



Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

UNIVERSITE D'ALGER

Faculté des sciences économiques et de gestion

Thèse de fin d'études pour l'obtention de Magister en sciences économiques
et de gestion

THÈME

UTILISATION DES N.T.I.C ET DE L'INTRANET DANS LE MANAGEMENT DE L'INFORMATION ET DES CONNAISSANCES

**Application : mise au point d'un questionnaire pour analyser leur impact
sur l'entreprise**

Encadré par :

Dr L. LALLEM

**Maître de conférences Université
d'Alger**

Présenté par :

Smail AMROUCHE

Membres du jury :

KOUDRI ahmed : président

INAL matilda : membre

KHIMA rabah : membre

HADID noufel : membre

SESSION 2005

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

UNIVERSITE D'ALGER

Faculté des sciences économiques et de gestion

Thèse de fin d'études pour l'obtention de Magister en sciences économiques
et de gestion

THÈME

UTILISATION DES N.T.I.C ET DE L'INTRANET DANS LE MANAGEMENT DE L'INFORMATION ET DES CONNAISSANCES

**Application : mise au point d'un questionnaire pour analyser leur impact
sur l'entreprise**

Encadré par :

Dr L. LALLEM

**Maître de conférences Université
d'Alger**

Présenté par :

Smail AMROUCHE

Membres du jury :

KOUDRI Ahmed : président professeur université d'alger

INAL Matilda : membre professeur université d'Alger

KHIMA Rabah : membre maître de conférence université d'Alger

HADID Noufel : membre chargé de cours université d'Alger

SESSION 2005

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Université d'Alger
Faculté des sciences économiques et de gestion

**Thèse de fin d'études pour l'obtention de magister en sciences économiques
et de gestion**

THÈME

UTILISATION DES N.T.I.C ET DE L'INTRANET DANS LE MANAGEMENT DE L'INFORMATION ET DES CONNAISSANCES

**Application : mise au point d'un questionnaire pour analyser leur impact sur
l'entreprise**

Encadré par :
Dr L. LALLEM
Maître de conférences Université
d'Alger

Présenté par :
SMAIL AMROUCHE

SESSION 2005

Remerciements

Je tiens à remercier mon encadreur LALLEM LAKHDAR,

Qui m'a si supporté et pour ces judicieux conseils.

Je remercie aussi toutes les entreprises qui ont

Accepté de répondre à mes questions.

Je remercie Tahar OUALI qui est

Spécialiste en informatique pour

Ses orientations.

SOMMAIRE

Introduction générale

Problématique

**CHAPITRE I : LE MANAGEMENT DE L'INFORMATION ET
DES CONNAISSANCES**

PRÉAMBULE

I. INFORMATION ET CONNAISSANCE : CONCEPTS GÉNÉRAUX----- 1

1.1 Notion d'information et de connaissance-----2

1.2 Aspect socio- économique de l'information -----3

1.3 Aspect managérial de l'information -----4

1.4 L'information ressource stratégique de l'organisation -----5

II LE MANAGEMENT DE L' INFORMATION E DES CONNAISSANCES ---- 7

2.1 Le management de l'information : un processus de production de l'information -7

2.2 La collecte de l'information Ip -----7

2.3 le stockage de Ip-----8

2.4 le traitement : la transformation de Ip en Iva -----8

2.5 le traitement automatisé de l'information -----9

2.6 la distribution de l'information -----10

2.7 le management des connaissances -----11

III L'ENTREPRISE PROCESSEUR D'INFORMATION ET

DE CONNAISSANCES-----12

3.1 le mode organique-----12

3.2 le mode réticulaire-----17

3.3 le mode pluriculturel-----20

**IV LES NOUVELLES FORMES DE MANAGEMENT OU LE MANAGEMENT
INTÉGRÉ -----25**

**CHAPITRE II : LES TECHNOLOGIE D'INFORMATION ET DE
COMMUNICATION -----33**

PRÉAMBULE -----33

I DÉFINITION DES N.T.I.C -----34

1.1 La numérisation (la digitalisation) -----35

1.2 Le multimédia -----36

II HISTOIRE DES N.T.I.C ET DE L'INTERNET -----38

2.1 1961 :PAUL BARAN et la notion du réseau maille-----38

2.2 1965 :TED NELSON et l'hypertexte-----38

2.3 1979 :VINTON CERF et la norme de transmission TCP/IP -----38

2.4 1989 :TIM BERNEERS-LEE et les travaux de CERN -----39

2.5 1993 :MOSAIC,la naissance du navigateur -----39

2.6 1994 :l'émergence du travail coopératif -----39

III . PRESENTATION DES N.T.I.C PAR LES USAGES -----41

3.1 le groupware -----41

3.2 le commerce électronique-----41

3.3 la visiophonie-----	42
3.4 le workflow -----	42
3.5 la messagerie électronique-----	43
3.6 les forums électroniques -----	43
3.7 échange des données informatisés :EDI-----	43
3.8 les centres d'appels -----	44
IV LE DÉPLOIEMENT DU PROJET N.T.I.C -----	45
4.1 une démarche pragmatique -----	45
4.2 l'implication des dirigeants -----	46
4.3 le copilottage avec les utilisateurs -----	47
4.4 l'accompagnement des hommes -----	48
4.5 la prise en compte du client-----	48
V.LES ENJEUX DES N.T.I.C DANS L'ENTREPRISE-----	49
5.1 N.T.I.C des solutions nouvelles à des questions nouvelles -----	49
5.2 le partage de l'information-----	53
5.3 maîtrise des savoirs -----	55
5.4 maîtrise des coûts et optimisation-----	58
CHAPITRE III : L'INTRANET-----	60
PRÉAMBULE-----	60
I. NAISSANCE D'INTRANET -----	61
II. L'INTERNET -----	61
2.1 définition et genèse-----	61
2.2 caractéristiques de l' Internet-----	62
2.3 procédure de connexion -----	63
III. L'INTRANET -----	64
3.1 Définition-----	64
3.2 Avantages de l'intranet -----	66
3.3 Les caractéristiques de l'intranet-----	66
3.4 La maintenance de l'intranet-----	68
IV. LA MISE EN PLACE D'UN INTRANET-----	69
4.1 définir le contenu de l'information -----	69
4.2 mobiliser les rédacteurs-----	70
4.3 choisir la forme -----	70
4.4 organiser la communication-----	70
4.5 construire une architecture de l'information-----	71
4.6 hiérarchiser l'information -----	71
4.7 orienter l'utilisateur -----	72
V. LES APPLICATIONS DE L'INTRANET-----	74
5.1 la messagerie-----	75
5.2 le travail coopératif -----	75
5.3 le commercial et le marketing -----	76
5.4 recherche et développement/production -----	78
5.5 la gestion et la finance -----	80
5.6 les processus administratifs-----	82
5.7 les applications multisites -----	82
5.8 les ressources humaines -----	83

VI. ÉVALUATION DU SYSTÈME INTRANET	85
6.1 l'entreprise élargie	85
6.2 l'information partagée	86
6.3 Intranet système de création	87
6.4 système de changement	88
6.5 système d'innovation	90
CHAPITRE IV : ÉTUDE DE L' IMPACT DES N.T.I.C ET D' INTRANET SUR L'ENTREPRISE	93
I ÉTUDE DE L'IMPACT DES N.T.I.C ET D'INTRANET SUR LA PERFORMANCE ET L'ORGANISATION	94
1.1 impact sur la performance	94
1.2 émergence d'un nouveau modèle organisationnel	97
1.3 une évolution du pouvoir dans l'entreprise	99
II DU MANAGEMENT DE L'INFORMATION AU MANAGEMENT DES CONNAISSANCES	101
2.1 des modifications dans la gestion de l'information	101
2.2 vers un management des connaissances	103
III NAISSANCE DE LA CYBER ENTREPRISE	105
3.1 virtualisation de l'entreprise	105
3.2 virtualisation des échanges et de la communication	106
3.3 développement du travail à distance	107
IV ANALYSE DE L' IMPACT PAR LE BIAIS D' UN QUESTIONNAIRE	108
4.1 degré de diffusion ou d'intégration	109
4.2 questionnaire	110
4.3 synthèse générale	132

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION vont changer le monde de façon plus permanente et plus profonde qu'aucune autre technologie ne l'aura jamais fait au cours de l'histoire et nous aurons à nous accommoder du changement de civilisation que cela entraînera
Diebold 1984

INTRODUCTION

L'environnement des entreprises fait l'objet depuis quelques années d'une importante évolution et se caractérise aujourd'hui par la globalisation, l'instabilité, la turbulence, la complexité et la pression concurrentielle.

Ces facteurs ont favorisés l'émergence des nouvelles formes de compétitivité telles que la vitesse, la flexibilité, les nouveaux services, la diminution des coûts, les alliances, l'innovation et la réactivité. Par ailleurs ces mutations des environnements économiques, techniques et managériaux ont engendré de nouvelles formes d'organisations de l'entreprise de production de biens et de services à savoir : l'organisation réseaux ou à ce qu'on appelle communément aujourd'hui l'entreprise du troisième type.

Ces différentes mutations ont, en outre déplacé et agrandi les frontières des champs d'action de ces entreprises, impliquant une grande maîtrise des outils et techniques de gestion en matière d'information, de communication et de collaboration qui deviennent une nécessité de compétitivité et de productivité.

Les N.T.I.C ou nouvelles technologies de l'information et des communications, convergence des technologies de l'informatique et des technologies des télécommunications sont les résultats concrets engendrés par ces mutations et ces nouveaux besoins.

Les N.T.I.C participent aujourd'hui activement :

- 1) à l'accélération du traitement des données
- 2) à l'augmentation de la vitesse de circulation des informations à tous les paliers de l'entreprises
- 3) à la dématérialisation des transactions qui se concrétisent progressivement par la transformation « d'une logique de papier (bons de commandes, bons de livraisons, factures, virement) par une logique dématérialisée (transmission des données informatisées) »

- 4) à la transformation des relations inter- entreprises car les N.T.I.C ont fait que les entreprises sont désormais amenés à piloter de plus en plus des projets ou des phénomènes à fort contenu informationnel

Les N.T.I.C ont mis en relief les avantages de la connexion des ordinateurs en réseaux (notamment les réseaux locaux ou Local Area Network – LAN-) , l'utilisation des protocoles de l'Internet au niveau de l'entreprise et par conséquent la solution Intranet.

L'Intranet, ou réseau d'entreprise utilisant les protocoles de l'internet, a transformé le management des organisations en permettant à l'entreprise de concevoir et valider des modèles et des outils de gestion qui réalisent un traitement intelligent de l'information pour créer de la connaissance au sein de l'organisation, connaissances nécessaires pour s'adapter au nouvel univers de la production et du marché .

PROBLÉMATIQUE

- quel est l'apport concret des N.T.I.C et de la solution Intranet dans l'entreprise ?
- quelles sont les avantages du projet Intranet et de l'introduction des N.T.I.C dans l'entreprise ?
- quelles sont les implications organisationnelles et les conséquences sur les pratiques managériales ?
- quelles sont les conséquences et l'impact des N.T.I.C et plus particulièrement l'impact de l'Intranet sur les fonctions de l'entreprise ?
- quels sont les changements induits par les N.T.I.C dans l'organisation ?
- quels sont les effets des N.T.I.C sur la performance et la stratégie de l'entreprise ?

- quelles sont les perspectives et l'avenir des N.T.I.C et d'Intranet dans les différentes applications du management des connaissances ?

Les NT.I.C sont indissociables de l' information et des connaissances qui deviennent une ressource de l'entreprise au même titre que la ressource financière, la ressource « matériel » et la ressource humaine c'est à dire une richesse qu'il faut manager pour en tirer les meilleurs avantages

La question qui se pose désormais c'est comment va t-elle mobiliser ses nouvelles ressources pour une meilleure concentration du savoir, la maîtrise des compétences par le biais d'un nouveau management plus conscient et plus adéquat au contexte et au changement qui en découle.

Pour répondre à ces questions exposées dans la problématique, j'ai jugé nécessaire d'adopter la démarche méthodologique suivante :

- Dans le premier chapitre, j'ai traité la gestion de la dualité « informations et connaissances » qui dépend de l'introduction des N.T.I.C et d'un projet intranet
- Le deuxième chapitre , consacré à la dimension des N.T.I.C et la prise de conscience de l'entreprise de ces technologies, comme une nouvelle dynamique, ensuite dans le troisième chapitre j'ai abordé « le projet intranet » et ses divers applications dans les fonctionnements de l'entreprise moderne.
- Le dernier chapitre, j'ai terminé par l'analyse de l'impact des N.T.I.C et plus particulièrement intranet, d'un point de vue théorique et pratique concernant la performance surtout les nouvelles pratiques managériales en se basant sur un questionnaire pratique .

CHAPITRE I

LE MANAGEMENT DE L' INFORMATION ET DES CONNAISSANCE

Préambule

L'information et la connaissance conditionnent les activités des individus dans les entreprises dans le sens où elles sont les fondements de leurs actions.

Appréhender ces concepts de manière théorique vise à préciser quels sont les enjeux stratégiques qu'ils présupposent pour les entreprises. Leur distinction est ainsi indispensable pour analyser dans quelle mesure ils nécessitent l'usage de technologies particulières telles que les N.T.I.C

Il est ainsi indispensable de décrire d'une part quels sont les mécanismes dans lesquels l'information et la connaissance interviennent. D'autre part, il est nécessaire de les mettre en perspective au regard de réflexions portant sur l'accroissement de compétences internes propres à une entreprise, voire des changements qu'elle doit opérer pour s'adapter. Ces différentes dimensions doivent former le socle d'une perception des principes de fonctionnement d'une entreprise.

I- NOTIONS D' INFORMATION ET DE CONNAISSANCE

1.1 Définition de l' information

1.1.1 Notion de données

L'usage a rapproché les termes informations¹ et données. Dans la plupart des cas, l'information est prise dans le sens mathématique du terme: c'est à dire comme une donnée ou plus précisément « une quantité de données » nécessaire pour résoudre un problème ou répondre à une question. En d'autres termes, la donnée c'est ce qui est connu; le point de départ qui sert à un raisonnement ou à une recherche; c'est l'input d'un traitement

1.1.2 de la donnée à l'information

L'information est l'interprétation que fait l'être humain de la donnée. Cet aspect des choses fait de l'information « quelque chose » de légèrement différent de la donnée, avec un sens subjectif un peu plus étendu . L' information, interprétation d'une donnée devient de ce fait un message sensé faciliter la communication, réduire une incertitude liée à une action (information pour la prise de décision) ou une entropie pour les besoins de la connaissance.

1.1.3 Typologie de l'information

On distingue :

- Les informations internes et externes.
- Les informations structurées et non structurées.

.Les informations internes caractérisent les informations propre à l'organisation, celles qu'elle maîtrise et qui sont issues de ses propres processus.

Exemple : le volume de production d'un produit .

Les informations externes correspondent plus à l'environnement de l'entreprise. qui concerne à titre d'exemple l'analyse du marché à l'extérieur de l'organisation.

¹ Cours du Dr Lalleme :les systèmes d'information pour la gestion -Les SIG-

Exemple : Le prix des matières premières.

Les informations structurées sont liées aux données numériques.

Exemple : Le bilan financier d'une entreprise .

Les informations non structurées correspondent aux informations, connaissance et savoir faire de l'organisation.

Toute l'organisation en a connaissance mais elles n'ont pas été explicitées.

Exemple : La fidélité des jeunes à la marque .

1.1.4 Dimension de l'information.

On distingue trois dimensions de l'information :

- la dimension technique : jusqu'à quel point l'information transmise est –elle exacte
- la dimension sémantique : jusqu'à quel point l'information est fidèle au sens.
- l'efficacité : jusqu'à quel point l'information influe t-elle sur le comportement du destinataire.
- du coût de l'erreur que permet d'éviter l'information mais seule une information de qualité, fiable, disponible et directement utilisable, permet d'optimiser la prise" de décision.

1.2 ASPECTS SOCIO – ÉCONOMIQUE DE L'INFORMATION

Le prodigieux développement des technologies de l'information a permis en retour aux producteurs de biens et de services de valoriser leur gisement de données et créer de nouvelles sources de valeurs ajoutées. L'accès à l'information sédimentée dans la mémoire d'un ordinateur - serveur donne lieu à des transactions commerciales qui font d'elle un produit de consommation, donc une marchandise soumise à l'offre et à la demande et aux critères habituels de la rentabilité, et de la concurrence etc.

Bien que le marché soit encore assez imparfait, le caractère commercial de l'information est bien établi. Elle est vendue en vrac, en flux continu. Elle fait l'objet de troc ou est mise gratuitement au service des utilisateurs par des organismes publics.

1.3 ASPECT MANAGERIAL DE L'INFORMATION

1.3.1 la décision

Une décision est un jugement qui apporte une solution à un problème donné. Une décision est suivie d'un acte ou d'une action qui doit se réaliser après la prise de décision. La conséquence de l'action engagée par la décision, permet en retour, de juger de la valeur de la décision prise.

La décision ne se réduit donc pas au seul instant où elle est annoncée; c'est un processus plus complexe qui précède l'instant et lui succède; avec les engrenages de choix, des rétroactions, des combinaisons et des évaluations de solutions, notamment dans les nombreux cas où le décideur ne connaît pas à l'avance l'ensemble des actions possibles; le contraignant à des alternatives ou recherche « *des voies d'action¹* », dont le cheminement logique peut être résumé par les opérations suivantes:

1. Prise de conscience du problème
2. Projet de décision
- 3 Recherche et évaluation des solutions
- 4 Collecte et traitement des informations nécessaires
- 5 Décision
- 6 Mise en œuvre (action de réalisation du projet de décision)
- 7 Suivi et Bilan

1.3.2 les supports culturels de la décision

Le résultat de la décision n'est connu qu'après un temps donné (le temps de réalisation de l'action) qui peut-être très court comme il peut être très

¹ L'expression est de H. Simon

long. La prise de décision dépend d'un certain nombre de paramètres parmi lesquels:

- la culture, la formation, le savoir faire et l'expérience de décideur
- l'intuition (et l'audace dans certains cas)
- et de l'information dont il dispose au moment de décider.

L'information représente la valeur clé dans la prise de décision. La relation directe entre la qualité de l'information utilisée par le décideur et l'efficacité de la décision a été bien établie. Des études de laboratoires ont démontré que la disponibilité de l'information fiable augmente la précision de la décision. Toutefois la surabondance d'information non pertinentes peut avoir les mêmes conséquences qu'une absence totale d'information.

L'information est la base du décideur pour les actions concernant le présent et les activités futures de l'organisation. L'information de qualité est une arme d'anticipation et de prévision.

1.4 L'INFORMATION RESSOURCE STRATÉGIQUE DE L'ORGANISATION

Une ressource est l'ensemble des moyens dont on dispose pour agir, pour solutionner un problème ou dans un cadre plus vaste au niveau d'une entreprise de production de biens et de services ce sont tous les moyens dont dispose pour produire, écouler ses produits et gérer son activité. Les ressources de l'entreprise généralement reconnues comme telles et faisant l'objet d'une stratégie d'entreprise sont :

- les ressources financières
- les ressources humaines
- les ressources matérielles

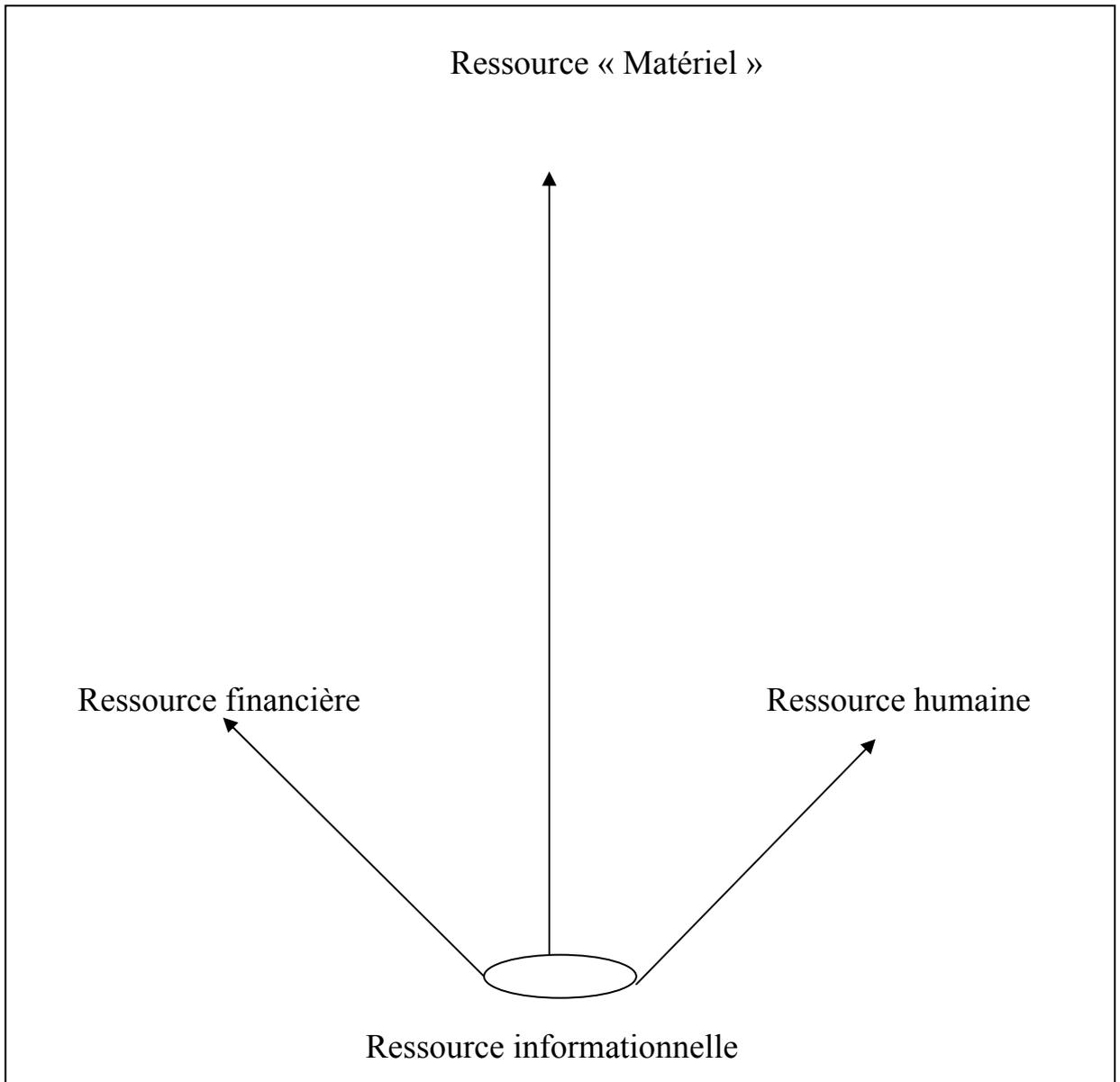


Schéma N° 1 : l'information ressource de l'entreprise

II LE MANAGEMENT DE L' INFORMATION ET DES CONNAISSANCES

II.1 LE MANAGEMENT DE L'INFORMATION : UN PROCESSUS DE PRODUCTION DE L'INFORMATION

Le management de l'information consiste à produire de l'information à valeur ajoutée Iva qui servira pour la prises de décisions des managers ou pour l'automatisation des tâches de gestion à partir d'information primaire Ip collectée et stockée dans la mémoire des ordinateurs

Ce processus de production est un cycle dont les étapes sont:

- la collecte et le stockage de Ip ;
- le traitement de Ip (transformation de Ip en Iva, avec la particularité suivante : Ip peut-être égale ou confondu avec Iva);
- le stockage et la distribution de Ip et de Iva

2.2 LA COLLECTE

L'information, réductrice de l'incertitude ou de l'entropie est par conséquent corrélée à la connaissance ou à l'action.

La collecte est orientée de facto vers les sources productrices d'informations.

