprise, parmi lesquels on cite :

- Oracle Finances Applications pour la DFC
- outil CRM pour la DVCM
- Outils Sage 100/500 pour la DAL et les Ventes
- ISC pour l'optimisation de l'infrastructure réseau au profit de toutes les entités Mobilis
- Différentes installations réseau
- Service Web/wap au profit des clients internes et externes à Mobilis
- Application Mob Control au profit de la DVCM.

✚ D'autres projets sont planifiés à moyen terme dont :

1. DataWarehouse Entreprise au profit de toutes les directions
2. Backup et restore au profit de tous les utilisateurs du SI
3. Différents projets d'upgrade au profit de la DVCM

**ECOLE SUPPERIEURE DE COMMERCE - ALGER**

**Questionnaire**

*Nous vous serions reconnaissants de bien vouloir répondre à notre questionnaire portant sur une étude scientifique dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'études en vue de l'obtention d'un Master en Management à l'ESC Alger. Celle-ci a pour sujet l'identification et la mesure du rôle des T.I.C (les Technologie d'information et de communication dans votre entreprise : comme le système d'information, l'utilisation d'internet et intranet, ...etc.) dans l'amélioration de la compétitivité de votre entreprise. Vos réponses sont anonymes et ne serviront que cette étude.*

Vous marquerez d'une croix (x) la ou les réponses qui convient, ou vous répondrez directement aux questions posées. Nous vous remercions pour votre contribution et vos suggestions pour la réalisation de ce travail.

**1. Fiche d'identification**

- **Sexe**       Homme                       Femme
  
- **Age**       De 20 à 25 ans               De 26 à 35 ans  
                  De 36 à 45 ans               Plus de 45 ans
  
- **Catégorie**  Cadre Supérieur               Cadre  
                  Maitrise                       Exécutant
  
- **Niveau d'études**  
 Licence                       Master                       Ingénieur  
 Autres à préciser : .....
  
- **Ancienneté dans l'entreprise**  
 Moins de 5 ans       De 5 ans à 10 ans       Plus de 10 ans

## **I. LES T.I.C ET LES EMPLOYÉS D'AT MOBILIS**

1. Quel est l'outil TIC qui vous sert le plus dans votre travail ?

- Ordinateur       Tablette       Smartphone  
 Internet       Intranet

2. Quelles sont les utilisations de votre outil T.I.C ?

- Accéder à la base de données  
 Envoyer et recevoir des fichiers via intranet.  
 Faire des recherches utiles pour mon travail sur Internet.  
 Communiquer avec les clients ou les fournisseurs.  
 Communiquer avec les différents services de l'entreprise.  
 Autres utilisations. Précisez : .....

3. Pensez-vous que travailler avec les T.I.C a des avantages ?

- Oui       Non

Si oui, lesquels ?

- La rapidité et la flexibilité       L'amélioration de la productivité  
 L'amélioration de la communication       Le travail collaboratif  
 La Minimisation du déplacement entre les départements de l'entreprise  
 La fiabilité des informations/données échangées

4. Avez-vous constaté ces avantages au niveau de votre travail ?

- Oui       Non       Moyennement

5. Utilisez-vous ces T.I.C pour améliorer la maîtrise de votre métier et votre rendement ?

- Oui       Non

6. Utilisez-vous les TIC pour partager vos connaissances et compétences avec les autres collègues ?

Oui                       Non                       De temps en temps

7. Avez-vous constaté que vos compétences ont évolué grâce aux T.I.C ?

Oui                       Non                       En partie

8. Etes-vous à jour par rapport à ce qui s'invente dans le domaine des TIC

Oui                       Non

9. Pensez-vous que la DRH communique suffisamment électroniquement avec vous concernant la gestion de votre carrière ou des informations vous concernant ?

Oui                       Non

10. Trouvez-vous que la Direction Générale utilise souvent les TIC pour communiquer avec son personnel ?

Oui                       Non                       Pas assez

## **II. L'APPORT DES TIC DANS LA COMPETITIVITE DE L'ENTREPRISE**

1. Pensez-vous que Mobilis utilise suffisamment les TIC dans son organisation et sa gestion ?

Oui                       Non                       Pas assez

2. Pensez-vous que ce niveau d'utilisation est supérieur à celui des concurrents ?

Oui                       Non

3. Les T.I.C permettent-elles à votre entreprise d'être meilleure que ses concurrents ?

Oui                       Non                       Relativement

4. Le réseau Intranet de Mobilis constitue-t-il un système d'information complet doté d'une architecture large, de tableaux de bord et d'indicateurs suffisants ?

Oui                       Non



5. Ce réseau donne-t-il la possibilité de suivre en temps réel l'activité de chaque agence commerciale sur tout le territoire national ?

Oui  Non

6. Les T.I.C permettent-elles une meilleure prise en charge du client de Mobilis ?

Oui  Non  Relativement

7. Les TIC permettent-elles à Mobilis d'élargir sa gamme de produits ?

Oui  Non  Relativement

8. Trouvez-vous que les prix (tarifs) pratiqués par Mobilis sont très compétitifs par rapport à ceux de ses concurrents ?

Oui  Non

Si oui, cela est-il dû à l'apport des TIC ?

Oui  Non  En partie

9. Les TIC permettent-elles à Mobilis d'améliorer sa part de marché client (hausse régulière du nombre de client) ?

Oui  non  Relativement

***Merci pour votre collaboration***

## Annexe n°06 : Des données sur le marché de télécommunication de l'arpt

### 2.1. Situation du parc abonnés réseau GSM au 30/11/2014

Rubriques (en Millions)	ATM	OTA	WTA	Total
Prepaid	9,603	17,219	7,052	33,874
Postpaid	1,212	0,668	1,504	3,384
<b>Total</b>	<b>10,815</b>	<b>17,887</b>	<b>8,556</b>	<b>37,258</b>

Source opérateurs/ Avant audit de l'ARPT

- Selon les chiffres du tableau ci-dessus, le parc abonnés GSM a enregistré au 30 novembre 2014 une baisse de 1,360 millions par rapport à la même période de 2013.
- L'analyse des chiffres fait ressortir que 91% des clients ont opté pour la formule prepaid contre 9% seulement pour le postpaid.

### 2.2. Répartition des abonnés entre prepaid et postpaid en GSM

Rubriques (en %)	ATM	OTA	WTA	Total 2G
Prepaid	88,8%	96,3%	82,4%	90,9%
Postpaid	11,2%	3,7%	17,6%	9,1%

### 2.3. Situation du parc abonnés réseau 3G au 30/11/2014

Rubriques (en Millions)	ATM	OTA	WTA	Total
Prepaid	3,630	0,676	2,915	7,221
Postpaid	0,009	0,309	0,692	1,010
<b>Total</b>	<b>3,639</b>	<b>0,985</b>	<b>3,607</b>	<b>8,231</b>

Source opérateurs/ Avant audit de l'ARPT

Le nombre d'abonnés 3G annoncé par les trois opérateurs à l'occasion du 1er anniversaire du lancement de ce service, s'élève à 8,231 millions clients dont 7,221 millions abonnés souscrits à l'abonnement prépaïd, soit 88% du parc global, contre 12% seulement d'abonnés postpaïd.

### 2.4. Répartition du parc abonnés 3G

Rubriques (en Millions)	ATM	OTA	WTA	Total
<b>Voix &amp; Data</b>	3,169	0,978	3,017	7,164
<b>Data</b>	0,470	0,007	0,590	1,067
<b>Total</b>	<b>3,639</b>	<b>0,985</b>	<b>3,607</b>	<b>8,231</b>

Source opérateurs/ Avant audit de l'ARPT

La répartition des abonnés par type d'abonnement démontre que 87% des abonnés ont choisi Voix & Data contre seulement 13% des abonnés qui ont opté pour la Data.

## 2.5. Répartition des abonnés entre prepaid et postpaid en 3G

Rubriques (en %)	ATM	OTA	WTA	Total 3G
Prepaid	99,8%	68,6%	80,8%	87,7%
Postpaid	0,2%	31,4%	19,2%	12,3%

## 2.6. Situation du parc abonné (GSM + 3G)

Rubriques (en Millions)	ATM	OTA	WTA	Total
Prepaid	13,233	17,895	9,967	<b>41,095</b>
Postpaid	1,221	0,977	2,196	<b>4,394</b>
<b>Total</b>	<b>14,454</b>	<b>18,872</b>	<b>12,163</b>	<b>45,489</b>

A travers l'analyse des statistiques du tableau ci-dessus, on constate que malgré le lancement effectif de la 3G en décembre 2013, le nombre d'abonnés GSM n'a diminué que de 1,360 millions en novembre 2014 par rapport à novembre 2013. Ces statistiques demeurent cependant à l'état brut, en attendant qu'un audit soit effectué par les services de l'ARPT en fonction de la dernière définition de l'abonné actif.

## 2.7. Répartition des abonnés entre prepaid et postpaid en GSM+3G

Rubriques (en %)	ATM	OTA	WTA	Total 2G+3G
Prepaid	91,6%	94,8%	81,9%	90,3%
Postpaid	8,4%	5,2%	18,1%	9,7%

## 2.8. Télé-densité mobile

Population (en millions)	39,500*
Télé-densité GSM	94,3%
Télé-densité 3G	20,8%
<b>Télé-densité globale GSM +3G</b>	<b>115,1%</b>

\*Chiffre de l'Office National des Statistiques

Une année après le lancement de la 3G, on constate que la télé-densité y afférente a déjà atteint le taux de 20.8%.

## 2.9. Parts de marché en termes d'abonnés

Rubriques (en Millions)	ATM	OTA	WTA	Total
Part de marché GSM	29,0%	47,9%	23,1%	100%
Part de marché 3G	44,2%	12,0%	43,8%	100%
<b>Les parts de marché GSM &amp; 3G</b>	<b>31,7%</b>	<b>41,4%</b>	<b>26,9%</b>	<b>100%</b>