2.2.1 les sources de la collecte

Un atelier de production , un service administratif, une activité quelconque, une réunion ou une conférence, un journal ou une revue de presses constituent des sources d'information potentiels susceptibles de nous renseigner sur un thème d'étude : « un état ou un processus » selon les propos d'Anne Mayere

Dans une entreprise de production de biens et services, on distingue les sources internes et les sources externes à l'entreprise .

Les sources internes sont constituées par l'ensemble des points d'activité de l'entreprise ; activités tant administratives que techniques.

Les sources externes émanent de l'environnement de l'entreprise à savoir :

- le marché
- les clients
- les fournisseurs
- les concurrents
- l'état vu sous l'angle juridique et fiscale

2.2.2 techniques et supports de la collecte

La codification et la transcription des phénomènes informationnels se font en fonction des sources :

- soit par documents normalisés qui circulent entre les sources émettrices et le ou les récepteurs, pour les sources internes
- soit par interview, par enquête, par sondage , généralement pour les sources externes
- soit par sondage.

2.3 LE STOCKAGE de Ip

Les informations collectées étaient à l'origine stockées dans des salles d'archives . Ce type de stockage qui requière le papier comme support est en voie de disparition, il a fait place au stockage sur supports informatiques (bandes magnétiques et disques). Ce nouveau type de stockage exigent en plus de moyens performants, la maîtrise des techniques de modélisation et d'organisation du stockage (modèle relationnel, orienté objet etc..) qui nécessitent une formation et une spécialisation prononcées.

2.4 LE TRAITEMENT : LA TRANSFORMATION DE Ip EN Iva

Le traitement de l'information est un processus qui permet, à partir d'un stock d'informations d'en déduire:

- les informations utiles ou selon l'expression de H. Simon : *« l'information différentielle qui permet de confronter la situation qu'elle décrit à un objectif visé »*. Elle peut être une liste d'informations situées au sommet d'une pyramide d'informations ; l'agrégat nécessaire qui produit la

connaissance c'est à dire qui permet d'expliquer un phénomène ou un objet dans son état et dans les rapports qu'il entretient avec d'autres phénomènes ou d'autres objets.

Le traitement de l'information se définit par le but à atteindre à savoir: la production d'un agrégat, d'un **Quantum** susceptible d'ajuster l'action ou de produire le savoir.

Le traitement de l'information se fait le plus souvent par modélisation avec recours aux divers modèles produits par la science notamment :

- les modèles mathématiques (statistiques, probabilités, analyse des données, graphes...)
- les modèles dérivés de la recherche opérationnelle (gestion des stocks, PERT, files d'attentes...);
- les modèles comptables (comptabilité analytique, générale...);
- les modèles économiques (tableaux des Input/Output, matrice de Leontief), les simulations diverse etc.

En retour, le traitement de l'information ouvre la voie à une recherche systématique de nouveaux modèles ou de nouvelles formes de simulation qui permettent par feed-back d'affiner et d'améliorer le traitement.

2.5 LE TRAITEMENT AUTOMATISÉ DE L' INFORMATION

Le traitement de l'information avec le concours des moyens informatiques et des possibilités des télécommunications s'élève au rang de science dont l'objet est la production d'un *Quantum* nécessaire à la prise de décision ou la production de connaissance. Il est en même temps recherche et expérimentation de modèles plus élaborés, donc une dynamique qui permet d'améliorer l'intelligence des phénomènes (économiques ou autres) à même de procurer aux chercheurs un nouvel étalon de raison et aux décideurs une meilleure liberté d'entreprendre.

Le traitement automatisé consiste à faire faire par des calculateurs électroniques les opérations arithmétiques (+,-,*,/) et les opérations de

comparaisons ($=, \neq, \geq, >, <, \leq$) contenues dans les modèles scientifiques. Ces opérations sont décrites dans programme par le biais d'un langage de programmation. Les calculateurs électroniques sont des moyens performants, rapides et surs qui permettent non seulement un gain de temps mais assure surtout la fiabilité des résultats et ouvrent des horizons nouveaux à la recherche de nouveaux modèles.

2.6 LA DISTRIBUTION DE L'INFORMATION

La production obéit aux impératifs de la demande et se trouve assujettie aux possibilités de la distribution. Les progrès réalisés en matière de télécommunications (numérique et fibres optique) ont permis de fournir aux consommateurs (d'information) non seulement de nouveaux supports, mais aussi de nouvelles structures de diffusion et de consommation réalisant ainsi un rapprochement continu entre producteurs et consommateurs d'information.

Le numérique qui a favorisé la prolifération des merveilles électroniques de la reproduction du son et de l'image : magnétoscopes, caméras vidéo, lecteurs de disques compacts audio, disques laser vidéo, bandes permettra alors la diffusion de masse de l'information sous ses trois formes : son, image et données informatiques.

Les réseaux, avec les nouvelles possibilités de numérisation, peuvent désormais transporter l'information d'un point à l'autre du globe en des temps records, ce qui permettra l'échange et le partage de la ressource informationnelle entre divers utilisateurs et aux organisations de mettre en commun leurs ressources matérielles et informationnelles. En effet les réseaux peuvent relier tous les matériels informatiques c'est à dire relier l'ensemble de ressources pour en assurer le partage au sein des organisations.

Cet ensemble de ressources est constitué d'équipements divers tel que :

- les ordinateurs personnels;
- les terminaux de données et de graphiques et les imprimantes;

- les serveurs de données et les processeurs;
- les équipements vidéo, le téléphone et les télécopieurs etc..;

Aujourd'hui, les réseaux sont devenus un centre d'intérêt primordial pour la vie des organisations et ont pris une place à part dans la préoccupation des managers.

2.7 Le management des connaissances

La connaissance est plus vaste que l'information. Elle représente un fait, une notion, une représentation etc .. son traitement ne consiste pas en de opérations arithmétiques elle est le résultat du traitement et d'analyse de l'information par le biais de l'expérimentation, l'apprentissage et des processus d'interprétation en vue d'une utilisation dans la solution des problèmes et des besoins identifiés.

Le management de la connaissance consiste à produire des « d'informations particulières, spécifiques, triées, mises en forme, interprétées de façon à en obtenir une représentation ».

La connaissance est difficile à distinguer du savoir ; le terme de savoir désigne plutôt des informations enregistrées de manière plus au moins définitives ou structurés » tandis qu'une connaissance « nécessiterait un travail d'identification pour parvenir à restituer une information »

Contrairement, à l'information, la connaissance n'est pas seulement mémoire, item figé dans un stock ; elle reste activable selon une finalité, une interaction, un projet. Il y a dans la connaissance une notion de processus, construction d'une présentation finalisant d'une situation, en vue d'une bonne «bonne fin »

La connaissance est un atout stratégique majeur est considérée comme un facteur clé du succès

La notion de connaissance est multidimensionnelle lié au savoir-faire et caractérisé :

- L'usage.
- L'utilité.

- La valeur.
- La rareté.

Les réseaux numériques nous offrent un excellent moyen d'amasser cette denrée de l'entreprise dans une vaste base de connaissance ou les résultats de son exploitation deviennent de précieux atouts pour les managers.

Le Management de l'information et des connaissances nous conduit à affirmer que l'entreprise connaît désormais en son sein une double logique : elle doit à la fois traiter et diffuser de l'information tout en privilégiant de nouvelles capacité fondées sur des compétences, elles-mêmes issues de connaissance. On parlera ainsi d'une entreprise « Processeur d'information » et «Processeur de connaissances ».

III L' ENTREPRISE PROCESSEUR D' INFORMATION ET DE CONNAISSANCES

Les N.T.I.C , et les nouvelles formes de management de l'information et des connaissances engendrées ont imposés aux entreprises de production de nouvelles logiques organisationnelles : trois mutations ou modes organisationnels traduisent les nouvelles façons de gérer les défis d'adaptation lancés par l'évolution rapide et permanente de l'environnement.

- 1) le mode organique
- 2) le mode réticulaire
- 3) le mode pluriculturel

3.1 le mode organique

Le mode organique est basé sur trois caractéristiques principales qui définie son mode de fonctionnement.

Les logiques de fonctionnement sont les suivants :

Un style de communication moins formalisé, une décentralisation du pouvoir de décision, une réduction des niveaux hiérarchiques et une organisation horizontale des activités.

3.1.1- Une réduction du formalisme procédural :

Les entreprises ont tendance aujourd'hui à adapter des procédures d'échanges d'informations moins formelles pour gagner en réactivité. La réduction du formalisme est une conséquence logique de l'accès facilité aux données qui résulte de l'informatisation des organisations.

Pour la bonne circulation des informations glanées, une structure organique offre de nombreux avantages. Cette organisation se caractérise par des logiques opérationnelles multiformes qui s'adaptent aux évolutions imposées par le marché. Elle permet aux différents services de travailler en interaction et d'échanger les compétences selon des procédures moins contraignantes. A cela il faut revoir les méthodes de contrôle et d'évaluation pour encourager l'engagement interne et accroître la motivation.

L'objectif est d'apprécier de manière nouvelle l'autorité pour permettre aux membres, quelque soit leur niveau de responsabilité, d'apprendre et d'utiliser ce savoir. Cette nouvelle approche de l'autorité fait légitimement peur à beaucoup. Les responsables craignent de perdre leurs prérogatives, et les opérateurs appréhendent le fait de ne plus avoir de procédures protectrices. La nouvelle définition des rôles, accentuée par conséquent une évolution des mentalités et des structures.

Sans cette évolution, il est probable que la relative liberté d'action accordée à la base soit stérile, voire dysfonctionnelle.

3.1.2- Une décentralisation partielle de la prise de décision

La décentralisation partielle de la prise de décision répond au souci de valoriser les compétences des individus et de les impliquer dans le développement de l'organisation.

Mais cette décentralisation ne signifie pas l'indépendance totale des acteurs. Ces derniers, chargés de contribuer à la réussite d'une opération collective, sont connectés entre eux par des réseaux informationnels qui

accentuent leur interdépendance et favorisent l'apprentissage organisationnel.

La société d'information rend en effet possible, pour certain types d'activité, la mise en place des structures réticulaires complexe organisées sans autorité centralisé ou clairement définie.

La société d'information invite les entreprises confrontées à un environnement évolutif et compétitif à jouer la carte de la décentralisation pour certains types de décisions a fin de bénéficier d'une plus grande souplesse, c'est également le moyen d'éviter de surcharger les cadres trop souvent occupés pour traiter correctement les informations qui leur sont soumise. La décentralisation ne se limite pas toujours à la délégation de pouvoir décidée par le sommet stratégique.

Malone note qu'elle peut également aller jusqu'au cas extrême du pouvoir exercé par la base (par exemple, le réseau des cartes visa) ou du pouvoir détenu par aucun acteur (par exemple : le réseau Internet).

3.1.3 Une ligne hiérarchique plus courte

La décentralisation n'est envisageable qu'avec la mise en place de réseaux d'échanges informationnels performants. Ces réseaux, qui contribuent à la coordination des opérations, encouragent l'adoption d'une ligne hiérarchique plus courte. Chez *Général Electric Lighting*, par exemple, il n'y a que deux niveaux hiérarchiques entre le directeur et les vendeurs du groupe. Les procédés modernes de traitements de l'information se sont substitués aux cadres intermédiaires, pour répartir les données et les ordres, servant ainsi de mécanismes de coordination entre les différents éléments de l'organisation.

En évoquant les conséquences organisationnelles des nouvelles technologies de l'information et des réseaux informatiques internes, le vice-président de *Cap Gemini* constate « il n'y a plus de hiérarchie, la structure est totalement mise à plat (...) tous les collaborateurs ont accès

à tout et rapidement. Cela modifie beaucoup de choses dans les mentalités ».

Le besoin, de répondre dans les meilleurs délais aux nouvelles conditions de marché, encourage les entreprises à réduire les échelons pour bénéficier d'un système de prise de décision plus efficace et plus rapide. Le personnel, mieux informé peut être responsabilisé à tous les niveaux. Les membres devant traiter efficacement une information riche et complexe sont appelés à se spécialiser. Le champ de connaissance s'élargissant, l'organisation devient plus que jamais le lieu où les individus se partagent les domaines d'expertise.

La logique relationnelle hiérarchisée, remplacée par logique relationnelle réticulaire, fondée sur la complémentarité des compétences ou le savoir devient un actif précieux.

3.1.4 Une transversalité comme logique de fonctionnement

« Le processus transversalité est définie comme l'ensemble articulaire de tâches reliées entre elles par des flux d'informations (ou de matières porteuses d'information) permettant de répondre dans les meilleurs délais et dans les meilleures conditions aux attentes des clients¹.»

Parmi les principaux processus recensés, nous pouvons citer le développement de nouveaux produits, la logistique interne et externe et le service après vente. Le processus devient l'élément pivot de restructuration organisationnelle.

Cette approche encourage le travail entre individus venus d'horizons divers, où les employés et experts invités travaillent en équipes pluridisciplinaires sur une activité complexe et non sur une tâche délimitée.

¹ P.LORINO, « le déploiement de la valeur par processus », Revue française de gestion, P.55, juin – juillet – août 1995.

Une fois la mission remplie le groupe multi compétences se démantèle pour laisser ses membres relever d'autres défis avec d'autres équipes.

Cette approche traduit une organisation où l'information est l'élément essentiel de développement. La connaissance se structure en effet plus facilement si des avis complémentaires sont donnés librement pour faire avancer un projet ou une opération, l'expertise partagée entre personnes ne fait qu'accélérer la capacité de transformation des données en savoir et en connaissance.

Si l'entreprise conserve une structure compartimentée et si les personnes membres de l'équipe transversale peuvent réintégrer au moins momentanément, elles diffuseront certainement la connaissance élaborée au niveau du processus. Cette organisation transversale évite les traditionnelles lourdeurs de coordination entre fonctions et niveaux hiérarchiques et encourage des procédures permettant la transmission de savoir, fondée sur responsabilisation des membres de l'organisation, elle valorise le terme apprendre au détriment du terme contrôler. Selon P.DRUCKER : «il faut encourager le remplacement des flux d'opérations par des flux d'informations. Il s'inscrit alors dans la logique managériale plus au moins imposée par la société du savoir ¹»

L'approche transversale doit toucher en profondeur les activités liées à l'avantage concurrentiel. En fait les processus transversaux ne sont productifs que s'ils permettent d'améliorer la capacité d'apprentissage et de créativité des membres de l'organisation.

La logique horizontale devient alors un outil concurrentiel de première importance, avec l'avènement du processus cette logique doit s'enrichir en articulant entre « environnement – stratégie – structures » en assurant

¹ P. Drucker (interview), « La fin de l'autorité hiérarchique », HAVARD L'expansion, 3eme trimestre 1993, P. 44.

la coordination entre les concepts traditionnellement considérés pour apprécier la performance économique ».

Le mode organique, justifié par la société d'information permet ainsi de répondre au besoin d'apprentissage. Dont en assurant la décentralisation, la transversalité, moins de niveaux hiérarchiques et moins de formalisme.

3.2 Le mode réticulaire

Les organisations réticulaires sont parues pour faire face à la société de l'information. Pour limiter les risques réduire les coûts, augmenter le potentiel d'action et améliorer la capacité d'innovation, les entreprises optent progressivement pour une configuration liant différentes entités aux niveaux intra et / ou inter entreprise. Ce mouvement préfigure l'émergence de l'organisation virtuelle.

L'information n'a de valeur que si elle véhiculée et échangée. Par nature, elle est donc liée à l'idée de réseau qui sera exposé plus loin

Ce modèle favorise les organisations en réseau pour cela il repose sur les fonctionnements suivantes:

3.2.1 Structure réseaux

De nombreuses entreprises, pour gérer la complexité de l'environnement et faciliter l'apprentissage organisationnel, se structure en réseaux. La mise en place de ces réseaux est aujourd'hui possible parce que l'espace et le temps ne sont plus des contraintes pour l'organisation des tâches.

Les nouvelles technologies permettent en effet à des équipes et individus, géographiquement éloignées, de travailler sur un même processus d'activité en temps réel.

L'entreprise devient alors un sous ensemble de sous systèmes connectés dont la mission est de transformer des données en informations, pour répondre précisément et rapidement aux attentes du marché.

La configuration réticulaire qui en résulte peut avoir simultanément une dimension communicationnelle interpersonnelle et décisionnelle.

- Réseau informationnel :

Les nouveaux moyens de transmission de l'information permettent aux entreprises d'offrir, à leurs membres, la possibilité de travailler ensemble quelque soit la distance qui les sépare.

Le travail délocalisé permet à l'organisation d'être d'avantage représenté à l'extérieur et de moins investir dans des locaux coûteux ! Aux employés d'être en contact permanent avec l'entreprise tout en évitant de longs déplacements.

Les liens informels tissés entre les membres permettent de choisir diligemment les personnes a priori les mieux placés pour servir l'entreprise.

Les échanges d'information permettent de dégager des solutions, voir des connaissances, encourageant l'apprentissage organisationnel qui découle de l'échange d'expertises et de savoir entre les membres de l'organisation. Il est préférable d'encourager la communication interne et externe et le partage des compétences pour dégager des synergies, et faciliter l'innovation.

Le système de relation interpersonnelle devient alors un facteur de structuration important pour éviter des dysfonctionnements.

Les dirigeants doivent apprendre à identifier et à maîtriser les réseaux qui animent de plus en plus les entreprises; confrontées aux environnements évolutifs et fortement concurrentiels.

- Réseau décisionnel :

La société du savoir invite tous les membres d'une entreprise, quels que soient leurs niveau hiérarchique et leur domaine d'activités, à développer un esprit entrepreneurial et à prendre les décisions nécessaires pour assurer la réussite de l'action collective. Informés en temps réel, ces derniers peuvent répondre directement aux exigences du marché, sans être prisonniers d'une structure bureaucratiques contraignante.

Le niveau de spécialisation et l'étroitesse relative de leurs champs de compétences les obligent, cependant, à prendre des décisions en concertation avec les personnes ; ayant au sein de l'entreprise des compétences complémentaires.

L'information contribue plus que jamais à garantir la cohérence globale de l'organisation, quand celle-ci n'a plus d'autorité strictement centralisée ou clairement définie.

Dans une structure qui encourage la forte spécialisation des acteurs, chaque membre en équipe dépend des autres pour le succès de l'opération. Le partage de compétences complémentaire, fondée sur les réseaux communicationnel et interpersonnel, facilite la logique d'apprentissage.

Le partenariat interne contribue à dépasser les frontières hiérarchiques et fonctionnelles pour optimiser les choix stratégiques, et opérationnels.

« Cette combinaison particulière de compétence invite à souligner l'émergence d'un système de prise de décision décentralisé et connecté. Le système est intéressant quand la valeur de l'information pour faire le choix est élevée¹ et que le coût de transmission des données est relativement faible »

3.2.2 Réseaux juridiquement indépendants :

Les entreprises multiplient les accords de coopération avec des entités économiques juridiquement indépendantes. Elles tissent ainsi des liens plus au moins stratégique avec l'extérieur, ces liens rendent leurs contours plus difficiles à cerner, mais leur offrent de capacité nouvelle pour relever les nombreux défis lancés par l'évolution du monde des affaires.

¹ T.MALONE, « Management de la décision », Expansion Management Review, Juin 1997, P. 32.

Dans le but de présenter sommairement les différents accords possibles, nous proposant une typologie repérons cinq modes essentiels interentreprises.

- Coopération latérale.
- Coopération d'impartition.
- Coopération de corrélation.
- Coopération électrique.
- Coopération philanthropiques.

Gérer au quotidien la relation interentreprises, fondées sur des réseaux communicationnels et relationnels, demande des compétences particulières qui nécessitent une meilleure gestion de l'information et le déploiement des technologies de l'information, où la condition de réussite est liée à la capacité des flux d'information.

L'entreprise est aujourd'hui perçue comme un portefeuille de ressources ou de compétences qu'il faut optimiser.

Remarquons que la théorie des coûts de transaction de Williamson donne une justification au phénomène de coopération inter-entreprise. Selon cette théorie une unité de production internalise ses activités.

Si les coûts de transaction sur le marché (recherche d'information,...) excèdent les coûts de coordination interne, la société du savoir en facilite l'échange des données. Permet de réduire les coûts de transaction.

Les entreprises sont invitées à tisser des réseaux inter-organisationnels pour gagner en productivité.

La dimension réticulaire prend toute sa dimension lorsqu'il est vécu dans un contexte international.

3.3 Le mode pluriculturel

Les frontières des états sont traversées par des flux toujours plus denses de données, que les organisations essaient de saisir et d'exploiter au mieux ces échanges qui réduisent progressivement les barrières

commerciales et les distances culturelles, invitent à appréhender autrement la conception.

Les entreprises sont invitées à adopter une vision globale, sans pour autant occulter les différences entre pays et zones économiques. Elles sont appelées à gérer de façon synchrone la standardisation de la demande et les spécificités culturelles des consommateurs.

Les entreprises réagissent et s'organisent alors, en fonction de contraintes nouvelles, pour bénéficier d'un développement à grande échelle. Elles s'engagent dans une orientation pluriculturelle qui leur impose une adaptation, en matière d'organisation et de gestion de l'information de contexte culturel différents, en utilisant des moyens technologiques rapides et efficaces pour assurer la communication et la coopération pour une meilleure prise en charge de ces unités situées en réseaux des cultures différentes.

A cet effet, nous pouvons décrire ce modèle selon des contextes différents, qui affecte la manière de faire et en conséquence les problèmes de gestion des flux de connaissance.

Ce modèle repose sur les caractéristiques suivantes :

3.3.1 L'évolution de contexte mondial

La société de l'information contribue aux échanges culturels et économiques entre nations. Le phénomène de globalisation ; défini comme le décloisonnement des marchés internationaux permettant de coordonner et d'intégrer les opérations industriels et commerciales à l'échelle de la planète, est la forme la plus poussée de l'internationalisation des activités « nous comprenons que la société de savoir engendre un processus de transformation qui encourage la standardisation des besoins et la globalisation des marchés. Selon YIP,

quatre forces assurent l'action au niveau de la planète dont ils dépendent de l'impact de la société de l'information¹.

- Facteurs de marché

Les facteurs de marché se traduisent par la multiplication de la demande globale, le développement des circuits de distribution de dimension mondiale et la transférabilité des politiques commerciales au niveau de la planète. Cette description traduit sans équivoque l'importance des flux d'information. Comment en effet imaginer la relative normalisation des offres de produits sans échange soutenus et réguliers de données concernant les marchés à atteindre.

- Les Facteurs de coûts

Les économies d'échelle et de champ, l'effet d'apprentissage, les baisses des coûts d'approvisionnement et de logistique.

La recherche des meilleurs coûts, sources d'approvisionnement et produits adaptés à la demande mondiale n'est possible qu'avec la mise en place de système d'information sophistiqué.

- Les facteurs concurrentiels

Pour bénéficier des meilleures compétences, avoir accès aux matières premières les plus avantageuses, en cherchant à bénéficier d'économie d'échelle, sans les moyens informationnelles et sans les moyens de communication, les entreprises ne seraient pas confrontées à ce champs concurrentiel élargi.

- Facteurs gouvernementaux

Les facteurs gouvernementaux qui contribuent à modifier la disparition des barrières commerciales entre pays sont essentiellement; la politique de libre échange et la normalisation technique. Ces différents éléments nourrit par la société du savoir. Ces coopérations supranationales créent de nouvelles conditions de travail pour les opérateurs économiques.

¹ G. YIP, « Stratégie globale ... », Selon Management Review Fool, 1989, P. 29-32.

Elles imposent de nouvelles règles sauf la maîtrise de l'information qui permet de relever le défis.

3.3.2 La logique de transnationalité

La transnationalité devient possible grâce aux systèmes de communication électroniques. Malgré la distance géographique et la faible mobilité physique, des équipes internationales sont constituées et des clients de différentes nationalités sont contactés. La société de l'information n'a pas aplani complètement les différences culturelles, elle a contribué au partage de certaines valeurs et de certains outils.

Le type de réseau intégré caractérisé par la mise en place de réseau industriel et commercial, à l'échelle du monde permet d'atteindre l'efficacité dans différents domaines stratégiques. Il doit bénéficier pour être cohérent d'un système complexe de coordination et de coopération.

La société d'information offre la possibilité aux entreprises qui n'ont pas fait de démarche à l'étranger de bénéficier d'une dimension internationale. Internet permet par exemple aux entreprises quelle que soit la taille de travailler avec différents partenaires (fournisseurs, distributeurs...) de différentes cultures pour bénéficier d'une présence globale. Il permet même à une petite structure, d'avoir accès au marché mondial.

L'entreprise peut répondre d'une manière quasi immédiate à des demandes émanant de différentes régions du monde, le faible niveau d'investissement généralement nécessaire et le nombre croissant de personnes qui traitent leurs opérations sur Internet, invitent les entreprises à travailler au niveau transnational, rien qu'en traitant des flux d'informations.

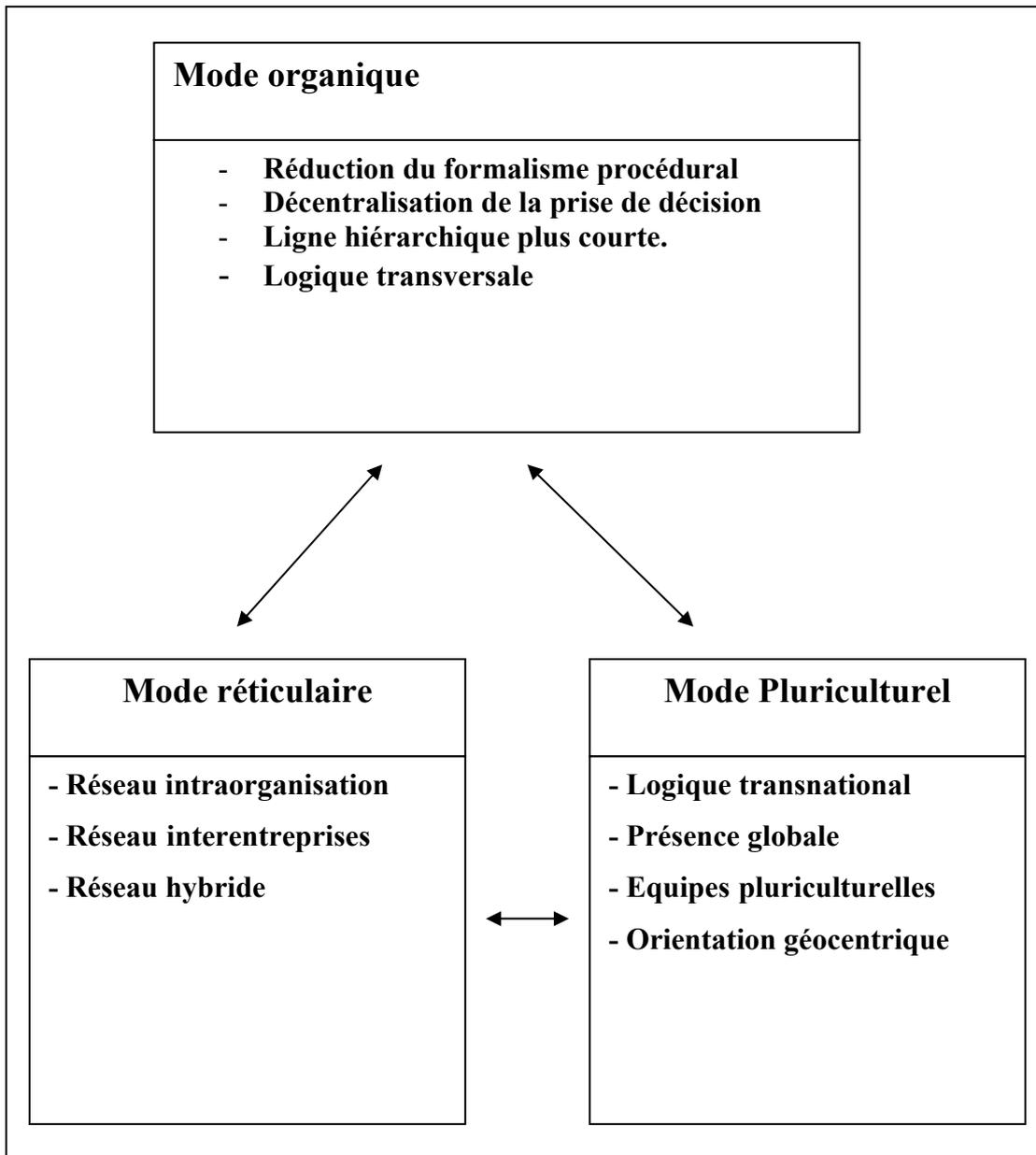


Schéma N° 2 : La dynamique triangulaire de l'organisation informationnelle

IV LES NOUVELLES FORMES DE MANAGEMENT OU LE MANAGEMENT INTÉGRÉ : LES ERP

«La gestion des connaissances, qui sans être complètement différente de la gestion de l'information, se rapporte beaucoup plus à la manière dont les connaissances sont mise en œuvre et utilisées. Les connaissances comme les informations, n'ont aucune valeur tant qu'elles ne sont pas appliquées à des décisions ou à des actions dans un contexte économiques adéquat ¹»

Nombreuses sont les entreprises qui ont travaillé assidûment à se doter de répertoires; remplis d'informations sur les connaissances.

L'utilisation des connaissances dépend de la conception des processus de travail. La planification, le marketing, la conception et le développement des produits ainsi que le conseil, tout comme les autres activités de l'entreprise créent des liens entre ces processus de travail et le processus de gestion des connaissances.

Chaque activité clé devrait être examiné pour voir comment les connaissances, qu'elles soient enfermées à l'origine dans les cerveaux ou dans d'autres sources d'informations, sont importées.

Réciproquement, les managers devraient s'intéressé de près à la manière dont les connaissances acquises, au cœur du travail, peuvent être exportées et partagés avec le reste de l'organisation, sous formes d'information fiables.

Une autre stratégie consiste à concevoir une méthode d'analyse axée sur les connaissances et à l'intégrer dans les différentes phases d'un projet ou d'un processus de travail.

¹ « L'art au management de l'information », Financial Times, Edition village, 2000,P.159.

Une troisième approche destinée à faciliter l'utilisation des connaissances consiste à programmer celle-ci dans les systèmes de traitement de l'information prévus pour apporter un soutien au personnel.

4.1 L'entreprise « Processeur d'information » et « Processeur de connaissance »

« L'entreprise et son management doivent donc répondre à des exigences d'exploitation et de diffusion d'information et de connaissances. Les entreprises peuvent aussi être définies comme des "processeurs d'informations" que comme des "processeurs de connaissances"¹ ». Une telle distinction trouve son origine dans les travaux de Fransman, cet auteur différencie les études percevant la firme comme « une réponse aux problèmes liés à l'information » de celles la traitent comme dépôt de connaissances ».

Cette distinction fondamentale est liée à des hypothèses différentes. Néanmoins, il est indispensable de pouvoir envisager la firme et les outils de systèmes d'information comme répandant à ces deux logiques.

Il est alors possible d'introduire la firme non plus uniquement comme un « processeur d'information » ou comme un « processeur de connaissances », mais bien comme la rencontre de ces deux dimensions. C'est dans cette optique que l'entreprise est dorénavant définie comme fondée sur des compétences ou l'information et la connaissance y sont articulées.

4.1.1 L'entreprise « réponse aux problèmes d'information »

La conception de la firme comme un « processeur d'information » relève de plusieurs approches théoriques, l'information constitue une matière première dans toute activité ou procédé dans l'entreprise.

L'information trouve son origine sur des données. Celles-ci, répondent dans le code de l'entreprise à des éléments normés (prix, code d'article...),

¹ M.FRANSMAN, « la culture d'entreprise », p 3, 1994.

elles engendrent des activités cognitives (des réflexions, des apprentissages) pour les individus et elles conditionnent leurs actions.

De telles données sont encadrées et traitées dans des systèmes organisationnels et d'information. Les flux, les responsabilités associées, les activités qui en découlent ; voir les tâches spécifiques de chacun des intervenants, sont décrites ; voir connus de tous.

Sur de tels fondements, les systèmes incitatifs sont déclinés. De tels dispositifs sont composés et pérennisés par le management de l'entreprise. Ils reposent en partie sur des données émanant de systèmes informatiques de gestion dans leurs activités quotidiennes.

Les entreprises traitent donc des données de toute nature. Les différents ajustements qu'elles doivent produire sont issus de problèmes d'information. Elles doivent donc disposer d'outils offrant une garantie sur la fiabilité des données et, plus largement, assurer des temps d'acheminement les plus fiables possibles en direction des utilisateurs.

4.1.1 La gestion intégrée : les ERP

Les organisations possèdent une première dimension en étant de réels « Processeur d'information » aussi bien à des échelles collectives (un site, un département) qu'individuelle.

Les systèmes d'informations de gestion (gestion de l'activité commerciale, production, logistique ...etc.) sont des instruments au service de telles activités.

C'est dans ce contexte que les entreprises mettent en œuvre des solutions PGIC (progiciel de Gestion Intégrée) ou ERP (Entreprise Resource Planing). L'objectif est de pouvoir traiter et exploiter ensuite les différentes données de gestion entrant dans la chaîne de valeur de l'entreprise au travers de ces différents processus.

La problématique relève ensuite bien plus des capacités des collaborateurs, à chaque étape de la chaîne des valeurs, à interpréter correctement les données provenant à la fois de tels systèmes et de leur

environnement. Les compétences qu'ils possèdent entrent alors en ligne de compte.

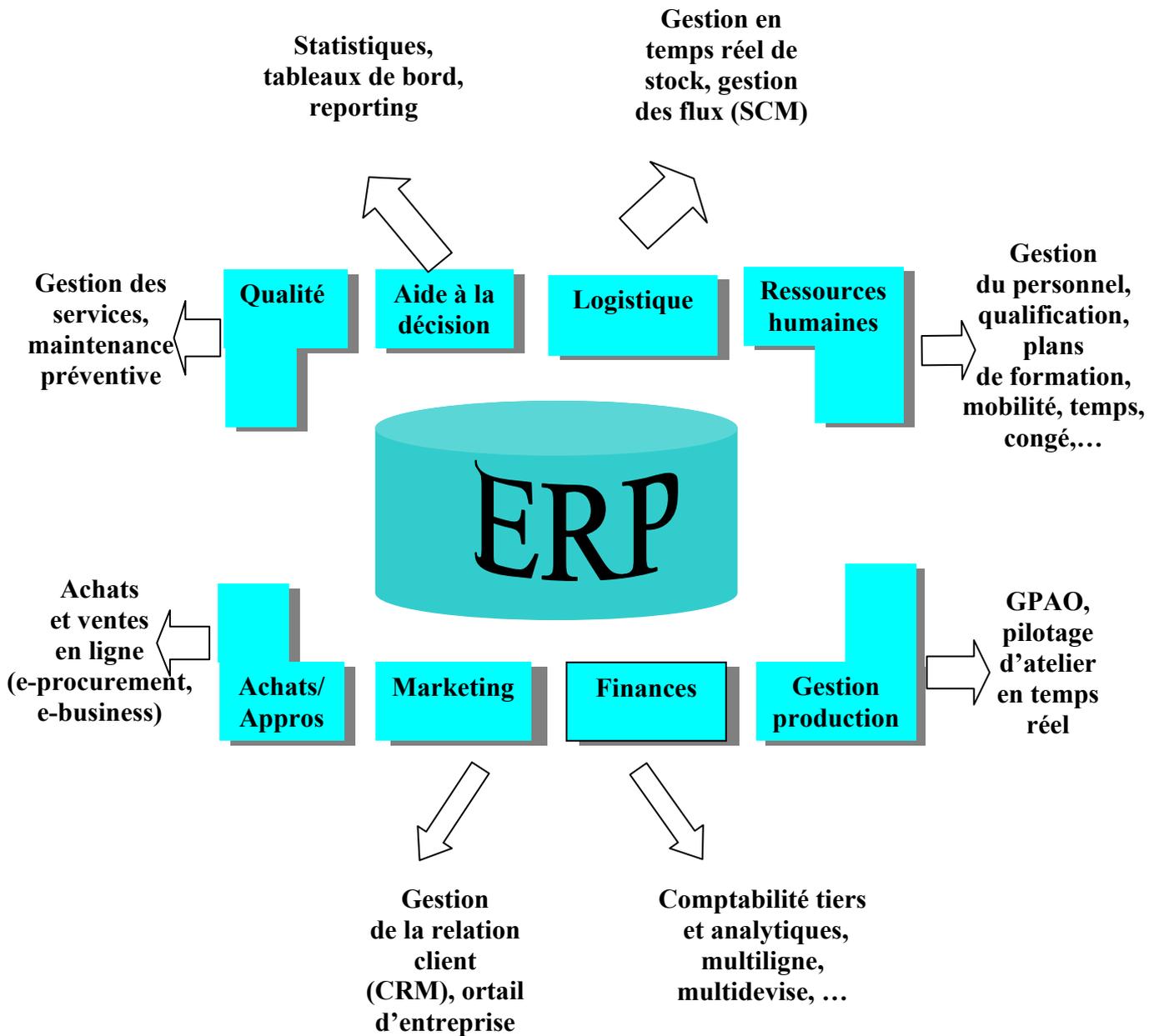


Schéma N°3 : Les systèmes de gestion au cœur de l'entreprise « processeur d'information »

4.1.2- L'entreprise « Réponse aux problèmes de connaissance » :

L'entreprise possède une autre dimension en étant un creuset des compétences et des connaissances. Cette seconde dimension est étroitement liée à la première.

L'entreprise est ici appréhendée telle une organisation cognitive, où prédominent différents niveaux d'apprentissage effectués par des individus distincts, liés entre eux par des routines. Le résultat de ces apprentissages donne de nouvelles connaissances qui se concrétisent dans de nouvelles routines organisationnelles.

Les routines garantissent à la firme une réelle « cohérence » dans ses comportements et dans ses décisions. Cette cohérence organisationnelle explique ainsi plusieurs dimensions donnant à la firme une dynamique.

- En premier lieu, Pourquoi chaque firme se distingue de l'autre ?
- En suite, Pourquoi chaque firme possède un porte-feuille d'activités non aléatoires, lié à une réelle cohérence interne ?
- En fin, Quelle est la nature des logiques qui conduisent les firmes à évoluer et à se transformer ?

Cette deuxième approche de la firme fondée sur la connaissance trouve sa source entre autre chez Penrose « La croissance de la firme est à la fois encouragée et limitée par le processus dynamique et interactif, qui apparaît lorsque le manager recherche le meilleur usage possible des ressources disponibles ». ¹

Dans cette perspective, la firme est le centre de la création de ressources, de compétences et donc des connaissances, ces ressources présentes sont :

4.2.1 Les ressources de l'entreprise

Ces ressources offrent à l'entreprise des sources de différenciation, où l'organisation joue un rôle significatif, dans la mesure où les différents

¹ E.T. PENROSE, « Théorie de la croissance de la firme », Basil, Blackwell, 1999, P.5.

actifs les composant doivent être combinés, associés et exploités. C'est donc dans cette perspective que s'intègrent deux concepts :

- **Les capacités** : définies comme une aptitude à mobiliser des ressources pour accomplir une tâche et une activité.
- **Les compétences** : réels supports tant de l'adaptation de la firme à un environnement changeant que de ses objectifs stratégiques.

Cette approche de l'entreprise prend également en considération le marché comme finalité et ce pour plusieurs raisons.

La recherche d'avantages compétitifs et leur pérennisation, les différences intrinsèques entre les entreprises, l'adaptation au changement, fruit de l'environnement externe à celle-ci.

Cette approche perçoit l'entreprise telle «Un processeur de connaissance» où une notion comme celle de «vision stratégique» détient tout son sens, dans la mesure où la compétence de l'entrepreneur est bien de savoir combiner tant des capacités que des ressources.

4.2.1- L'analyse de la dualité « Information -connaissance »:

Une telle perception des entreprises implique d'analyser leur structure, plus uniquement comme fondée sur des principes hiérarchiques et fonctionnel.

En effet, la tension interne consécutive à l'existence d'une dualité entraîne l'émergence de nouvelles formes d'interactions entre les collaborateurs d'une organisation. Ces derniers ne sont plus uniquement amenés à traiter de l'information dans leur relations, mais également de la connaissance par l'échange.

L'entreprise ne répond plus ainsi à un modèle unique, pour satisfaire de tels principes. Les collaborateurs doivent disposer d'outils de systèmes d'information adaptés. Ces derniers doivent leur permettre ainsi non seulement de traiter aussi bien les problématique liées à l'information qu'à la connaissance.

Dans une telle optique, on entrevoit que la firme doit combiner deux types de logiques :

- Réelle dualité interne satisfaisant à des objectifs d'exploitation de ses ressources internes et d'exploitation de nouvelles connaissances.
- De l'application d'une dualité basée sur « l'information et la connaissance » résulte des compétences et des connaissances.

Tels que :

- Les individus traitent quotidiennement de l'information et de la connaissance dans les domaines qu'ils mènent.
- Les compétences qu'ils déploient résultent de la mobilisation et de l'articulation des ressources dans le cadre de la concrétisation de l'action.
- La fonction des dirigeants est à la fois de connaître et de combiner les répertoires de compétences individuelles et collectives en cohérence avec leur vision stratégique.
- L'entreprise doit disposer d'outils garantissant une capitalisation aussi bien de l'information que de la connaissance.
- La recherche combinée d'amélioration et de performance repose sur des comportements individuels de « searching », de tels comportements génèrent des apprentissages et enrichissent les stocks de connaissances individuelles et collectives.
- Les actions d'explorations de nouvelles ressources sont à l'origine d'innovation.
- Le management doit favoriser le développement de contextes favorables à la création et à l'échange de connaissances.

- L'entreprise peut s'inscrire dans les réseaux d'innovation externe pour renouveler ses stocks de compétences (formation externe, accord de coopération ...).

Pour cela, je propose ce schéma ci-dessous pour exposer cette logique :

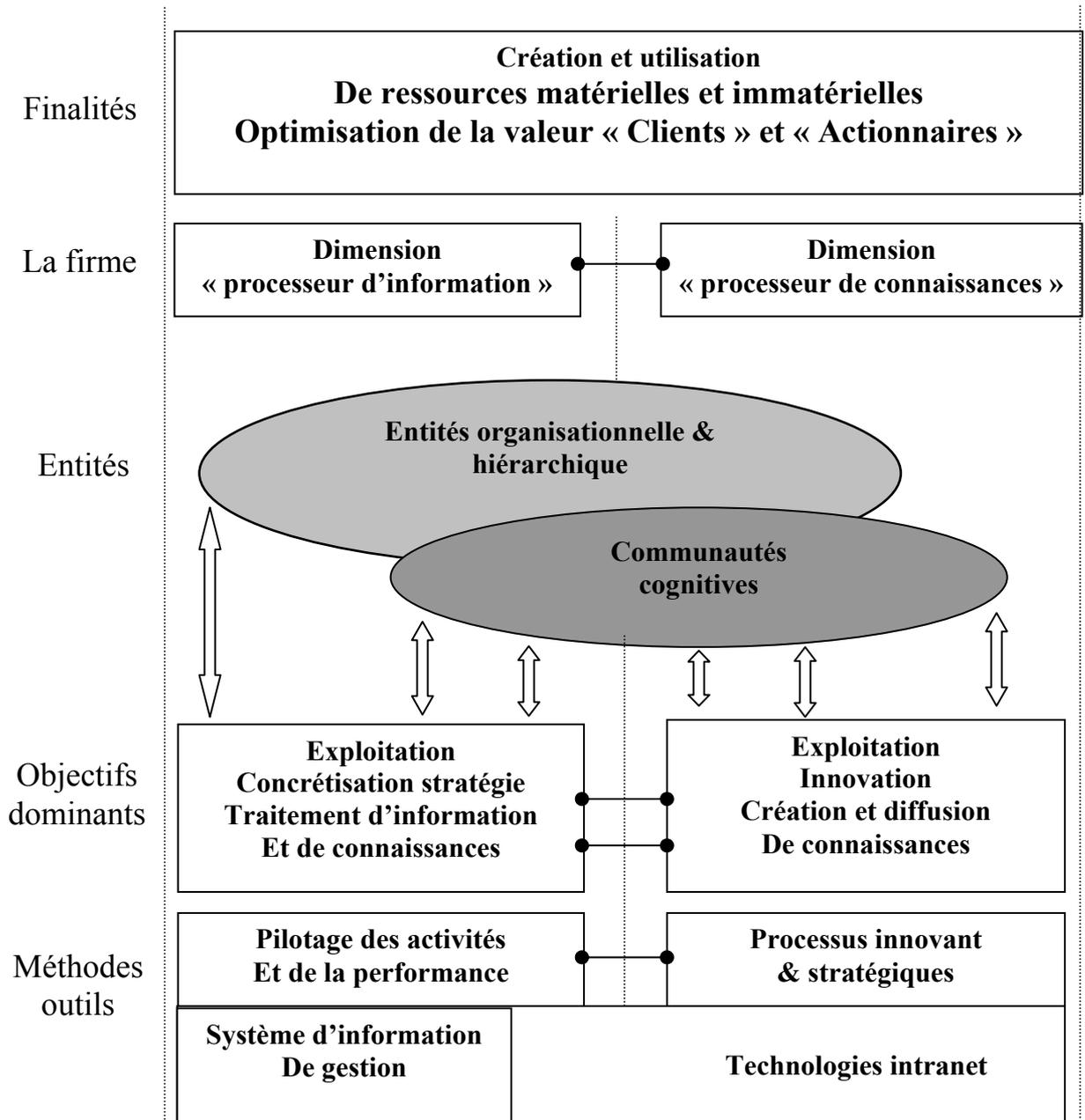


Schéma N°04 : La dualité de l'entreprise « processeur d'information » et « processeur de connaissance » ou nouvel axe de coordination des ressources et compétences de l'entreprise.

CHAPITRE II

LES TECHNOLOGIES D'INFORMATIONS ET DE COMMUNICATIONS (NTIC)

Préambule

Dans ce chapitre, nous allons nous initier, aux nouvelles technologies d'information et de communication, comme un outil exceptionnel dont son intégration au sein de l'économie et des entreprises, va sûrement créer une révolution non déclarée, dans le domaine de l'information et des connaissances, les NTIC constituent un phénomène important dans l'économie d'aujourd'hui, les opportunités qu'ils offrent, dans le monde de l'entreprise sont diverses, leurs applications apportent une valeur ajoutée considérable, au développement économique des entreprises, dont ils peuvent extraire des applications révolutionnaires et utiles, d'où l'intégration des NTIC est plus que jamais nécessaire, mais une opportunité à saisir. A cela nous essayons dans ce chapitre, de voir l'histoire des NTIC, après nous traiterons les différents concepts et notions liés aux NTIC, en suite, les usages qui peuvent découler de cette notion, enfin les enjeux des NTIC dans l'entreprise, comme organisation qui cherche la performance.

I. DEFINITION DES NTIC

Selon l'encyclopédie des technologies de l'information « **les technologies de l'information et de communication sont des ensembles techniques... relatifs à l'audiovisuel, aux télécommunication à l'informatique et leurs imbrication** ».

Herbert Simon (prix Nobel de science économiques en 1978).

Définit les caractéristiques suivantes des nouvelles technologies de l'information.

- Toute information accessible aux hommes, sous forme valable ou symbolique, existera également sous forme lisible par ordinateur. Les livres et les magazines, seront stockés dans les mémoires électroniques, en même temps que les exemplaires seront fabriqués à l'usage du public. La technologie adéquate est déjà au point, et on l'utilise de plus en plus, de nombreuses données aujourd'hui enregistrées ou transcrites par l'homme, seront transmises directement à des systèmes automatisés de traitement de l'information, sans aucune intervention humaine. La qualité de production sortant d'une chaîne de montage automatique entrera directement dans le registre des stocks.
- Les mémoires de systèmes de traitement de l'information, seront de taille comparable à celle des plus vastes mémoires, dont disposent actuellement les hommes.
- Il sera réalisable et économique, d'utiliser le langage humain, pour interroger la mémoire d'un système de traitement de l'information.
- Tout programme, ou toute information, qui seront révélés utiles, dans un système de traitement de l'information, pourra être copiés en un autre point de ce même système, ou dans un autre système à coût très bas.
- Les limites significatives, de la puissance des systèmes de traitement de l'information, face à des problèmes de planification et de prise de décision porteront sur la connaissance des lois qui gouvernent, les systèmes à planifier d'une part, et la perspective à découvrir des représentations, qui

rendent compte des caractéristiques de situations, libérées de la masse des détails, d'autre part.

- Les systèmes de traitement de l'information, seront de plus en plus capables d'apprendre. Ils seront notamment aptes à gonfler leur propre fichiers, à mesure que de nouvelles technologies viennent de s'ajouter à leur stocke.

- Les Nouvelles Technologies D'Information et de Communication.

Résultent de l'adoption de deux (02) technologies le numérique et le multimédia, les technologies constituent un mode unique de codage des données (texte, son, image), pour leur utilisation informatique, elles peuvent être à des fins de simplification, répertoriées en trois domaines distincts :

- « Le hors réseau » ou « **off line** ». il concerne les applications qui ne dépendent pas d'un réseau, tel est le cas du CD – ROM ou de l'hypertexte.

- Le « en réseau » ou « **on line** ». Il a pour domaine les applications qui utilisent un réseau téléphonique en informatique (LAN ou WAN) de façon traditionnelle, sans recourir aux protocoles Internet, visioconférence, email, groupware EDI, GED.

- Le « en réseau » ou « **on line** » Internet voisin du précédents, dont il reprend et élargit les fonctionnalités, sa différence fondamentale tient au fait que les applications, utilisent les protocoles Internet (http et TCP/IP), ce qui leur permet d'échanger et de dialoguer avec tous les réseaux, qui ont adopté ces mêmes standards.

Pour bien comprendre la définition et l'enjeu des NTIC nous essayons de définir ces deux technologies qui le caractérise, le numérique et le multimédia.

1.1 LA NUMÉRISATION (OU DIGITALISATION)

La numérisation consiste à transformé du son, du texte ou une image, en une série de nombres que l'ordinateur a la capacité de coder puis de restituer dans sa forme initiale, sur ce principe, un réseau numérique ne

transmet que des impulsions électriques par opposition, l'analogique représente des données (Son, Voix et images) sur un principe voisin de celui de nos sens. Il adopte donc des applications différentes. Le numérique possède comme avantage substantiel d'être en premier lieu un système de codage unique, quels que soit les données utilisées (Son, Texte et Image) en second lieu, le signale numérique offre dans la transmission par réseau une qualité d'acheminement bien supérieur à celle du signale analogique et plus rapide.

1.2 LE MULTIMEDIA

Le numérique a permis au multimédia de se développer, cette technologie rassemble sur un support unique, des documents composites qui associent du texte des images et du son numérisés. La qualité de la structuration d'un ensemble multimédia joue un rôle important dans son efficacité. La compréhension et la navigation sont facilités par les liens hyper texte. Ils contribuent aussi à favoriser une lecture « intelligente ».

Les manifestations les plus connues de multimédia sont, outre celle d'Internet, les applications du CD ROM (compact disk read only memory). Ce support à finalité professionnelle, ludique ou pédagogique ; permet le stockage de données professionnelles ainsi que le divertissement ou la formation. Dans sa version interactive (CD-I), l'intervenant peut modifier à son gré, à tout moment, l'ordre de consultation, de déroulement, de programme, dans un dialogue permanent avec le support.

Voici le schéma suivant décrivant l'activité des NTIC :

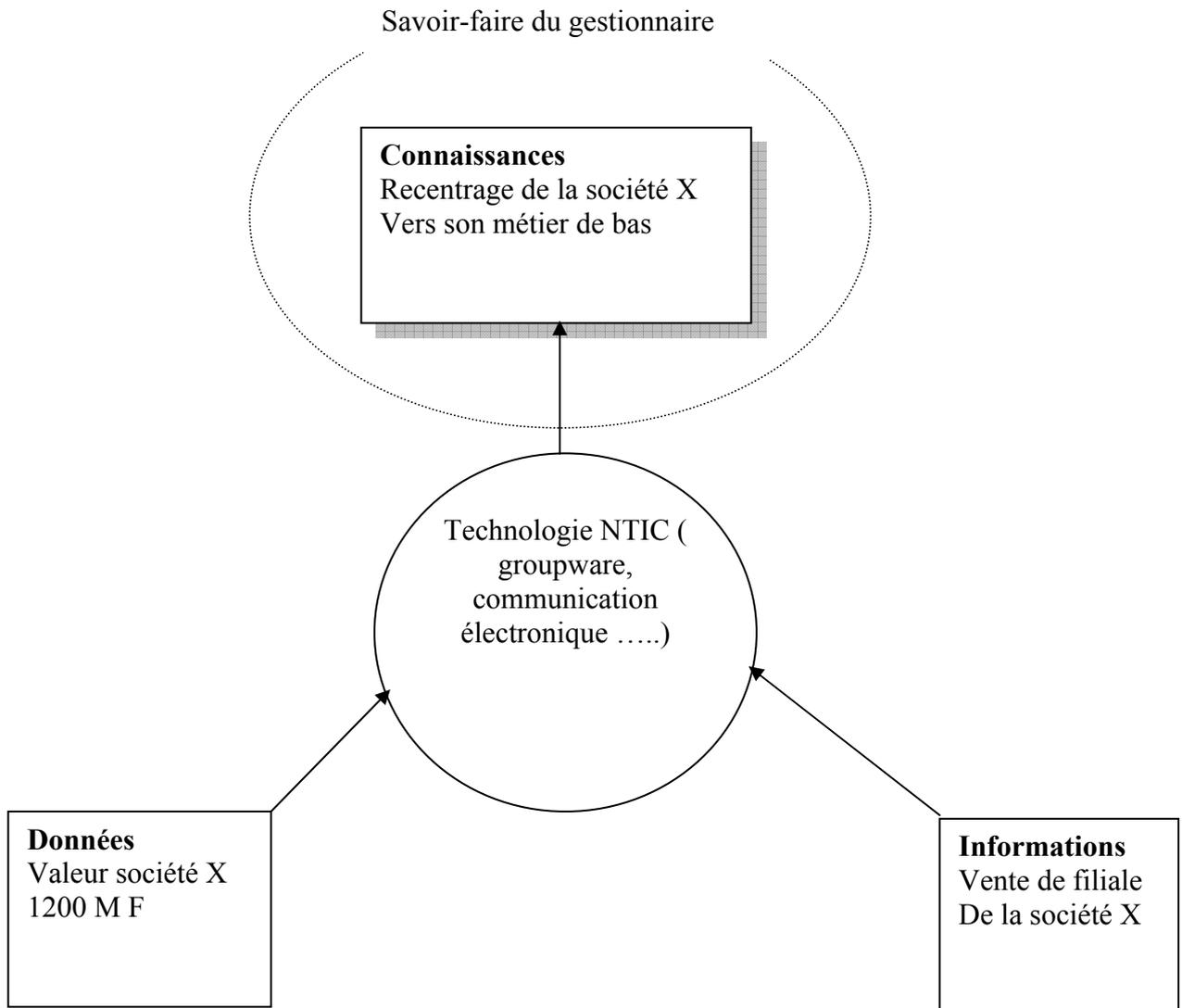


Schéma N° 05 : rôle des NTIC

II. HISTOIRE DES NTIC ET D'INTERNET

six dates, en particulier, permettent de reconstituer les phases majeurs du cheminement qui, de 1962 à nos jours, marque l'histoire encore récente d'Internet et des NTIC, elles permettent notamment de comprendre, grâce aux interventions qui leur sont liées, l'évolution des réflexions.

2.1 1961 : PAUL BARAN ET LA NOTION DU RESEAU MAILLE

En 1962 PAUL BARAN travaille pour la RAND corporation, à la demande de l'US AIR FORCE, il réfléchit au principe révolutionnaire pour l'époque, d'un réseau de communication, dont le maillage n'ait pas de centre localisé « on distributed communication networks », ainsi que l'expérimentation par l'APRA (advanced Research project Agency) du concept de Paul BARAN.

2.2 1965 : TED NELSON ET L'HYPERTEXTE

Inventé en 1965 par TED NELSON, qui développe XANADU, le premier logiciel capable de l'exploiter, l'hypertexte repose sur une norme, intitulée HTML (Hypertexte Markup Langage), d'ailleurs les pages web sont écrites en HTML, l'hypertexte est devenue le langage universel de modélisation et d'accès aux connaissances.

2.3 1979 : VINTON CERF ET LA NORME DE TRANSMISSION TCP/IP

A la demande de département de la défense américaine, VINTON CERF réalise, en 1979, un nouveau protocole de transmission d'information intitulé **TCP/IP (Transmission Control Protocole / Internet Protocole)**, le fonctionnement de cette nouvelle architecture nécessite toute fois l'adoption de convention. TCP/IP assemble deux protocoles communs.

Le logiciel autorise l'acheminement sur le NET, d'informations entre ordinateurs proches ou distants.

2.4 1989 : TIM BERNEERS –LEE ET LES TRAVAUX DE CERN

C'est le début de la « révolution Internet », au centre européen de recherche Nucléaires (le CERN) à Genève, débiter les travaux des chercheurs

BERNERS-LEE TIM et ROBERT EAILIAU qui donneront naissance au World Wide Web (WWW) .

2.5 1993 : MOSAIC, LA NAISSANCE DE NAVIGATEUR

C'est l'apparition de Mosaic, l'application unique, capable d'effectuer d'un clic de souris, les différentes opérations auparavant nécessaires pour se connecter au net. Internet s'ouvre alors au grand public, puis à l'entreprise, le succès est spectaculaire, Mosaic se révèle être le maillon manquant de la chaîne de l'évolution du Web.

2.6 1994 : L'EMERGENCE DU TRAVAIL COOPERATIF

En 1994, l'AFCEC s'est penchée sur le « group Ware » au travail coopératif, elle définit cette notion, comme « l'ensemble des techniques et des méthodes qui contribuent à la réalisation d'un objectif commun à plusieurs acteurs, séparés ou réunis dans le temps et l'espace, à l'aide de tout dispositif interactif faisant appel à l'informatique, aux télécommunications et aux méthodes de conduite de groupe ».

Aujourd'hui, le travail coopératif, à Abandonné le terrain de la recherche expérimentale, pour entrer dans une phase d'application, Les applications du travail coopératif, sont susceptibles de répondre à une grande diversité de besoins de l'entreprise.

Voici un tableau récapitulatif de l'histoire des NTIC :

Date	Fait
1960	Premier approche du travail coopératif (Workgroup) par Douglas Engelbart (USA)
1962	Invention de concept du (Net) par Paul Baran.
1962	Expérimentation par l'ARPA (Advanced Research Project Agency) du concept de Paul Baran.
1965	Le principe de l'hypertexte et inventé par Ted Nelson, ainsi que le logiciel Xanadu.
1969	L'ARPA expérimente Arpanet entre 4 université.
1970	Expérimentation sur Arpanet du protocole NCP.
1971	Vingt sites échangent sur Arpanet.
1972	Naissance de l'InternetWorking group (INWG)
1972	Premier application e-mail sur Arpanet.
1973	Connexion internationales (Angleterre et Norvège).
1979	Le protocole TCP/IP est inventé par Vinton Cerf.
1981	Deux cents sites échangent sur Arpanet.
1982	Adoption du protocole TCP/IP sur Arpanet. Apparition du vocable « Internet ».
1983	Arpanet se départage en Arpanet et Milnet. Début de l'Inter-networking.
1984	Mille serveurs sont reliés au réseau Arpanet.
1986	Création de NSFNET (National Science Foundation Net), premières applications civiles sur Internet.
1988	Première liaison Française avec Internet.
1989	Travaux de Tim Berners-Lee sur le Net, au CERN.
1990	Arrêt d'Arpanet. Transfert vers Internet
1992	Création de l'Internet Society (ISOC).
1992	Tim Berners-Lee associe serveurs HTTP et navigateurs HTML. Il invente le World Wide Web.
1993	Mark Andreessen invente Mosaic, le 1 ^{er} navigateur.
1994	Mark Andreessen crée Netscape.
1995	Bill Gates crée MSN et produit MS Explorer.
1995	Lancement de Netscape Navigator 2.0.
1995	Développement du premier Internet aux USA.
1995	Développement du premier Internet.
1996	Emergence de concept de « Full service Internet ».
1997	Bill Gates lance Internet Explorer 4.0.
1998	Bill Gates intègre l'explorateur dans Windows 98.

III. PRÉSENTATION DES N.T.I.C PAR LES USAGES

Les NTIC sont vulgarisés dans tous les domaines vu leur usage, les NTIC représente les applications suivantes :

3.1 LE GROUPWARE

« Le groupware est un concept qui désigne à la fois le processus humain et organisationnel du travail en groupe et les outils technologiques nécessaires à l'accomplissement de ce travail »⁽¹⁾

Plus concrètement, le groupware est à la fois une méthode et des outils qui facilitent le travail en groupe, bien que cela ne figure pas explicitement dans cette définition.

L'intérêt majeur du groupware est de répondre au problème de l'éloignement géographique et du travail asynchrone, c'est-à-dire le travail à distance

Le groupware utilise plusieurs outils les principaux étant :

- la messagerie
- l'agenda de groupe
- la conférence électronique
- le travail asynchrone
- le partage d'information ou sein des forums
- la communication de personnes à personnes.

Ces caractéristiques qui font du groupware un outil important par rapport aux outils traditionnels (téléphone, télécopie, réunion physique.....)

3.2 LE COMMERCE ELECTRONIQUE

La technologie du commerce électronique est un site web avec des pages HTML, est au fondement du dialogue avec le client, il faut ensuite des programmes de gestion classique pour assurer livraison et le paiement.

Les entreprises sont très nombreuses à avoir construit leur site de commerce électronique, grandes entreprises comme de toutes petites. Ces nouvelles entreprises virtuelles se sont aussi louées avec passion sur ce support. Les moteurs de recherche sont un bon moyen de trouver la

boutique virtuelle ou le fournisseur souhaité. Les sites sont devenus des marchés les gains se mesurent par la fréquentation du site par tranche horaire, par pays, les commandes, le chiffre d'affaire, le paiement se fait par carte bancaire ou par l'utilisation de la monnaie électronique

3.3 VISIOPHONIE

Un système de visiophonie est composé d'une caméra ,relie à l'ordinateur par une carte de numérisation et de compression, et d'un modem relie au téléphone , il permet à l'ordinateur ,de transmettre à l'interlocuteur distant , équipé du même appareillage une image vidéo en temps réel, synchronisée avec la voix, la visio conférence finit peu à peu par s'imposer comme une solution viable, apportant de réels bénéfices en matière de délais d'intervention, d'économie de déplacements d'optimisation des ressources et des expertises.

3.4 LE WORK FLOW

Le terme anglo-saxon Workflow, dont la traduction littéral est « flux de travail » désigne la prise en compte et l'automatisation par voie électronique de la production et de la gestion des données accompagnant un processus particulier, le workflow a pour objectif de gérer, de contrôler et d'automatiser le processus éditorial et administratif de l'entreprise, le workflow facilite la communication des documents rapidement pour toute personne, y compris les personnes éloignées des archives, la procédure administrative sur les dossiers qui vont de bureau au bureau peut être celle aussi, prise en charge par l'informatique.

Le workflow structure des relations en faisant intervenir le bon acteur au bon moment, et en faisant circuler la bonne information à la bonne personne en ce sens il crée une véritable dynamique de la connaissance organisationnelle favorisant l'exercice de la responsabilité de chaque acteur

3.5 LA MESSAGERIE ELECTRONIQUE

La messagerie électronique, email pour les gestionnaires est l'outil du groupeWare le plus ancien et le plus commun.,la messagerie est un outil de communication asynchrone. L'émetteur peut composer son message en forme libre au selon formulaire structuré pour un besoin précis ;il peut joindre un fichier informatique à son message, quelle que soit la nature de ce fichier (la seule contrainte est que le récepteur possède l'application lui permettant d'ouvrir ce fichier). Il peut envoyer son message à une personne ou à un groupe de personnes. La réception des messages se fait dans une boîte à lettre, on y trouve des messages avec indication de l'émetteur, de la date et un signe indiquant les messages lus et non lus, la messagerie est une communication point à point.

3.6 LES FORUMS ELECTRONIQUES

Les forums sont des messageries qui permettant à un groupe d'acteurs de structurer leurs échange d'informations et de messages selon des dossiers thématique ou des groupes de travail partagés, c'est la réponse aux limites de la messagerie électronique.

L'échange de messages et de fichiers, au sein d'un forum est vu par l'ensembles des membres de ce forum, qui peuvent répondre, enrichir : en passe d'un mode point à point à un mode véritablement collaboratif.

Avec un forum par thème ou par projet, il y a un début de capitalisation collective et de traçabilité des échanges informationnels.

3.7 ÉCHANGE DE DONNÉES INFORMATISES : LES EDI

Les solutions EDI, sont avant tout des ensembles fédérateurs d'outils qui viennent compléter des programmes bureautiques ou autres fonctions de traitement de documents électroniques, grâce aux technologies de télécommunications. Elle facilite la collaboration, la coordination des acteurs et abolit les contraintes de temps et d'espace, en permettant le

partage des documents sans nécessairement imposer des déplacements physiques.

Les solutions EDI peuvent faire l'objet de diverses classifications ‘ ‘ L'EDI bureautique’’, ‘ ‘L'EDI documentaire’ ’ ‘ ‘ L'EDI cold’ ’ (computer output laser disc), ‘ ‘ EDI image’ ’.

Le développement de l'EDI contribue à la recherche de la performance concurrentielle, l'EDI constitue un enjeu prépondérant de l'informatique stratégique.

Exemple :

En management, de gros moyens humains et matériels sont mobilisés pour le montage d'un dossier commercial. L'ensemble des coûts de traitement et d'échanges d'informations est estimé en moyenne à 7% de la valeur des marchandises vendues, en utilisant le papier. Ces coûts peuvent être fortement réduits par la mise en pratique de l'EDI.

3.8 LES CENTRES D'APPELS

Un centre d'appel, est un service téléphonique de communication avec le client, ce service est structuré pour appeler ou pour répondre vite et complètement à une clientèle répartie sur un large territoire. Les services d'assistances aux utilisateurs informatiques sont des centres d'appels. Le service de renseignement téléphonique est un centre d'appel. On distingue quatre types d'applications du centre d'appel :

- La télé marketing.
- La télé vente et la fidélisation des clients.
- L'assistance commerciale avant vente.
- L'assistance technique après vente.

Les centres d'appels permettent d'améliorer simultanément le service au client, service de qualité offert aux clients en continu. Le tableau de bord des centres d'appels doit piloter (les flux, la qualité de service).

Voici un tableau décrivant les capacités stratégique des NTIC :

Technologie	Capacités stratégique
Serveur de messagerie	Transversalité, collaboration, accélération, informatique.
Serveur de publication	Transversalité, accélération, créativité, formation, information.
Serveur de connaissances	Transversalité, localisation, accélération, capitalisation, innovation, formation, information
Système de gestion de documents électronique bureautiques	Transversalité, collaboration, accélération, capitalisation.
Système de datawarehouse	Transversalité, localisation, accélération, capitalisation, information.
Annuaire de messagerie	Transversalité, collaboration, localisation, accélération, capitalisation, réactivité, information
Système de groupware	Transversalité, collaboration, accélération, réactivité et innovation, souplesse et réactivité.
Système de datamining	Localisation, réactivité et innovation, formation.
Système experts ou système CBR	Localisation, accélération, capitalisation, formation
Mode push	Localisation, accélération, souplesse et réactivité, information.
Forum et news	Transversalité, collaboration, accélération, capitalisation, réactivité et innovation, formation ; information.
Système de workflow	Transversalité, collaboration, localisation, accélération, capitalisation, formation, information.
Bureau virtuel	Transversalité, localisation, accélération, souplesse et réactivité, information.

IV. LE DÉPLOIEMENT DU PROJET NTIC.

Cinq points fondamentaux sont communs aux projets de déploiement des NTIC réussis :

4.1 UNE DÉMARCHE PRAGMATIQUE

L'adéquation de l'outil à l'usage est déterminante. De plus, les entreprises privilégient les technologies maîtrisées. En amont du projet NTIC, certains d'entre elles créent des cellules de veilles, à la fois pour observer les concurrents et le marché et pour réfléchir sur le potentiel d'usage.

Avant de déployer une solution sur l'ensemble de l'entreprise, des projets pilotes permettent de mettre en place des équipes technique compétentes, puis de valider les choix, de mesurer l'impact sur l'organisation et l'appropriation des utilisateurs.

Une fois la solution implantée, on voit comment ces derniers vivent avec l'outil, comment ils s'en servent, et on peut procéder aux corrections et aux évolutions nécessaires, au fur et à mesure que les besoins s'en font sentir.

Cette démarche de prototypage qui suppose de sortir de la logique « intellectuelle » selon laquelle on commence par penser la structure théoriquement parfois, on la conçoit, on l'applique puis enfin seulement on l'explique diminue les risques de rejet et d'échec car il est pratiquement impossible d'anticiper avec certitude sur les réactions des utilisateurs, selon la culture de l'entreprise le profil des collaborateurs le service concerné,

L'impact des potentialités d'usage de nouvelles viennent s'hybrider avec les anciennes, s'appuyer sur elles. Cela veut dire, par exemple, de la communication électronique au papier doit s'opérer par étapes.

De manière plus générale, on peut distinguer trois phases dans le déploiement d'un projet NTIC :

- Une phase d'amorçage, qui vise à implanter l'outil dans l'entreprise et à familiariser les collaborateurs avec ses différentes fonctionnalités.
- Une phase d'appropriation, durant laquelle l'objectif consiste à créer le réflexe d'utilisation à l'habitude de travailler quotidiennement et différemment avec cet outil.
- Une phase d'industrialisation qui permet d'utiliser ces outils de façon stratégique, en les connectant au cœur de l'entreprise et dans la relation client.

4.2 L'IMPLICATION DES DIRIGEANTS

les N.T.I.C suppose L'implication de la direction générale, qui est également considérée par les chefs d'entreprises comme un facteur critique de réussite. Le rôle d'entraînement du directeur général, autorité fédératrice, est décisif pour légitimer des projets forcément transversaux.

Supposant une collaboration entre des services qui n'ont ni forcément l'habitude de travailler ensemble, ni les mêmes priorités. L'implication du manager n'est pas moins déterminante lorsqu'il s'agit de mesurer les changements d'organisation et l'évolution des compétences liées aux NTIC, qui touchent toutes les fonctions de l'entreprise, de la production à la livraison au client.

Si le chef d'entreprise ou le directeur général n'est pas lui même suffisamment mordu des nouvelles technologies, il faut qu'il trouve au sein de la société quelqu'un qui puisse jouer ce rôle de catalyseur, qui donne envie aux collaborateurs. D'utiliser ces nouveaux outils, et bien sûr les responsables doivent être les premiers à s'en servir il est impératif qu'au plus haut niveau de l'entreprise, les actes soient en phase avec les discours.

4.3 LE COPILOTAGE AVEC LES UTILISATEURS

La performance technique seule n'est pas un critère de succès avec les NTIC, les usages reprennent la main c'est l'appropriation, l'utilité concrète des projets pour ceux qui les font vivre, qui les légitiment il ne suffit pas de mettre les gens devant un écran.

Une superbe messagerie techniquement sans défaut, sera un investissement parfaitement inutile si les individus ne communiquent pas par son intermédiaire, parce qu'ils n'en retirent aucun avantage réel.

Aussi sophistiquée soit elle, une architecture intranet conçue sans partir des besoins des utilisateurs risque fort de vivoter la quasi totalité des projets réussis impliquant des nouvelles technologies n'ont pas été portés par les seules DSI (direction des systèmes informatiques) .

Mais généralement par une équipe comprenant une (ou plusieurs) directions opérationnelles financiers, production, marketing, DRH ... il convient de donner à cette équipe de pilotage l'autorité et la latitude d'action nécessaires pour s'impliquer réellement de la mise en place du projet ' NITC ' .

4.4 L'ACCOMPAGNEMENT DES HOMMES

Une conduite pragmatique propose d'inclure tous les acteurs de l'entreprise dans le changement, ce qui permet aux collaborateurs de se sentir bien positionnés et motivés dans leur nouvel environnement.

Cette motivation est nécessaire pour que le projet "NTIC" atteigne ses objectifs, les métiers évoluent vite et la technologie est un facteur d'accélération du changement, un ingénieur commercial ne gère plus une succession de transactions ponctuelles de vente, mais doit suivre tout le cycle de vie d'une relation commerciale ;

Il doit aussi partager les connaissances, enrichir les bases de données où sont stockés les dossiers clients dématérialisés sans attendre de retour direct de ces tâches nouvelles. La sensibilisation à ces nouveaux rôles dans l'entreprise

l'accompagnement du personnel dans l'évolution des métiers, la formation aux nouvelles méthodes de travail et aux nouveaux modes de gestion de l'information et des savoirs, sont des dimensions incontournables de tout projet "NTIC".

Tout au long des déploiements de ce projet, l'entreprise doit avoir pour règles d'impliquer les collaborateurs concernés dans chaque phase du processus de définition des fonctions et des besoins c'est souvent de la base, de ceux qui exécutent les tâches concrètes, que viennent les meilleures idées,

C'est en partant sur la confiance et le sens de responsabilités, sur la transparence des objectifs et des résultats atteints à chaque phase que le management accélérera l'acculturation des utilisateurs à leurs nouveaux outils.

4.5 LA PRISE EN COMPTE DU CLIENT

En matière des NTIC, il n'y a pas de bon investissement dans une entreprise que s'il apporte de la valeur au client final. D'autant qu'avec les nouvelles technologies, on demande beaucoup à ce dernier : le client doit

saisir sa commande, choisir son mode de paiement, définir lui même ses options, etc...

En retour, il est en droit d'obtenir une plus grande réactivité, des délais raccourcis un meilleur service, une offre adaptée à ses attentes spécifiques. Sa capacité d'intégration du changement et sa maîtrise de la technologie sont aussi à prendre en compte : l'ergonomie et la navigation doivent lui rendre un service commercial simple et intuitif.

V. LES ENJEUX DES N.T.I.C DANS L'ENTREPRISE

5.1 DES SOLUTIONS NOUVELLES À DES QUESTIONS NOUVELLES

La mondialisation devient l'actualité de toutes les entreprises, même des plus petites pour toutes les contraintes sont identique, faire plus vite ;

Innover s'adapter, fournir du service et s'affranchir des frontières face à des nouvelles exigences, les NTIC proposent des réponses qui démontrent,

Chaque jour leur pertinence de construction de nouveaux types de relation client, conquête de positions concurrentielles ou identification de nouveaux débouchés pour les produits soumis à la pression des marchés financiers,

Les acteurs économiques doivent améliorer leur rentabilité et pour cela ils font appel entre autres aux NTIC : la mise en œuvre de ces solutions permet notamment une intégration optimale des clients et des fournisseurs.

5.1.1 LES CLIENTS ET LES N.T.I.C

« Les NTIC sont efficaces pour enrichir les contacts avec les clients, ce développement passe par le marketing one to one » ⁽¹⁾. Lorsque le client se connecte au site de l'entreprise, il est immédiatement reconnu et on lui propose les offres adaptées à ses besoins et à ses attentes en appliquant :

¹ c. salzman et X. DALLOZ « les défis de la net économie » edition dunod 2000, p240

- **Créer les outils de commerce électronique**

Des outils de ce type permettent d'envisager de faire du commerce d'une manière différente de celle mise en œuvre dans les approches classiques.

Mais surtout, ils rendent possible un développement de l'activité de l'entreprise, en la rapprochant de ses clients. Ce nouveau business model va jouer un rôle croissant dans les années avenir.

- **mettre un catalogue centralisé.**

Dans la plupart des entreprises, il existe de nombreux fichiers et des bases de données recensant plus ou moins parfaitement les articles proposés par l'entreprise. L'idée est d'avoir une seule base, contenant toutes les informations commerciales nécessaires et installée sur un serveur web, facile à consulter.

Un catalogue centralisé permet à tout clients de retrouver les produits adaptés à ses préoccupations le système est proactif il est conçu pour aider les clients dans leur travail de recherche.

- **Repenser L'aval de la facturation**

Beaucoup de responsables marketing ont besoin d'analyser de manière plus fine les données sur les ventes et de naviguer sans peine, dans l'ensemble des données issues de la facturation.

- **information des clients**

Avec Internet, n'importe quel client, où qu'il soit en Australie, au Japon, peut entrer à tout moment en relation avec l'entreprise en utilisant son site web, c'est un atout considérable par apport à ses concurrents.

On va, de même assister à une profonde évolution des relations avec les fournisseurs, avec des conséquences importantes sur la stratégie de l'entreprise, Nous entrons dans une nouvelle logique de travail, ces changements vont porter sur les points suivants :

- Le partage de l'information

C'est la première étape du changement, sans elle, il n'y a pas de mutation, on ne cherche plus à conserver les informations, notamment celles relatives aux ventes, mais au contraire on cherche à les communiquer le plus rapidement et le plus complètement possible aux différents fournisseurs.

- La gestion des stocks en commun

C'est la deuxième étape de mutation. Le client et le fournisseur gèrent ensemble un stock d'article finis. Mais cela peut aller plus loin : le stock peut être commun à plusieurs fournisseurs et à plusieurs distributeurs.

L'entreprise devient un nœud de communication entre l'amont les fournisseurs et l'aval des clients grâce à l'efficacité de sa gestion des flux.

- La création des produits

« Les clients et les fournisseurs ont intérêt à mettre en commun leur capacité de création. Le client apporte sa connaissance du marché, et les attentes du client final et le fournisseur ajoute sa connaissance, de la fabrication du produit, des matières premières »¹

5.1.2 UNE NOUVELLE GESTION DES SYSTEMES

Dans un monde où la communication rime avec révolution, où les technologies se succèdent à un rythme accéléré, la gestion des systèmes liés aux NTIC constitue souvent un véritable casse tête.

Les NTIC ainsi font partie des activités de plus en plus d'entreprises choisissent d'externaliser, en tout ou en partie. Le couplage de l'informatique et des télécoms débouche sur des systèmes technologiques de plus en plus complexes. Un nombre croissant de sociétés, rendent compte qu'elles n'ont pas toujours les compétences requises en interne.

¹ (1) J.M. Iefèvre ' ' Savoir communiquer à l'ère des médias, édition DUNOD, 1998,p150

Pour rester à la pointe et exploiter au mieux leurs réseaux. On a souvent su que de nombreuses procédures mise en œuvre par les entreprises n'étaient pas très efficaces.

Un travail important consiste à mettre en place des procédures rapides et efficaces permettant de traiter les principales opérations commerciales.

Pour renforcer la gestion des activités il faut :

- Avoir une démarche construite.
- Adhérer aux standards.
- Renforcer la gestion du projet.
- Procéder à une évaluation des actions.
- Mettre en place une communication interne.
- Capitaliser les connaissances.
- Trouver plus vite les compétences adaptées.
- Repérer les domaines propices à l'innovation.
- Améliorer les caractéristiques distinctives.

5.1.2 L'EXPLOSION DES SERVICES EN LIGNE

A la différence de la relation interpersonnelle qui caractérise l'accueil téléphonique, Internet en gendre une relation télématique, qui ne suppose pas forcément de contact humain sur certains sites, les entreprises n'en poussent pas moins leur marketing d'approche client très loin.

En offrant un environnement très complet d'informations interactives ou de possibilités de dialogue. Toutes les entreprises maintenant proposent la consultation en ligne et en temps réel de comptes bancaires sur Internet .

Les systèmes de réservation sur la toile, dans l'univers de la presse d'information, de plus en plus de journaux proposent une page de veille personnalisée.

« Internet permet à l'entreprise, la connaissance de ses visiteurs par le biais de différents outils. Une entreprise sur Internet peut démarrer une relation

d'apprentissage avec ses clients en leur soumettant des formulaires simples concernant leurs identités, leur motivation, leurs goûts ... etc »¹.

Ainsi l'information sera personnalisée pour chaque internaute, en sachant que l'aspect du site web son contenu, les prix affichés ou l'organisation de la page pourrait ainsi être modifiés il est également possible de proposer des produits sur mesure. De plus en plus des services en ligne sont développés et attractives (effectuer un achat, vendre, ...etc) Afin de profiter des outils électroniques.

Cela nous amène à voir pourquoi les entreprises investissent elles dans les NTIC Cette figure ci-dessous décrit l'importance :

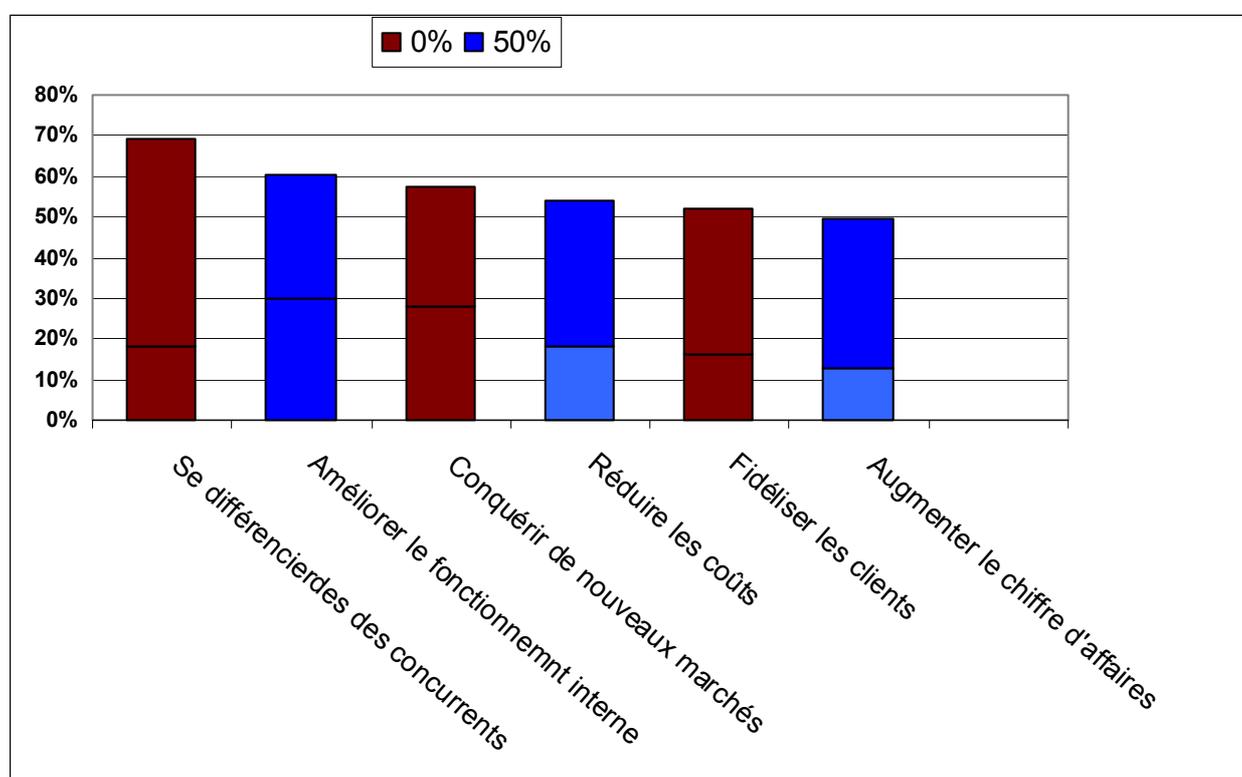


Schéma N° 06 :avantages des NTIC

5.2 LE PARTAGE DE L'INFORMATION

Le saut vers le partage de l'information partagée était déjà une nécessité. Grâce aux NTIC, chacun peut désormais se rendre compte qu'il s'agit bien d'une façon de travailler efficace créer un groupe de projet à partir d'une messagerie, lui fournir des instruments communs tel que

¹ Rahmani Karim « la commerce électronique » mémoire INC, 2002,p53

forums, agendas et fichiers partagés, bases de données, visioconférence pour lui permettre de coopérer en s'affranchissant des contraintes de distance et de temps est désormais à la portée de n'importe quelle entreprise.

« Les technologies standardisées utilisées dans l'univers Internet (protocoles, TCP/IP, http, langages HTML, JAVA ...).

Confères également une nouvelle efficacité aux outils workflow, ces applications informatiques spécialisées dans la gestion des processus de Qui permettent de distribuer la bonne tâche aux bons acteurs au bon moment »¹.

En outre, si ces technologies Internet ont favorisés la mise en œuvre de réseaux internes à l'entreprise Leur impact déborde largement des murs de celle-ci, à travers le développement des solutions de communication, de coopération et de coordination c'est à dire des réseaux accessibles pour tout le monde. Malgré les différences de temps et d'espace.

Le partage de l'information peut se faire d'une manière asynchrone ou synchrone :

5.2.1 Les communications asynchrones

Se sont des communications qui ne se produit pas au même temps, c'est le cas de la messagerie électronique, la communication a lieu sans la présence simultanée de tous les acteurs, les nouvelles technologies permettent ainsi de développer, en matière de communication interne, plus de cohésion et le sentiment d'appartenance à l'entreprise pour bâtir une vraie culture d'entreprise, dans la communication asynchrones on distingue les news groups, le fax et l'email.

5.2.2 La communication synchrones

C'est une communication simultanée, il se produit lors de la présence des acteurs, dans cette catégorie de communication on distingue : la vidéo-

¹ E. Arnaud pateyron « les nouvelles technologies de l'information et l'entreprise » Edition, Economica . 1996,p81

conférence, l'Internet relay, la visiophone, média space , téléphonie sur Internet, le téléphone dans l'entreprise orientée "NTIC" .

Ces modes de communication Donnent aux entreprises la possibilité d'intervenir dans les processus décisionnels, ce qui ne leur était pas possible au paravent, ou le sens de responsabilité individuelle et collective se renforce la structure NTIC participe ainsi à une meilleur allocation des ressources vers les activités créatrices de valeur.

5.3 MAÎTRISE DES SAVOIRS

Les NTIC valorisent le capital de savoir et de savoir faire accumulé par l'entreprise, en rapprochant au quotidien des compétences diffuses et dispersées.

L'information est à l'origine du savoir, où l'information constitue une ressource fondamentale sur laquelle repose toute action, qui a un effet démultiplicateur : « un groupe à qui on donne cinq informations et qui les partage à toute vitesse est beaucoup plus performant qu'un groupe à qui on en donne 100 et dont chacun le garde pour lui »¹

La capacité d'innovation et la compétitivité des entreprises, repose largement sur le savoir qui y circule.

A cet effet deux modes de recherche d'informations, peuvent engendrer un savoir et une connaissance pour l'entreprise, que voici :

5.3.1 Mode pull

Pull veut dire tirer, c'est ce mode qui a fait succès de l'environnement Internet, l'internaute navigue à son gré sur les sites web, surfant d'un site à l'autre, d'une information à l'autre, pour trouver ce qu'il cherche, mais aussi ce qu'il ne cherche pas.

Dans ce cas, il est d'autant plus nécessaire de bien structurer l'information que les utilisateurs eux mêmes vont chercher : des données mal indexées sont totalement inexploitables, ce mode peut exister dans un même système

¹ Frédéric .Soussin « l'ère des savoirs sur Internet » revue des dirigeants 2000 p17

d'information avec un autre mode appeler "push" pour qu'il se complémentariste avec ce dernier.

5.3.2 Mode "PUSH"

Qui veut dire (pousser), on fournit à l'utilisateur (ou un groupe d'utilisateurs) les informations censées le concerner, en se basant sur son profil en terme de centres d'intérêts selon des critères définis par lui même ou par sa hiérarchie, à partir d'une segmentation qui peut être extrêmement fine .

Les chaînes d'informations personnalisées vont alors chercher, parmi la masse de données stockées dans la base, celles qui correspondent aux centres d'intérêts d'un utilisateur donnée, puis cette information « formatée » vers son poste de travail.

5.3.3 la recherche d'information plus efficaces

« En conséquence à la maîtrise des savoirs l'entreprise peut développer des outils de gestions de connaissances lieu unique et sous une forme facilement accessible de façon à pouvoir les partage »¹. On se rapproche des techniques du management des connaissances il est donc important d'améliorer le management de ses ressources, notamment par des actions concernant les coûts de traitements des opérations qui sont souvent trop élevés.

Le principal actif des entreprises est constitué par la connaissance c'est un outil puissant, qui permet de fluidifier une organisation d'améliorer sa réactivité et de la rendre apte à traiter rapidement les problèmes complexes, pour comprendre le choix stratégique des NTIC , voici la figure si dessous qui décrivent les raisons d'investir dans les NTIC

¹ J. CHAMPEAUX , C. BRET « la cyber entreprise » , édition DUNOD ,2000, p 74

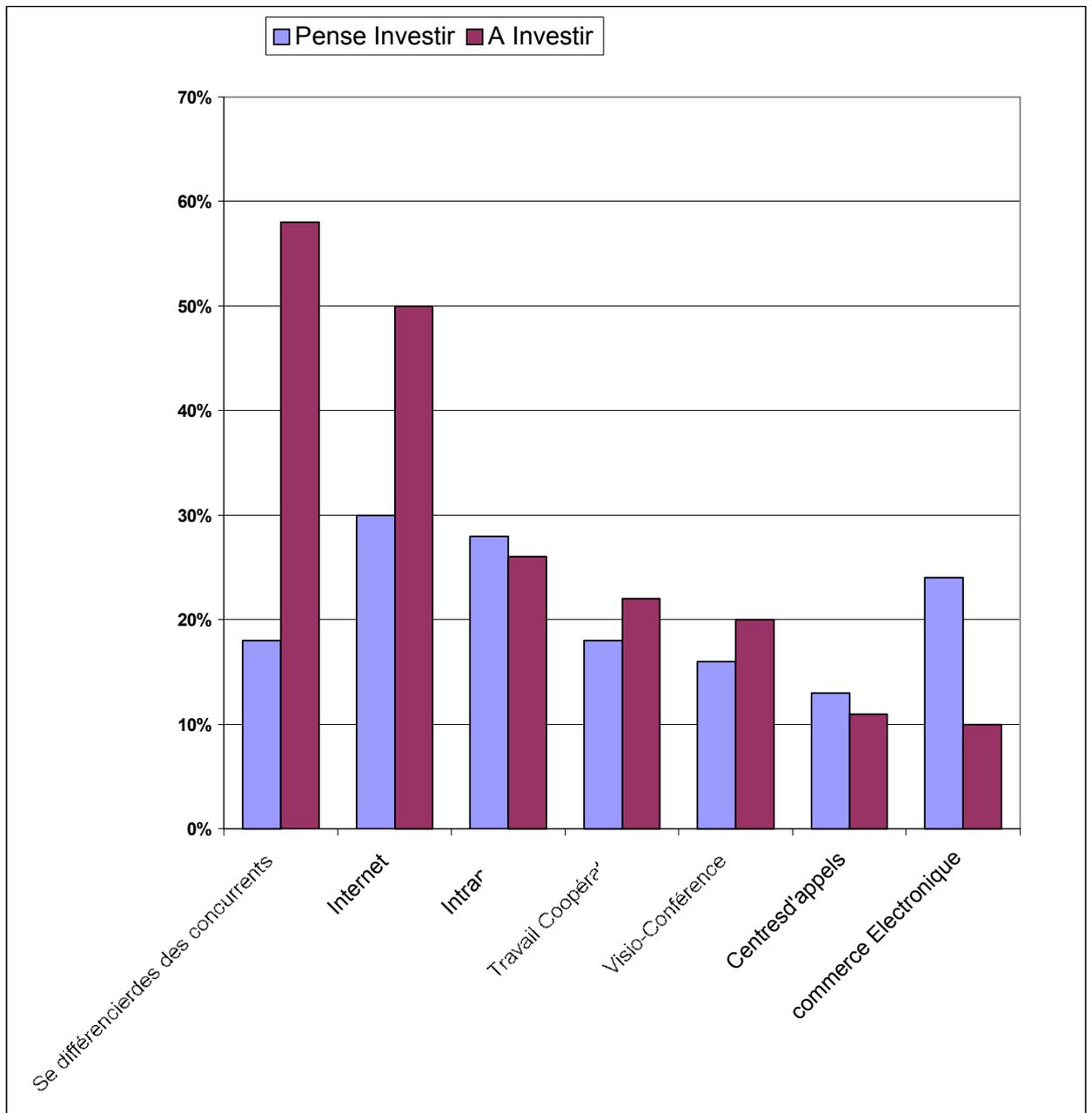


schéma N° 7 : les raisons d'investissement dans les NTIC

5.4 MAÎTRISE DES COÛTS ET OPTIMISATION

5.4.1 maîtrise des coûts,

Le coût de fonctionnement des NTIC est souvent faible, à cause de la multiplication des produits et des services du grand nombres d'utilisateurs, mais aussi de la dispersion des sites.

Rationaliser et maîtriser les dépenses induites devient vite une nécessité, la maîtrise des coûts c'est au contraire, la volonté d'obtenir le meilleur service au meilleur prix.

Les outils informatiques sont capables de rechercher d'analyser et de consolider automatiquement toutes les factures, afin d'élaborer des tableaux de bord au niveau de l'entreprise, des sites ou des directions et d'établir des ratios autorisant des comparaisons pertinentes au besoin, jusqu'à la consommation de chaque poste ainsi que le repérage des écarts.

Ces informations permettront rapidement d'enrayer les dépenses anarchiques ou superflues, dispersion des contrats de maintenance, multiplication des liaisons ...etc,

« L'optimisation des architectures et la centralisation de l'information, constituent aussi un grand gisement d'économies, en règle générale, il faut privilégier les architectures modulaires, les solutions pragmatiques et évolutives, susceptibles d'accompagner les changements dans l'entreprise ».¹

5.4.2 Optimisation des choix économiques

Une fois déterminés, les impératifs stratégiques et fonctionnels aux quels devront répondre les solutions NTIC, la maîtrise d'ouvrage à la Responsabilité de créer les conditions d'une optimisation des choix économiques :

¹ (1) E.pateyrown ,opcit, Edition economica 1994, p 45.

- De dresser un état des lieux précis de l'existant sans lequel il n'est pas possible, d'avoir une vision prospective, ni de bâtir un budget télécoms qui tienne la route, cet inventaire des ressources disponibles qui peut se révéler une source importante de rationalisation des dépenses doit porter à la fois sur les équipements les compétences et les services rendus.
- De professionnaliser la réalisation, soit en interne soit en faisant appel à un partenaire extérieur. D'un simple point de vue technico économique, la réalisation s'est compliquée, du fait de la multiplication des opérateurs et de l'accélération des innovations.
- De formaliser sous forme d'un cahier des charges les services que l'entreprise veut rendre à ses utilisateurs internes, après la phase de définition globale des besoins, faisant d'un descriptif précis : pour chaque département, chaque secteur, chaque métier de l'entreprise, quels sont les objectifs, les problèmes à régler, les bénéfices attendus, les solutions NTIC.

CHAPITRE III : L'INTRANET

Préambule

L'introduction d'intranet dans une entreprise provoque inmanquablement des changements. Quant à la façon de travailler, leur amplitude variant en fonction de l'organisation de départ.

Une structure travaillant avec une messagerie depuis plusieurs années, voir disposant de serveurs de partage de documents, s'habitue rapidement au nouvel outil et immédiatement sensible au confort d'utilisation qu'apporte intranet.

En revanche, les entreprises, peu familières des dernières innovations en matières d'applications bureaucratiques et d'outils informatiques, ne peuvent tirer spontanément la meilleure partie d'un intranet; il leur faut mettre en place un dispositif d'accompagnement de changement.

L'intranet touche tous les secteurs de l'organisation. Les applications vont intéresser toute l'organisation.

Vu l'utilité et les différentes applications d'intranet dans l'organisation, nous essayons d'étudier dans ce chapitre , le projet **intranet** issu de l'**internet**, ensuite sa mise en œuvre comme projet au sein de l'organisation, sans oublier ces différentes applications, enfin en va procéder à son évolution et son intérêt dans l'organisation.

I. NAISSANCE D'INTRANET

Le terme intranet est généralement employé pour qualifier la technologie internet appliquée à un réseau d'entreprise privé ou au minimum protégé.

D'un point de vue technique, ce qui distingue un intranet de l'internet est l'existence de mécanisme de protection, pour le reste c'est la même chose.

En faisant un parallèle avec le téléphone, on peut dire quand dans une entreprise il n'y a pas de poste pour l'extérieur, (internet) est un poste pour l'intérieur (intranet). **Un intranet est un internet privé.**

Le concept intranet, est apparu en mars 1996 dans un rapport de *forester research*. Le titre révélait de même fait la vocation de l'application de répondre aux besoins du plus grand nombre dans l'entreprise, par le même de développer le travail coopératif et la modélisation des connaissances.

L'intranet, se manifeste sous la forme d'un ensemble de solution technologiques appliquées à l'entreprise, qui ont toutes pour caractéristiques communes d'être dérivées d'internet.

Les briques technologiques, qui le constituent permettent le développement d'un nombre quasi illimité de configuration. Le système facilite ainsi le déploiement de réseaux internes qui exploitent des technologies et des systèmes ouverts, modulaires et standardisés.

Cet avantage technologique, rendu possible par l'adoption des protocoles communs (TCP/IP et HTTP).

L'intranet, résulte de l'association des réseaux informatiques (LAN) ou (WAN) et les nouvelles technologies d'information et de communication.

II. INTERNET

2.1 DÉFINITION ET GENÈSE

Avant de définir l'intranet, il est impérativement important de comprendre la notion d'internet et son architecture technique :

« L'étymologie » du terme internet révèle le préfixe « Inter » qui indique le lien entre deux éléments, le mot « net » qui est la traduction anglaise pour « réseau ».

« Internet est alors un lien entre deux ou plusieurs réseaux informatiques, c'est « Le réseau des réseaux »¹.

C'est un lien physique entre quelques 70 000 réseaux informatiques à qui représente près de 5 millions d'ordinateurs serveurs interconnectés, distribués dans le monde entier.

Via cette infrastructure, il est possible de transférer toutes sortes de données sous leurs formes numériques. Au sens propre, il s'agit de plus grand réseau informatique de la planète. Il regroupe une multitude de réseaux régionaux, gouvernementaux et commerciaux.

Tous ces ordinateurs connectés à ces réseaux sont disparates, c'est à dire de toutes tailles et de toutes natures. Ils communiquent entre eux par le biais du même protocole de communication TCP/IP, qui est un langage commun entre les différents types de serveurs, nous parlons d'interopérabilité.

Internet est un réseau de télécommunication sur lequel on retrouve d'innombrables ressources telles que : le courrier électronique (email) et les transferts de fichiers (FTP), internet relay chatt (IRC), world wide web (www ...etc.).

2.2 CARACTÉRISTIQUES DE L'INTERNET

Cinq caractéristiques différencient internet d'un simple outil informatique:

@ Il est international : Vu qu'il connecte des ordinateurs du monde entier.

@ Il est interactif : Il permet à l'internaute² d'évoluer selon ses ambitions dans le cyber espace.

@ Il est instantané : l'accès à l'information est généralement immédiat.

@ Il est actualisé en permanence : Des mises à jour sont faites quotidiennement.

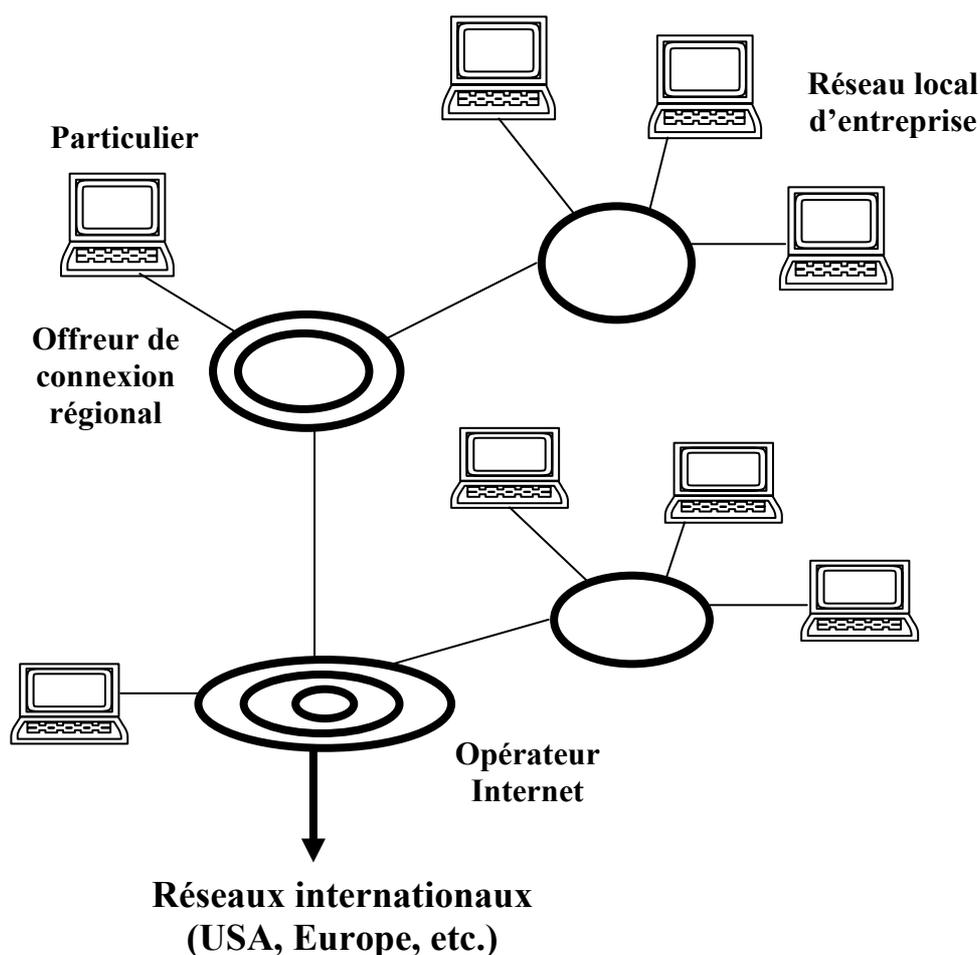
¹ S. Slight, « internet et l'entreprise », Edition MONGO, 2001, P.24.

² Toute personne qui navigue sur internet

@ Il connaît chaque mois de nouvelles possibilités techniques : Connexions par voies hertziennes¹, connexions satellites.

2.3 PROCÉDURE DE CONNEXION

Pour mieux comprendre la structure d'internet, et la façon d'accéder à ce réseau mondial, Le schéma ci- dessous illustre l'exemple d'un client qui souhaite se connecter au réseau mondial :



*Schéma N° 08 : L'acheminement de l'information
Source : « internet et l'entreprise »(2)*

¹ Des ondes électromagnétiques employées pour recevoir les signaux de la radio et télévision.

² Olivier ANDRIEU et Denis LAFONT, « internet et l'entreprise », Edition Eyrolles,1996, P.60.

III. L'INTRANET

3.1 DEFINITION

« Intranet est un réseau hermétique connecté mais protégé par feu (Fire Wall)»¹. L'entreprise qui dispose d'un intranet met à la disposition de son personnel, toute forme d'information pertinente, accessible en permanence et de manière instantanée.

Ces informations concernent, par exemple, des résultats d'expériences industrielles, des solutions marketing, la gestion des stocks et du personnel, la veille technologique, ou tout simplement la messagerie électronique.

L'intranet peut être défini ainsi comme : « L'utilisation des techniques de l'internet au sein de l'entreprise. Ces techniques sont d'abord les logiciels mettre au point pour l'internet qui sont diffusés très largement. Leur coût est faible en conséquence Ils sont parfois gratuits. »²

Les usages potentiels dans l'entreprise sont les mêmes que ceux de l'internet offert au grand public. Ils prennent un sens différent pour des personnes appartenant à la même organisation, réunis par un but commun.

Le mot intranet, a été utilisé pour la première fois en 1994, Il a ensuite été complété par un extranet qui est un intranet réservé à quelques partenaires extérieurs à l'entreprise (Fournisseurs, clients, ...).

¹ Michel- Germain « Intranet » Edition economica. 1998. P.8.

² (2) Lean-louis PRUCELLE « Système d'information » Edition Gestion. 1999. P.181.

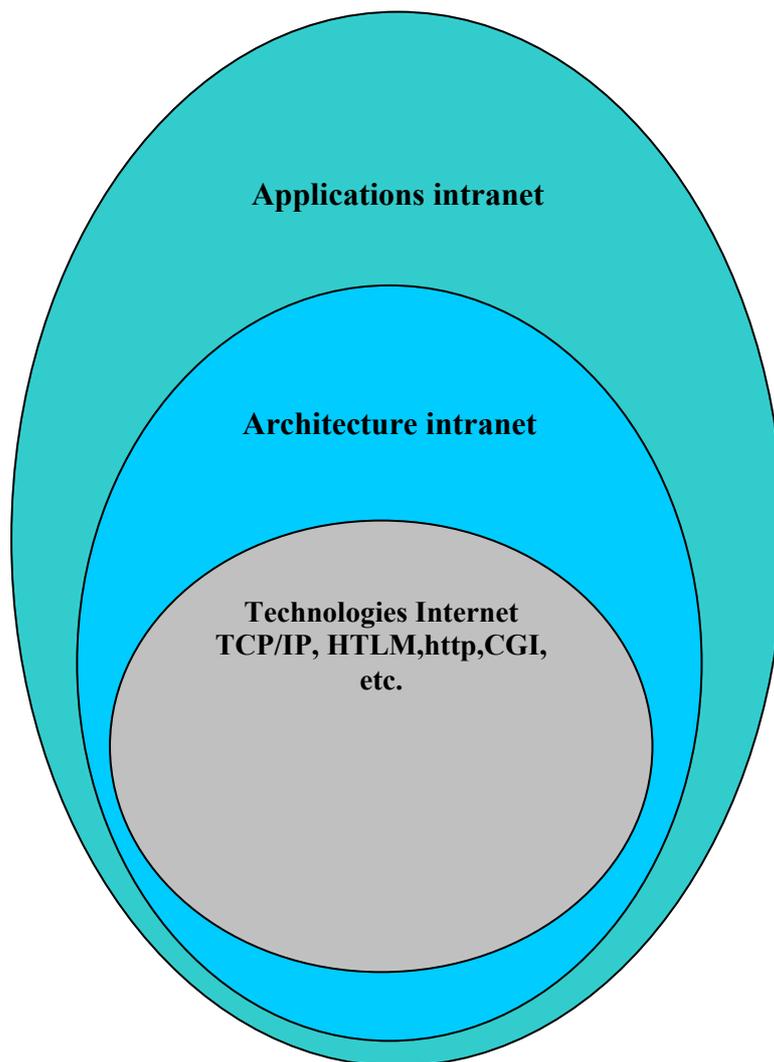


Schéma N° 09 : Les applications intranet s'appuient sur un ensemble de technologies standardisées.

3.2 AVANTAGES DE L'INTRANET

- Le principal avantage d'un intranet est sa capacité d'informer d'une manière instantanée tous le personnel de l'entreprise simultanément. Or, une bonne circulation de l'information au sein d'une entreprise donne à cette dernière les moyens de réagir efficacement aux variations de son environnement économique. De plus, la rapidité et la simplicité de la communication interne entraînent des gains de temps non négligeable qui se répercute sur la productivité.
- Le second avantage favorise la délocalisation, aujourd'hui, dus aux effets de la mondialisation des entreprises se concentrent en groupes commerciaux. La maison mère et les filiales se trouvent géographiquement séparées. La présence d'un intranet permet de partager à distance des informations d'intérêt commun, de manière quasi instantanée, réduisant ainsi les pertes de temps causées par un envoi postal et évitant ainsi aux dirigeants de l'entreprise des déplacements systématiques.
- L'efficacité fondée sur le partage instantané et ubiquitaire de l'information se heurte à des difficultés et à des réticences d'envergure. Pour atteindre ces objectifs, le système d'information doit être étudié avec soin. Tous d'abord, il faut identifier clairement les besoins en information (de quel type et de quelle nature), prévoir les changements organisationnels, et étudier l'introduction des nouvelles technologies dans la culture de l'entreprise (Présence d'un personnel qualifié capable d'utiliser matériel et logiciels, mis à sa disposition de façon à être encore plus efficace qu'avec des outils traditionnels).

3.3 LES CARACTERISTIQUES DE L'INTRANET

Les utilisateurs itinérants, peuvent obtenir très rapidement des informations lorsqu'ils se connectent à l'intranet. La mise à jour de différents pages d'information qui leur sont nécessaires puis les consulter à tout moment sur leur poste de travail sans être connecté au réseau.

Exemple : le commercial qui passe à son bureau une fois par semaine peut lors de sa visite, mettre à jour sur son poste l'ensemble des documents nécessaires à son activité quotidienne, qu'ils s'agissent de documents techniques de présentation de produit, de tarifs ou d'information personnelle.

- L'organisation peut mettre en place un canal de diffusion des informations importantes, qui seront systématiquement diffusées à tous les postes de travail.
- Un réseau de communication interconnectant des postes de travail des serveurs et utilisant le protocole TCP/IP.
- Des postes de travail équipés d'un explorateur internet, qui assure la partie cliente des différentes applications : visualisation des pages HTML.
- Accès à un système de messagerie ou à des formes.
- Des serveurs fournissant l'accès à des documents multimédia, et protocole HTTP, et les autres services internet : FTP, email ou news.
- L'environnement mieux connu sur l'internet. Les utilisateurs et le serveur sont en général connus et identifiés, les applications mises en œuvre sur un intranet peuvent donc en tirer partie.
- Les connexions avec des bases de données, ces connexions permettent de construire des pages actives.
- Les outils d'administration des documents multimédia accessibles sur intranet.

Pour traduire les caractéristiques de l'intranet, on trace le tableau qui suit:

Principes de base de l’Intranet

- 1- Eviter les redondances et les duplications (écrit/écran/applications)
- 2- Définir les priorités actuelles et à venir (planification)
- 3- Formaliser les complémentarités (écrit/écran/applications)
- 4- Favoriser les synergie (dynamique entre les acteurs et les supports)
- 5- Tester les attentes et les besoins internes (retour d’information. Mesure)
- 6- Définir la stratégie de l’Intranet
 - Pour qui ? (définition des public internes. Segmentation. étendue)
 - Pourquoi faire ? (sélection des types d’information à présenter)
 - Comment ? (formalisation de l’interactivité. animation)
- 7- Vérifier les opportunités
 - Parc informatique. Etat et capacité du réseau
 - Coût de l’équipement. Taux de couverture de la population interne.

3.4 LA MAINTENANCE DE L’INTRANET

L’organisation et les outils associés, doivent permettre de garantir à l’intranet une vie active, la gestion de l’information sur l’intranet est importante, pour mettre à jour les pages et les informations, à cela la maintenance doit être assurée par le web master, focalisant sur les fonctions qui suit :

- **Technique :**
 - Hotline :conseil auprès des utilisateurs, connections, navigation et téléchargement.
 - Mise à jour des documents.
 - Suivi de la fréquentation.
- **Animation éditorial :**
 - Surveillance de la validité des informations (durée de vie de document).
 - Relance des rédacteurs.
 - Recueil des commentaires des utilisateurs.

- **Profil :**
 - Techniquement adaptable et motivable.
 - Sensibilité à la pédagogie.
 - Bon relationnel.
 - Organiser (gestion des délais des versions).

Le web master, assure la qualité générale de l'intranet, il conseille et assiste les auteurs de projet, il met aussi les outils (modèle de page...etc.) à la disposition de ceux qui en ont besoin et il insiste sur l'importance d'avoir l'information à jour.

IV. LA MISE EN PLACE D'UN INTRANET

Voici les étapes qu'il faut pour mettre et installer un système intranet dans l'entreprise :

4.1 DEFINIR LE CONTENU DE L'INFORMATION

« La conception d'un intranet, est déterminée par l'information que l'on cherche à communiquer. Son contenu, doit être considéré dans son ensemble avant de porter son attention sur la conception des pages individuelles » ¹

Qu'est ce que le contenu ?

C'est l'information intégrée dans un intranet (documents, textuels, données, images, sons, séquences vidéo), organisée sous formes de sujets. Il y a de nombreux types de contenus, auxquels un intranet peut offrir l'accès (Page HTML, documents bureautiques, Word et Excel, applications logiciels script java ...).

Un avantage d'un intranet, est la rapidité avec laquelle il communique l'information, la faculté qu'il donne de l'actualiser en permanence, un site qui ne contient que de l'information statique et non mise à jour, ne sera d'ailleurs pas visitée.

¹ F. VIDAL, P. SAINTOYANT, J. MEILHAUO, « Objectif intranet ». Edition organisation. 1998, P. 121.

4.2 MOBILISER LES REDACTEURS

Dans un système intranet, on choisit les rédacteurs, et il s'agit donc de les aider, voir de les inciter à produire de l'information. Il faut donc les valoriser en leur donnant la notoriété et la visibilité.

Le rédacteur responsable d'une rubrique intranet maintient son niveau de motivation s'il reçoit des messages de ses Lecteurs, mais également si on lui transmet des chiffres sur le taux de fréquentation de ses pages, si on valorise une rubrique nouvelle par un symbole visuel... ce qui correspond au rôle du webmaster.

4.3 CHOISIR LA FORME

La création d'une identité pour l'Intranet, et sa cohérence avec ce que l'entreprise ou l'organisation définit comme, son identité, est importante. Cela peut conduire à utiliser de manière répétitive le nom de l'entreprise et à veiller à la cohérence entre les différents codes de communication.

Tout site web, sur intranet comme sur Internet, doit prendre en compte ces aspects d'images et d'identité. Les sites qui s'assurent un trafic important inspirent aux utilisateurs un sentiment d'agrément et de confort.

A cet effet il faut accorder une attention particulière à la conception des pages d'accueil, aux logos et à d'autres signes distinctifs, à la maquette des différentes pages, aux méthodes de navigation...etc.

4.4 ORGANISER LA COMMUNICATION

Pour développer le partage de l'information et cultiver l'interactivité, qui renforcent le sentiment d'appartenance à une collectivité tout en accroissant l'efficacité des méthodes de travail en groupe, l'intranet dispose d'un certain nombre d'outils, se sont :

- la messagerie électronique
- La possibilité d'envoyer des feedback et des messages aux créateurs de pages, les forums électroniques.
- Le service de chat voire même la conférence électronique

La réussite dépendra par ailleurs beaucoup de la réactivité face aux demandes spécifiques des utilisateurs.

Il faut encourager les utilisateurs à envoyer des commentaires et des informations par messagerie électronique et de traiter rapidement ces retours d'informations.

4.5 CONSTRUIRE UNE ARCHITECTURE DE L'INFORMATION

« La structure du site, a un impact direct sur son confort et son efficacité d'utilisation, le site est conçu de manière, à simplifier la localisation de l'information par les utilisateurs. »¹

Le contenu est clairement l'élément fondamental, mais il ne faut pas à lui seul un bon Intranet. Outre une conception graphique agréable, il faut encore une structure cohérente et des moyens de navigation souples et puissants, c'est la combinaison de ces éléments qui détermine les conditions d'utilisation

Par ailleurs, il faut tenir compte des possibilités offertes par les technologies internet et ne pas rester contraint par les limitations préexistantes des formats de l'information. Les pages de l'intranet doivent être de qualité et avoir l'originalité de l'information qu'elles contiennent.

Mais pour qu'elles soient utilisées, il faut qu'elles soient visitées. L'organisation des pages et de la navigation doit le permettre en fonction de la catégorie d'utilisateurs.

Exemple : le département Marketing souhaite trouver l'information par famille de produits ; alors que les commerciaux préfèrent la consulter par client.

4.6 HIÉRARCHISER L'INFORMATION

La conception de la structure de l'intranet, est une recherche d'équilibre et de simplicité. L'objectif est de construire une hiérarchie qui semble naturelle à l'utilisateur, facilite l'accès à l'information clé et n'interfère pas avec l'utilisation du contenu.

¹ S.Slight, Opcit, P20

Toutes les informations n'ont pas la même valeur. Tout ne peut pas être mis sur la page d'accueil. C'est la responsabilité des concepteurs d'identifier les priorités et de dégager une structure de l'ensemble d'information à publier. Une hiérarchie trop « plate » des informations conduit à la mise en place de pages de menu ou de listes longues et fastidieuses à parcourir et à maintenir.

4.7 ORIENTER L'UTILISATEUR

Quand un utilisateur visite pour la première fois l'intranet, il a besoin qu'on l'aide à s'orienter.

Pour cela, on recourt à des titres qui résument correctement l'information détaillée contenue dans la hiérarchie des pages associés. Pour des ensembles d'informations plus complexes ou plus grands, on utilise des tables de matières, des index ou des outils de recherche.

Si l'intranet compte plus d'une centaine de pages, une table de matières ou une carte du site est indispensable.

« Une autre approche consiste à reprendre dans la conception graphique de l'intranet des métaphores connues par l'utilisateur : galerie marchande, bibliothèque, encyclopédie. »¹

Pour résumer les étapes de la mise en place d'un intranet, on dresse le tableau ci-dessous :

¹ F. VIDAL, P. SAINTOYANT, J. MEILHAND, Opcit, P.127.

Les principes de mise en place d'un Intranet :

Questions préalables à la mise en place de l'Intranet	
Analyser « l'état de l'union » Etudier la faisabilité Définir les cibles Vérifier les sites Définir l'extension Prévoir l'évolution Convaincre la hiérarchie Associer les publics internes Vérifier l'ergonomie Mesurer les effets	<ul style="list-style-type: none">• Attente, mentalités. Etat d'esprit• Destinataires, utilisateurs, publics• Adéquation des locaux• Communication, travail coopératif• Flexibilité, ouverture• Adhésion, implication• Sensibilisation. Appropriation• Convivialité. Facilité d'accès• Etude d'impact
Etapes de l'implantation d'un Intranet	
<ol style="list-style-type: none">1- définir les besoins (communication, travail coopératif, datawarehouse)2- inventorier l'existant informatique (état des lieux)3- Déterminer la faisabilité (aspect technique et coût)4- Mesurer le degré d'acceptation (mentalités)5- Constituer le groupe de pilotage (acteurs du projet)6- Répartir et attribuer les tâches (qui fait quoi ?)7- Choisir les outils de l'Intranet (serveur, navigateur, applications)8- Déterminer le calendrier de mise en place (échancier)9- Réaliser la maquette (page d'accueil. Structure. Arborescence)10- Tester la maquette (groupe de pilotage focus groups)11- Constituer le pilote (beta test)12- Tester le pilote (panel interne-groupe test)13- Présenter le projet (plan de communication. Plan de formation)14- Lancer l'application (démarrage de l'Intranet)15- Déployer les applications (mise en ligne)16- Tester la perception de l'Intranet (mesure d'audience/sondage)	

V. LES APPLICATIONS DE L'INTRANET

L'intranet, touche tous les secteurs de l'organisation. Certaines applications vont intéresser toute l'organisation, d'autres peuvent avoir un impact sur les fonctions de l'organisation.

Les applications, peuvent toucher pas mal de chantiers dans la gestion quotidienne de l'entreprise: qui concerne la communication, le commercial... etc.

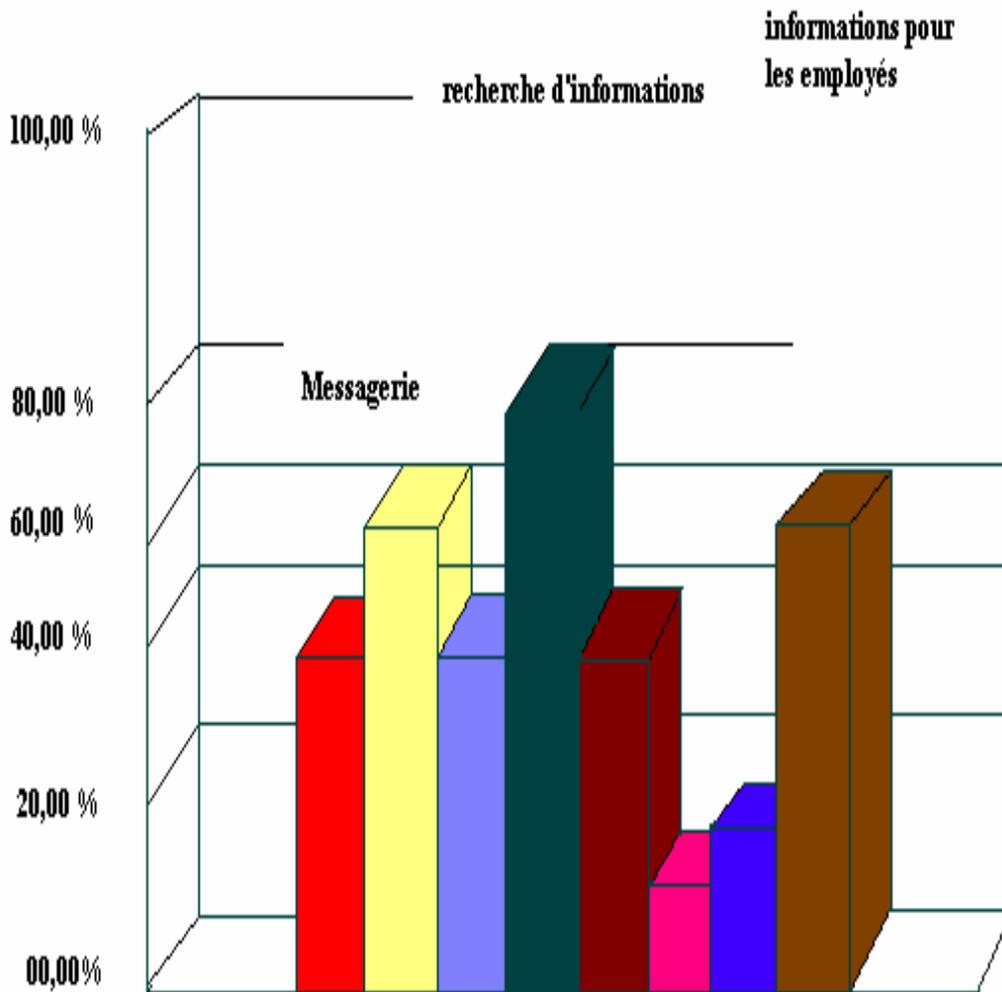


Schéma N°10 : les applications Intranet.

- | | |
|---|---|
| Recherche d'informations | Assistance hotline |
| Information pour les employés | Application de groupe |
| Messagerie | Transactions de vente |
| Support clientèles | Ressource marketing |

5.1 LA MESSAGERIE

La messagerie, permet d'envoyer des messages d'un poste à un autre ou plusieurs postes. A ces messages, on peut d'ordinaire joindre des documents, y compris, avec la dernière génération des développements technologiques, des documents de type multimédia comme des pages HTML.

La formule de la liste de diffusion, permet d'adresser des informations de manière sélective mais sans risquer d'oublier un destinataire. Elle assure également le support de l'agenda d'un individu ou d'un groupe.

Sur sa fonction de base, la messagerie électronique présente plusieurs avantages par rapport au téléphone.

Celui qui émet le message n'a plus à redouter de déranger son correspondant, ce qui peut avoir une importance pour certaines relations hiérarchiques, et n'est plus sujet aux contraintes liées aux déplacements et aux décalages horaires.

La circulation de documents normalisés, comme des formulaires, est dans le prolongement de la messagerie. Elle permet notamment des applications dans des domaines qui vont de la gestion des hommes à celle des commandes.

5.2 LE TRAVAIL COOPERATIF

Avec l'expansion de l'intranet, le travail coopératif connaît un important développement.

Les fonctionnalités, les plus attractives du travail coopératif, sont en premier lieu, sa capacité à simplifier les tâches répétitives et routinières entre plusieurs services de l'entreprise.

Il permet aussi la tenue d'agendas, la programmation de réunions, la préparation et la validation de comptes rendus, et la diffusion de documents.

Il améliore sensiblement la communication, car il utilise les techniques autorisées par intranet comme les « News », la messagerie, la vision conférence les forums de discussion.

Il permet aussi d'accéder à des bases de données et d'en extraire les informations utiles grâce aux technologies du « data ware house » de « text mining » ou de « data-mining ».

Les applications de travail coopératif, sont susceptibles de répondre à une grande diversité de besoins de l'entreprise. Toute fois, la conception en « lego »¹ permet à chaque entreprise de développer, dans la durée, des réponses adaptées à ses attentes spécifiques.

En fonction des besoins, les éditeurs, proposent aujourd'hui des produits de « travail coopératif » distincts, orientés vers différentes finalités :

- Certain rassemblement des fonctionnalités de « workflow ».
- D'autres sont orientés vers le G.E.D (gestion électronique de documents), depuis la création jusqu'à la diffusion de documents.
- Ces différentes solutions technologiques ont comme caractéristique commune d'inciter, dans la plupart des cas, à repenser l'organisation **sous l'angle de l'information et des circuits de décision.**

5.3 LE COMMERCIAL ET MARKETING

Le service commercial et Marketing, furent parmi les tous premiers à adopter Intranet. L'intranet constitue, un vecteur idéal pour les groupes marketing qui ont de l'information à diffuser aux forces commerciales.

Dans le domaine commercial, la fraîcheur est l'actualisation permanente de l'information, sont un facteur clé d'efficacité, a condition que cette information soit réellement conçue comme une assistance aux forces de vente.

Intranet fait tomber les barrières, entre les utilisateurs et l'information dont ils ont besoin (produit, tarifs, infos sur les concurrents, ... etc.). Il permet de nouvelles formes de travail qui caractérisent la modernité.

¹ Lego : briques de logicielles intranet

Le domaine du marketing, couvre notamment la publicité. Et l'on trouvera sur l'intranet, les réalisations effectuées par produit, par média, par pays ou par date de publication.

De même façon, il est utile d'afficher le plan promotionnel, en y associant les différents moyens et outils de promotion disponibles, la façon de les utiliser, et mieux encore de donner les règles générales de promotion des produits. Cette technologie va sûrement aider les commerciaux de différentes façons dont :

5.3.1 Des rendez-vous mieux préparés

Le champ des applications possibles, est considérable à la mesure du volume d'informations dont dispose l'entreprise (sièges, filiales, bureaux d'études, agences).

Le contenu, peut porter sur le cadre de l'action commerciale (plan Marketing), et sur les résultats globaux (état des ventes et des stocks en temps réel).

Il peut intégrer des données, concernant les initiatives de la concurrence (collectées dans la presse, ... etc.) mais les vendeurs sont particulièrement sensibles à tout ce qui les aide dans leurs rendez-vous au quotidien :

- Informations sur les produits.
- les références des clients

exemple : avant un rendez-vous, le vendeur peut prendre connaissance du profil de son interlocuteur (client ancien, récent...etc.), cela nécessite un important travail de collecte de l'information dont les relais sont pour une bonne part ceux-la mêmes qui en bénéficieront.

5.3.2 Des vendeurs mieux armés

L'intranet, crée des outils qui permettent, de répondre plus rapidement et plus complètement au client par le biais du téléchargement.

Renault à mis au point un système, qui permet à un certain nombre de vendeurs, de calculer en ligne les prix des véhicules, en fonction des options et de faire des options personnalisées de crédit.

L'intranet est également utilisé pour sensibiliser et former les forces de ventes en cas de lancement d'un produit nouveau.

Un intranet est un outil de communication, qui doit favoriser l'échange. Si on demande au commercial de faire un effort sur la remontée d'information alors qu'il est naturellement plutôt indépendant, la contrepartie consistera à lui transmettre quelques données lisibles sur les résultats par produit ou par secteur géographique.

5.3.3 Apprentissage entre vendeurs

L'intranet peut permettre de partager l'expérience des différents vendeurs, d'améliorer l'efficacité d'un groupe d'experts, la mise à disposition par les différents acteurs d'une base d'information sur les propositions réalisées, sur le retour d'expérience de projets clients, constitue un avantage concurrentiel évident.

Ce n'est pas par hasard si les grands cabinets d'ingénierie et de conseil ont été parmi les premiers à mettre en place de tels outils. Les commerciaux transmettent au bureau d'études grâce à un intranet.

Des approches analogues mises en place de bases de connaissances constituent également des outils de base pour le support après vente de produits complexes.

Une base de connaissances accessibles à travers l'intranet par les différents acteurs, tant dédiés au support après vente impliqués dans les relations commerciales, est un facteur essentiel d'efficacité et de qualité de service.

5.4 RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT / PRODUCTION

Pour raccourcir les délais de mise au point des produits ou modèles nouveaux, on imbrique les phases des projets de manière beaucoup plus subtile qu'au paravent. On ne se contente plus de les faire se succéder dans le temps.

Lorsque les technologies intranet sont arrivées dans les entreprises, les services de recherche et développement, ont été parmi les premiers à s'y intéresser. C'est en effet au sein de ces services, que se sont développés deux

modes de travail, qui s'étendent aujourd'hui à l'ensemble de l'entreprise : les équipes de projet et le développement des liaisons transversales, les applications d'intranet dans ce domaine concernent :

5.4.1 La production

On voit déjà les bornes interactives, prendre position dans les unités de production. Bornes adaptées à l'environnement, avec des écrans larges et un système de consultation qui n'exige pas que l'on se lave les mains avant chaque manipulation, comme on l'a déjà dit pour la recherche et développement.

La mise en commun des bonnes pratiques peut être extrêmement efficace, qu'il s'agisse des méthodes et moyens de conception des produits, des outils de gestion assistés par ordinateur, des processeurs de fabrication ou encore de recherches effectuées sur les matières premières.

Chacun de ces domaines, peut constituer à lui seul, un site spécifique tant le volume des informations, est important et souvent critique.

5.4.2 Gestion des stocks

Il y a des applications plus sophistiquées. Des groupes industriels transmettent par le biais d'intranet, des fiches de préconisation concernant les méthodes.

L'un d'eux suit en permanence l'évolution des stocks de matières premières, au sein de ses différentes filiales. Lorsque l'une d'elles est en rupture pour un produit. Elle vérifie, avant de lancer un réapprovisionnement si une autre ne dispose pas d'excédents qu'elle pourrait fournir à moindre coût.

5.4.3 Recherche et développement

Les services de R & D, sont souvent désireux d'avoir accès à Internet, Tout dans un souci de veille concurrentielle que pour dialoguer avec les autres experts de leur secteur.

Le développement des applications de type push, les aidera à recueillir l'information recherchée sans perdre un temps précieux.

« Curieux des travaux des autres, les services de R & D sont peu enclins à communiquer les leurs, au moins tant qu'ils sont en cours. Ils ne contribuent

guère, spontanément aux applications assurant la diffusion de l'information. Intranet peut offrir aux chercheurs une aide n'intervenant pas dans le cadre de programmes, bien déterminés, mais dans celui en général, de la veille technologique, focalisant sur la technologie des produits nouveaux.»¹

5.5 LA GESTION ET LA FINANCE

Les directions administratives et financières sont au coeur de nombreux flux d'informations, dans l'organisation qu'il s'agisse des rapports de gestion, du processus de préparation budgétaire ou de son suivi, ou encore de processus comme les achats ou les investissements, ces flux sont encore en grande partie assurés sous forme papier.

Pour voir les applications qui concernent ce domaine nous pouvons citer :

5.5.1 Structure financière

Dans le domaine purement financier, l'intranet sert essentiellement à diffuser au personnel des informations de bases: Structure financière de la société, éventuellement par secteur d'activité, avec des possibilités de comparaison sur plusieurs années.

- Certaines entreprises diffusent à l'intention du personnel, via intranet, les communiqués adressés à la presse économique, par exemple ceux qui portent sur les résultats annuels ou trimestriels.

5.5.2 Le contrôle de gestion

Intranet ne sert pas seulement à diffuser des chiffres, mais aussi à les obtenir plus rapidement et à moindre coût.

Les opérations de transmission d'information par télécopie prennent entre quatre et cinq mois.

¹ 1) V.SA NDOVAL, « Intranet, le réseau d'entreprise », Edition HERMES, 1996, P.79.

Avec intranet beaucoup d'entreprises, ont réduit les délais et la facture de fax par deux. Intranet autorise des simulations et favorise la réactivité.

Quelques entreprises commencent à en faire un outil intéressant pour mieux gérer leur trésorerie.

Exemple : lorsque Microsoft a rendu accessibles sur l'intranet les différents rapports de gestion et le suivi des résultats, elle a pu supprimer un service central qui imprimait plus de 12 millions de pages.

5.5.3 Préparation des budgets

Dans de nombreuses organisations, la préparation des budgets, constitue un exercice annuel obligatoire, particulièrement long et consommateur de ressources.

Ces délais, sont pour une part dus aux inévitables allers retour que ce type d'exercice impose, dus aussi aux difficultés de transmission des informations, et l'incompatibilité des outils de préparation budgétaire .

D'autre part Beaucoup d'entreprises aujourd'hui, s'appuient sur un intranet pour faciliter ce travail. Les procédures peuvent varier; depuis la simple diffusion de feuille de calcul standard, pour un tableur au travers de la messagerie, jusqu'à un véritable travail coopératif, assisté par l'intranet, de mise au point progressive des documents budgétaires.

5.5.4 Comptes fournisseur et clients

La mise en ligne d'information, sur les comptes des fournisseurs et des clients, se heurte pour l'instant à moins d'obstacles. L'objet est de permettre aux différents services concernés, d'assurer le suivi des factures des créances des commandes.

Un rappel des procédures à suivre, figure généralement parmi les données. Ceci incite tous les départements, à utiliser les mêmes outils et formulaires qui ont fait leurs preuves.

L'intranet peut être un environnement idéal, pour la mise en place d'outils spécifiques « de work flow », pour la gestion de processus comme les achats et les investissements.

L'intranet, propose des formulaires de demandes d'achat automatisé. Un grand établissement de l'administration, à ainsi mise en place une application intranet, qui gère plusieurs centaines de millions de dépenses d'achats annuel.

5.6 LES PROCESSUS ADMINISTRATIFS

L'intranet, peut être le support d'autres processus administratifs ; demandes de déplacements, commandes de billets d'avion ou de train, traitement de note de frais...etc.

La plupart des services assurés, vis-à-vis du personnel par la direction administrative, et les services généraux peuvent être améliorés, au moins dans leur suivi et leur pilotage par des outils sur l'intranet.

5.7 LES APPLICATIONS MULTISITES

Parce que qu'il abolit les distances, un intranet est un outil particulièrement adapté aux entreprises à sites multiples.

L'intranet améliore la communication, en accueillant la messagerie et des applications classiques.

Ces entreprises multisites, sont concernées par toutes les applications d'Internet. Mais dans un contexte spécifique, pour obtenir une participation efficace de tous les sites il convient de les mettre, et de mettre les salariés du siège et des autres sites. En situation de tirer la meilleure partie de leur ressources.

Les projets impliquant plusieurs sites, concernant tous les domaines de la vie des produits de l'entreprise. Ils portent plus particulièrement sur la communication, la recherche et développement, et les échanges d'expériences.

5.7.1 Exemple de qualité

Intranet est un atout majeur de la qualité, d'abord parce que sa démarche de mise en place est une démarche proche de celle de la qualité.

Ensuite, la constitution des pages de l'intranet est l'occasion de donner une forte image qualitative, parce que l'outil lui-même sert parfaitement les projets qualité, en réunissant les individus de tous niveaux autour de cet objectif commun dans la mesure où les normes ISO 9000 consistent à développer des

standards qui doivent être documentés et respectés, le meilleur intranet sera celui qui démarrera directement dans sa mise en place en respectant rigoureusement ces normes, intranet est un projet ISO.

5.7.2 Facteur de changement

Un intranet constitue un support unique de l'accompagnement des grands changements de l'entreprise, les flux d'informations traiteront particulièrement de la réorganisation de la production et des aspects logistiques.

S'il y a des conséquences, en termes de restructuration ou de réorganisation de la production. Une carte présentant, chaque site et ses produits informera chaque collaborateur des changements.

5.8 LES RESSOURCES HUMAINES

L'intranet exerce un rôle croissant, dans la gestion des ressources humaines. Elle permet, en effet, la gestion de la paye, le suivi des rémunérations et des augmentations de salaire, le suivi des plans d'embauche, les budgets de formation. Piloter l'activité ressources humaines nécessite un système d'information performant et des tableaux de bord précis.

La nouvelle gestion, bénéficie des fonctionnalités de l'intranet. Elle rend les organisations plus flexibles, plus réactives, car elle leur permet de mieux apprécier et gérer leur capital humain.

Les applications de l'intranet dans ce domaine concernent:

5.8.1 L'information du personnel

C'est assurément dans ce domaine que se trouve, à terme, le gisement le plus considérable d'informations de proximité, pour le personnel, mais aussi le plus indispensable à la dynamique interne de l'entreprise. Dans le champ de l'information sociale, disponible sur l'intranet figurent, les données qui concernent l'aspect statutaire de l'emploi, la convention collective, le règlement intérieur, la mutuelle, les avantages sociaux, mais aussi l'intéressement, la participation...etc.

5.8.2 le recrutement

Le développement sur le web des sites Internet d'entreprises, fournit à ces derniers une opportunité nouvelle de collecter et simplifier la gestion des candidatures, l'utilisation de questionnaires informatisés facilite la collecte d'information, standardise le traitement et l'exploitation des données; l'automatisation de la saisie accélère le processus global.

Elle favorise dans un premier temps, le recensement des candidatures dans un site, puis la rediffusion via l'intranet, des informations vers les opérationnels, à effectuer une première sélection en fonction de leurs besoins.

5.8.3 La productivité administrative

L'utilisation de la messagerie, comme support, pour transférer des formulaires, et un outil puissant d'économie. Ces formulaires peuvent concerner toutes les procédures administratives : demande d'absence , demande de déplacement, demande de formation ...etc.

Un intranet peut être aussi, un instrument de recueil de l'information dans le cadre d'enquêtes, destiner notamment à mesurer la satisfaction du personnel.

5.8.4 La formation

Dans le domaine de la formation, l'internet offre d'importantes perspectives. Le premier axe concerne la présentation de l'offre de formation.

le traditionnel catalogue de stages et des formations, succède un outil interactif, qui facilite la recherche de celui qui le consulte, classification par thème, par sujet.

L'application est complétée, par une aide en ligne sur les formalités à remplir ou les spécificités requises pour chaque enseignement.

Au terme de la sélection, le candidat remplit un formulaire électronique pour s'inscrire et s'adresser directement à la direction de la formation.

VI. EVALUATION DU SYSTEME INTRANET

L'évaluation de système intranet nous conduit à évaluer les facteurs suivant :

6.1 L'ENTREPRISE ELARGIE

Le déplacement d'internet, vers l'entreprise à conduit, à l'apparition de principe symétrique d'intranet. Ce dernier utilise les mêmes protocoles que son aîné, à savoir les normes TCP/IP et HTTP.

La solution, qui consiste à ouvrir un intranet sur internet, pour le connecter à un autre intranet distant du premier, s'appel un extranet.

A la différence d'internet, largement ouvert, l'intranet est par définition une configuration délimitée et fermée même si les partenaires internes peuvent être variés, leur extension est étroitement déterminée et circonscrite.

Les contours de la communauté, déterminent la délimitation de la circulation de l'information. L'adoption des protocoles d'internet permet de résoudre, de façon simple, les principales difficultés de réseau.

Tout d'abord le principe d'adressage est global ce qui simplifié la recherche des destinataires et autorise la fiabilité de fonctionnement de l'ensemble.

D'autre part, l'homogénéité plus grande du matériel connecté, comme des réseaux, crée une plus grande cohérence, facteur d'efficacité de l'ensemble.

« L'intranet compense son retard initial par apport à Internet et se propage désormais de façon accéléré¹. Il établit un lien avec les publics internes de l'entreprise (personnel, filiale), ainsi qu'avec ses partenaires réguliers (fournisseurs clients, ...), qu'il englobe dans un système composite mais cohérent.

L'intranet rend l'accès plus fluide à l'information nécessaire à différents utilisateurs, pour démontrer ça, nous proposons de voir le tableau ci-dessous :

¹ M. GERMAIN. Opcit, P. 16.

	Enquête Salariés 2002*	Enquête Entreprises 2002**
Accès à un ou plusieurs intranet (s)	84%	70%
Information générales sur l'entreprise	85%	73%
Information spécifique à « mon métier »	54%	66%
Module de formation en ligne	22%	17%
Moteur de recherche dans l'intranet	68%	60%
Bases de connaissances	47%	51%
Agenda partagé	58%	53%
Travail de groupe à distance	59%	55%

. Source : Observation dauphine-cegos du e-magement.

L'intranet se distingue des solutions informatiques précédentes par son caractère fonctionnel. Son déploiement ne contraint, ni à abandonner les solutions antérieurs, ni à remplacer le matériel utilisé, il s'intègre de façon naturelle à l'infrastructure de l'entreprise dont il optimise le fonctionnement à moindre coût.

Enfin, il a pour autre avantage, d'offrir une perception constante de taux de consultation, des différents thèmes d'information disponibles, ce qui permet d'affiner la démarche de communication pour répondre aux besoins réels.

6.2 L'INFORMATION PARTAGEE

L'intranet offre à l'ensemble des collaborateurs, reliés au même réseau ses fonctionnalités étendues d'édition électronique. Il rend accessibles, à tous, des documents préparés dans les applications, répandues comme la suite bureautique de microsoft-traitement de texte Word, tableur Excel, ... etc. qui intègre déjà le protocole HTML.

L'opérateur peut ainsi préparer et diffuser ses documents sans formation préalable ou recours extérieur. Il peut aussi leur associer, à sa convenance des documents d'accompagnement réalisés sur traitement de texte ou sur tableur.

Chacun des éléments émis est systématiquement référencé lors de l'édition, ce qui favorise la localisation et la recherche.

Cette caractéristique, associée aux fonctionnalités des navigateurs, améliore de façon considérable les protocoles de consultation.

Il est possible de rechercher l'information, par le principe de mots clés, de discriminer la sélection par date de diffusion, d'effectuer un filtre par la sélection des codes d'information (direction ou service).

Le principe autorise donc une personnalisation, qui fournit à chacun les informations auxquelles il a droit de façon stricte.

Exemple de réseau :

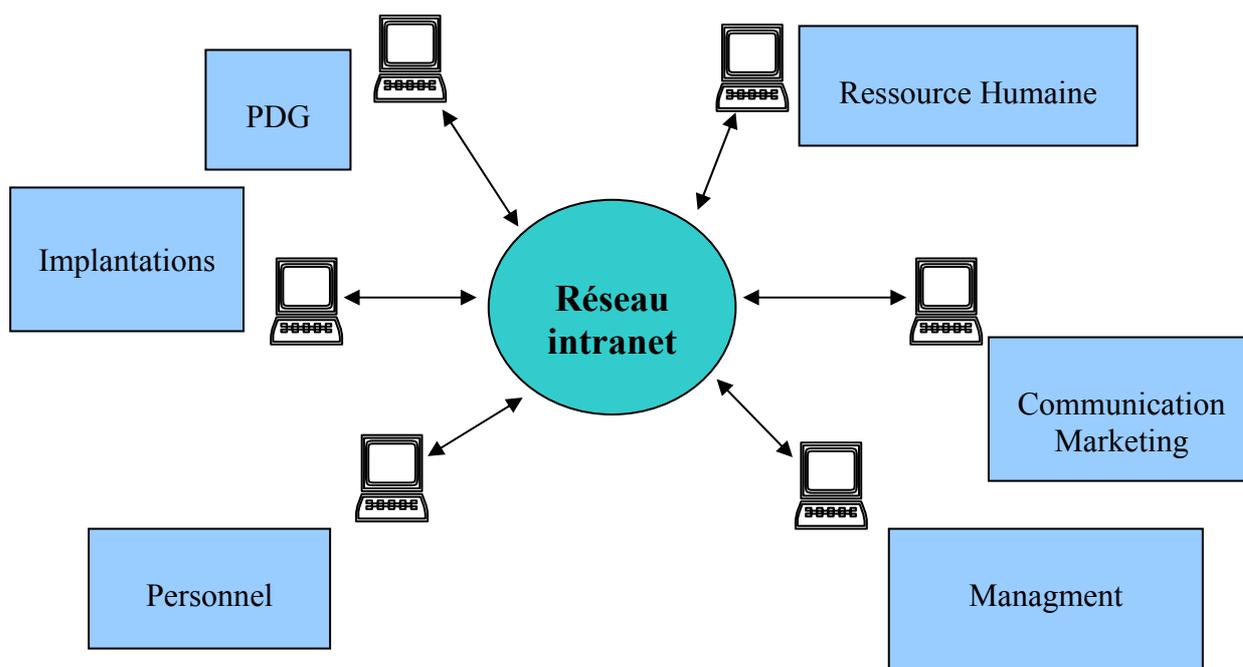


Schéma N°11 : Réseau d'informations partagées

6.3 INTRANET SYSTEME DE CREATION

« Intranet constitue une étape importante, dans l'évolution de la société, on sous estime le phénomène, parce qu'on traite beaucoup d'intranets par

référence à internet. On le présente même souvent comme sous-produit. Or, beaucoup d'hommes et de femmes, qui ignorent tout de l'internet, découvrent les possibilités des nouvelles technologies de l'information par l'intermédiaire d'intranet. »¹.

A cet égard, intranet est l'un des vecteurs de la montée en puissance de l'immatériel dans l'économie et les entreprises. Par apport aux ressources physiques, les ressources immatérielles présentent un grand avantage, on les multiplie au moindre coût et on les consomme sans les détruire. Mais, il faut toujours actualiser les données.

Par ailleurs, la multiplicité des applications possibles d'intranet, de la recherche et de développement à la production et au commercial, le montre : le micro ordinateur tend à devenir le poste de travail Universel.

Une des caractéristiques essentielles d'intranet, est son rythme d'évolution. Contrairement à d'autres systèmes d'information relativement stable, il se modifie rapidement, le plus souvent, accroît son domaine d'activité que l'organisation doit en tenir compte.

6.4 SYSTEME DE CHANGEMENT

Les intranets sont des facilitateurs de changement, dans la mesure où ils offrent une variété instantanée aux utilisateurs, cette dernière concerne aussi bien des informations de courts terme (indicateurs), que des connaissances plus structurantes (bases d'expérience, bases documentaires).

Cette variété, renvoie à une diversité de choix pour les collaborateurs. Elle entraîne une pluralité d'interprétations, devant faciliter les processus de décision individuels et collectifs. Les différents modules conduisent à l'essor d'une mémoire organisationnelle issue de cette même variété.

¹ F. VIDAL, P. SAINTOYANT, J. MEILHAND, Opcit, P.174,

« La mémoire des activités de l'entreprise, n'est plus uniquement située dans les données techniques ...), mais également dans nombre d'informations et de connaissances, assurant la fonctionnement de l'entreprise »¹

Ces éléments, constituent les fondements d'une démarche profonde de changement composée de multiples micro-cycles localisés et/ou globaux, en interagissant par messagerie, en réagissant à des propos tenus dans un forum, ou en participant à l'enrichissement d'une base d'expérience.

Les collaborateurs modifient des contextes, des cadres de fonctionnement de manière plus au moins importante. C'est dans ce contexte qu'ils participent à de tels micro-cycles de changement selon les organisations, il peuvent prendre plusieurs formes :

6.4.1 Modifications des structures internes de l'entreprise

La combinaison de plusieurs modules intranet, entraîne des relations transversales, entre les collaborateurs de groupes fonctionnels différents. Les structures organisationnelles s'en voient largement modifiées. Leurs frontières tendent à disparaître en termes de diffusion d'informations.

Par ailleurs, l'émergence de phénomènes communautaires, place les interactions entre collaborateurs dans de nouveaux champs. Il ne s'agit plus uniquement de coopérer dans la réalisation d'une tâche.

La coopération, repose bien plus sur des circulations, de réalisation de connaissances aux objectifs opposés, en s'affranchissant de tout pouvoir hiérarchique :

- résoudre des problèmes.
- améliorer une pratique.
- concevoir de nouveaux procédés ou processus.

6.4.2 Déploiement d'une connaissance organisationnelle

Les systèmes intranet, sont encore des facteurs de changement en ce qui concerne l'essor d'apprentissage organisationnel.

¹ F. CREPLET. « ingenierie intranet ». P.223

Ils offrent un pont, entre des compétences individuelles et des compétences collectives.

En effet, ils assurent par les outils group Ware, les espaces de connaissances de diffusion de valeur, la remise en question de normes, de schéma de pensée ou de croyances, ... etc.

Les intranets créent ainsi, des plates formes d'interactions sociales favorisant à la fois la constitution de telles connaissances organisationnelles, que des compétences collectives dans un tel contexte, des changements plus au moins profond s'opèrent.

6.5 SYSTÈME D'INNOVATION

Les entreprises, connaissent des processus innovant reposant à la fois sur la vieille technologique, décloisonnement de la fonction R&D et sur des interactions fondées sur des modes de projet évolués.

Les systèmes intranets, apportent plusieurs niveaux de fonctionnalités répondent à de tels objectifs.

Certains outils intanet évolués (les formes,...etc.) sont assimilable à des plates formes cognitives.

En effet, elles connaissent l'existence d'une place (le logiciel, la base,...etc.) d'interactions sociales (relations synchrones ou asynchrones).

Et enfin, d'un ou de plusieurs objectifs (résolution de problèmes,...etc), au sein de celles ci, des micros innovations ou des innovations plus radicales se produisent.

Ces plates formes se constituent, soit au sein d'une cellule R&D , d'un groupe de projet, ou entre l'une de ces entités et une direction générale.

Les collaborateurs, dans de telles plates formes cognitives, doivent donc détenir à la fois la capacité de formaliser certaines de leurs connaissances tacites, tout en réussissant à transmettre des connaissances plus codifiées, ils doivent encore détenir une capacité à absorber et intégrer les informations, provenant des autres utilisateurs, dans certains cas, des apprentissages ont lieu.

L'intranet, peut encore dans le cadre de processus innovants, voir l'intervention de structures, ces dernières, de part leur essence, participent à de tels travaux. Elles doivent avoir accès à l'information soit en intranet soit en extranet.

Les systèmes intranets forment des fonctions supports, dans leur chaîne de valeur. Ils viennent en complétant, des systèmes d'information et plus largement des systèmes d'organisations et de management.

Ils demeurent dans cette acception des instruments, au service du partage et de la capitalisation d'information et de connaissances.

6.6 UN « PROCESSEUR D'INFORMATION » :

Les intranets offrent de nouveaux champs d'informations, ils favorisent l'accroissement de compétences.

Ce processus, se manifeste sous la forme d'une boucle « information – connaissances - compétences ». Elle synthétise les développements de l'actif immatériel sur l'existence d'externalités de connaissances.

Ces actifs immatériels, émergent à travers des travaux collectifs virtuels et traditionnels des membres de l'entreprise, il renferme une identité basée sur les "NTIC». Ils donnent à l'entreprise un gage de performance.

L'entreprise connaît par le système intranet qu'il intègre, une multitude de sources d'informations. Ces dernières répondent bien à des besoins de traitement de données de production et de données commerciales.

D'autres sources, sont venues ensuite se greffer aux systèmes en place, avec l'essor des supports bureautiques, puis le groupware.

Donc l'essentiel est dans la matière première qu'on utilise ; « information » et les quantités de connaissances qu'ils peuvent générer.

L'intégration des systèmes intranets, suppose une analyse de leur compétitivité. Les externalités de connaissances qu'ils font émerger.

L'évaluation, est encore synonyme d'un pilotage de la performance, il témoigne des nouvelles sources de changement, au sein de l'organisation, et elles forment des leviers de performance pour l'entreprise, dans la même veine.

« La performance a trait à la régulation de dysfonctionnements liés à la circulation d'information et de connaissances, un ensemble de mécanismes de gouvernance est ainsi proposé. Ces phénomènes engendrent une nouvelle articulation entre les logiques d'informations et de connaissances, l'entreprise et le creuset de stocks d'informations physiques. » ¹

Les intranets en sont de nouveaux offrants de nouvelles sources d'interprétations pour les collaborateurs, cette dimension traduit des ponts cognitifs virtuels entre des populations de collaborateurs, venant d'entités hiérarchiques, de réseaux ou encore de communautés.

Les collaborateurs se placent donc au cœur de l'entreprise, « processeur d'information » et « processeur de connaissances ». Ils exploitent aussi bien les informations traditionnelles de l'entreprise, que celles provenant des systèmes intranet.

En cela, ils participent à l'accroissement de nouveaux phénomènes : développement actifs immatériels, de plates formes cognitives, d'apprentissage organisationnel.

¹ T.BANDE «De la science à la connaissance » Revue d'économie industrielle, n°79, 1997.P225.

CHAPITRE IV

ÉTUDE DE L' IMPACT DES « NTIC » ET « D' INTRANET » SUR L' ENTREPRISE

PRÉAMBULE

Dans les précédents chapitres, j'ai traité la notion des nouvelles technologies d'information et de communication et du réseau INTRANET, ainsi que leurs introduction respectifs dans les fonctions de l'entreprise et leurs différentes applications.

Il semble que l'introduction des NTIC et l'utilisation de l'Intranet, conduise à l'émergence de nouvelles pratiques de management, ce qui me pousse à travers ce chapitre, à l'analyse de l'impact des NTIC sur l'entreprise, tout en analysant l'impact sur la performance et l'organisation .

Ensuite, les conséquences de l'introduction des NTIC et d'INTRANET, sur le management des organisations.

Je termine mon chapitre, par la mise au point et l'étude d'un questionnaire distribué à des entreprises, pour faire une analyse sur l'impact des NTIC et plus particulièrement l'INTRANET sur les entreprises algériennes.

I. ÉTUDE DE L'IMPACT DES N.T.I.C ET D'INTRANET SUR LA PERFORMANCE ET L'ORGANISATION

Les nouvelles technologies de l'information, présentent le caractère premier d'être à base informationnelle, Ce caractère témoigne d'une insertion massive du traitement de l'information, dans tous les domaines de l'entreprise.

L'ordinateur, quel que soit son type, en est le vecteur, comme calculateur numérique, mais également comme manipulateur de symboles, capable d'amplifier le raisonnement humain et de le simuler partiellement.

Les applications sont suffisamment connues, pour qu'on puisse qualifier brièvement la mutation, que ces technologies engendrent :

- l'automatisation des instruments (robotique) et des systèmes (productifs) de production.
 - L'amplification des fonctions de bureau, par le traitement automatisable de l'information.
 - Le transfert d'information, accompagné d'un traitement automatisé (télématique).
 - L'automatisation de la résolution des problèmes en général, de l'aide à la prise de décision, en particulier (intelligence artificielle, systèmes experts..),
- La mutation technologique, traduite par l'accélération de son rythme et l'ampleur de sa généralisation, s'inscrit dans un contexte de turbulence économique, et de questionnement social. Ces caractéristiques, affectent les conditions et les modalités de la gestion des entreprises, et appellent à une réflexion sur le pouvoir, ainsi ils participent à l'émergence d'un modèle organisationnel.

1.1 IMPACT SUR LA PERFORMANCE

Au regard du management, la relation entre « les NTIC » et la performance de l'entreprise, est une question récurrente et délicate.

En effet, le problème de l'impact des « NTIC » sur les performances des

entreprises, est central de plusieurs points de vues, Tout d'abord, sur un plan macro-économique, qui prétend que l'on voit des « NTIC » partout, sauf dans les statistiques de productivité.

Il est clair que la problématique, de l'amélioration des performances, justifie tout l'intérêt que l'on porte à l'impact des NTIC sur le fonctionnement de l'entreprise.

De toute façon, la rentabilité des investissements effectués avec les NTIC est déterminante, tant sur le plan stratégique qu'organisationnel.

« Il n'en demeure pas moins, que la relation entre décision et performance, est une question délicate sur le plan méthodologique. Il est toujours difficile de mesurer l'impact des NTIC, sur les performances des décisions prises ».⁽¹⁾

Plusieurs explications sont à fournir :

- Tout d'abord, il est clair que la performance de l'entreprise, est le résultat de très nombreuses décisions, de toute nature et d'importance diverses.
- Isoler l'effet d'une série de décisions, celles qui portent sur les investissements en NTIC, est compliqué sur le plan statistique.
- On sait que la performance mesurée, par des indicateurs financiers, est sujette à caution tout les dispositifs comptables et fiscaux, susceptibles de perturber les résultats économiques.

Ces considérations, n'ont conduit à retenir des appréciations déclaratives de la performance des NTIC.

Trois approches de la performance, ont été retenues, dans les fonctions de l'entreprise.

1.1.1 Performance économique et organisationnelle

La Performance économique, est appréhendée en termes de productivité et de maîtrise des coûts.

(1) : H.ISSAC « Le défis du management à l'ère numérique », Edition Larsons, 2002, p138

La question qui se pose, est ce que les investissements en NTIC ont-ils un impact sur la productivité individuelle et sur la maîtrise des coûts de l'entreprise ?

On peut dire qu'il existe bien, un effet positif des NTIC sur le plan économique, Sur le plan organisationnel.

L'impact de la généralisation de la communication électronique, la large diffusion des Intranets et la multiplication des logiciels de gestion intégrée, est positif sur la coordination et la circulation de l'information.

- Le partage de l'information, est amélioré grâce à l'introduction des NTIC.
- Le développement des intranets et des outils de travail collaboratif, se traduit indéniablement, par une évolution des pratiques de partage de l'information, dans de très nombreuses entreprises. Et cela se traduit par l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise.

1.1.2 Performance et stratégie

La perception des apports des NTIC, sont très différents quand on compare les entreprises, par rapport à leurs réponses en termes de stratégie.

En effet, se sont les entreprises pour les quelles l'introduction des NTIC, a été accompagné d'un changement de stratégie et d'organisation, qui fournissent les scores d'amélioration de performance les plus fort.

Même, s'il semble tout à fait logique, que les entreprises qui ont le plus amélioré leur performance, soient aussi celles qui ont le plus remis en cause, à la fois leur stratégie et leur organisation, pour tirer profit des NTIC.

Ce résultat, constitue un plaidoyer fort pour l'investissement en NTIC, et une intégration marquée de celles-ci dans les choix stratégiques et organisationnels. « De même que, les firmes qui sont convaincues que les NTIC, constituent un avantage concurrentiel et dont les directions ont affirmé qu'il s'agissait d'un enjeu stratégique sont plus performantes »¹

¹ F.LAVAL « NTIC enjeux et perspectives », Revue française de gestion, N°129, 2000, p82

Probablement, parce qu'elles ont mis en œuvre, à travers leurs stratégies, leurs convictions sur les apports des « NTIC », les entreprises qui ont développé des stratégies de partenariat et d'externalisation sont plus performantes.

On notera aussi, que l'alignement stratégique, apparaît ici comme un facteur de performance, qu'en conséquence la recherche de la cohérence entre stratégie et NTIC est porteuse de résultat

1.2 ÉMERGENCE D'UN NOUVEAU MODÈLE ORGANISATIONNEL

« L'organisation d'une entreprise, sera plus en plus jugée, En référence à un modèle fondé sur L'observation, de ses difficultés et l'utilisation de ses technologies » ⁽¹⁾.

Un acquis de l'observation et de l'analyse des entreprises, est qu'aucun modèle d'organisation, n'a de valeur universel ; Il semble donc illusoire de vouloir associer aux technologies de l'information, de nouvelles formes universelles d'organisation.

De façon plus modeste, il est préférable de rechercher quels sont les principes organisateurs, qui permettront aux entreprises, de faire face aux défis de ce siècle.

Suite à l'influence des NTIC, un changement d'attitude s'opère au niveau, des structures et des processus, aussi au niveau des problèmes organisationnels, à cet effet, trois traits principaux seront la marque de l'organisation de demain :

- 1- Contingence
- 2- Cohérence
- 3- Intelligence

1.2.1 Contingence

Par contingence, on désigne la relativité des formes et des pratiques organisationnelles, pouvant différer suivant les situations ; Les facteurs de contingence sont évidemment nombreux :

Technologies, coûts de transaction et caractéristiques des marchés, cultures et

pratiques sociales,...

Mais d'avantage que leur nature, c'est la conjonction contrastée de leur évolution qui importe ici, car elle place les entreprises en situation « d'incertitude complexe », Cette situation appelle à développer une capacité de vitesse, de réaction à l'imprévu, ce qui conduit à privilégier la flexibilité, pour réduire les effets de l'incertitude.

Le principe de contingence, consacre la propriété d'ouverture du système de l'entreprise.

La recherche d'une flexibilité accrue, exige le maintien d'un ordre stable, échappant aux fluctuations d'une très grande ampleur, permettant la cohérence de l'action et le mode d'insertion de l'entreprise dans son environnement.

Cependant, les NTIC peuvent produire les effets inverses à ceux recherchés, donc renforcer les rigidités naissant de l'inadéquation des structures et des comportements ; Si elles ne s'accompagnent pas d'une nouvelle conception de management.

1.2.2 Cohérence

Pour concrétiser cette cohérence, l'utilisation des nouvelles technologies d'information et de communication, va se consacrer à la vigilance et l'intelligence. Les études prospectives ont débouché sur deux points :

Premièrement : « les modes d'organisation, fondés sur la dichotomie, « conception-exécution » et sur une stricte diversion du travail par spécialisation ; sont inadaptés à ces technologies »¹

Deuxièmement : l'intégration informationnelle de ces technologies, dépend de la qualité des communications et de la mobilité des connaissances, comme les savoir-faire dans l'entreprise.

¹ M.DUPUIS « Vers une société de l'information », la démarche japonaise, Géopolitique, N°48, Hiver 1994-1995

Elle est fonction, enfin, de l'implication des hommes, censés utiliser ces technologies et de leur participation active, à l'introduction des changements qui les concernent directement.

1.2.3 Intelligence

Une entreprise « intelligente », est celle dont les organes, sont capables de capter les changements, qui les touchent (système de veille stratégique).

Mais également de concevoir, d'opérer les transformation utiles pour s'adapter, le développement des « NTIC », et leur utilisation, exige pour chacun une capacité à se situer dans l'espace informationnel du système au sein du quel il s'opère.

En plus des compétences requises dans son domaine d'intervention, ce même développement situe la contrainte de rareté du côté de la capacité humaine à filtrer l'information, c'est-à-dire discerner ce qui est essentiel et de le traiter de manière correcte.

Les dirigeants d'entreprises, ne s'y trompent pas lorsqu'ils affirment que la compétitivité, passe par une mobilisation de l'intelligence de tous.

La construction de tableaux de bord, la mise en place de clignotants, l'organisation de réseaux, le partage des tâches entre veilleurs, sont des éléments de l'exercice de la vigilance, Son caractère opératoire prend aussi forme dans l'utilisation de méthodes prospectives (méthode des scénarios, méthodes Delphi,....etc.).

1.3 UNE ÉVOLUTION DU POUVOIR DANS L' ENTREPRISE

« Les technologies de l'information et la naissance d'un nouveau modèle organisationnel adapté à leur contexte, mènent à une conception élargie, de l'exercice du pouvoir »¹ Toute organisation, possède un système d'autorité, Des

¹ : J.AMEUXCI « Pouvoir et organisation face aux NTIC », revue française de gestion, 2^{ème} trimestre, 1989, p48

normes sont définies, des objectifs précis. L'autorité participe à la coordination de l'ensemble,

D'une part, elle peut être considérée comme la légitimité du pouvoir, du point de vue de l'organisation.

D'autre part, elle confère à l'organisation sa structure légale et formelle, la séparation entre le comportement des individus ; en dehors de celle-ci, mais amène au développement de l'utilisation des nouvelles technologies, dans une perspective diachronique.

Les nouvelles technologies d'informations et de communication, permettent d'avantage de participation dans la prise de décision, plus de flexibilité dans l'organisation et plus de mobilisation dans l'animation.

Le problème de la centralisation ou de la décentralisation, de la prise de décision, est une préoccupation essentielle, dans la conception des systèmes de gestion

Il existe des arguments en faveur de la centralisation, qui tiennent aux coûts de transmission et de traitement de l'information.

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

L'évolution prévisible du mouvement de centralisation et/ou décentralisation ; accompagnant le développement de l'utilisation des NTIC, est donc tout à fait discernable. Il faut s'attendre à une triple évolution :

- Une décentralisation plus effective, des décisions concernant le fonctionnement routinier de l'entreprise
- Une refonte des responsabilités de gestion de niveau intermédiaire.
- Un maintien ou une reprise en main de la maîtrise, des décisions statistiques.

Les transformations induites par le développement, de l'utilisation des « NTIC », affectent l'entreprise.

Les « NTIC », sont souvent présentés comme « une stratégie de sortie de crise », qui sont des exigences de compétitivité, induite par l'évolution de l'environnement économique ; en particulier international, Impose l'introduction des NTIC, qui ne constituent pas seulement un simple changement technique, mais correspond d'avantage à une modification de l'intensité capitaliste, à l'échange de l'information.

Ces technologies valorisent la diffusion du savoir, d'où beaucoup d'entreprises, ne sont pas assez préparés, dans leur structure et la modification de leurs organisations, à ce que ces modifications favorisent l'apprentissage organisationnel.

II. DU MANAGEMENT DE L'INFORMATION AU MANAGEMENT DES CONNAISSANCES :

2.1. DES MODIFICATIONS DANS LA GESTION DE L'INFORMATION

L'ensemble des technologies de l'information présentées, modifient la gestion de l'information au sein des entreprises, quelles que soient les technologies ou les applications retenues, celles-ci aboutissent aux modifications suivantes :

2.1.1 Dématérialisation de l'information

La dématérialisation croissante de l'information, est la conséquence directe des technologies numériques, qui ont permis ces dernières années, de dépasser la simple numérisation du texte ; pour autoriser aujourd'hui la dématérialisation des supports physiques, du son et de l'image.

Cette caractéristique facilite le transport et donc la diffusion de l'information au sein de l'entreprise.

2.1.2 Disponibilité de l'information

L'information est accessible, par le biais d'un intranet, directement par un

Poste connecté au réseau (au sein de l'entreprise ou à l'extérieur), ou grâce à la téléphonie mobile ; Les contraintes de temps et d'espace sont dès lors considérablement modifiés.

2.1.3 Accessibilité

L'information, est plus facilement accessible, dans la mesure où l'utilisation des technologies « NTIC » et INTERNET, sur le poste utilisateur, conduit à l'unification de l'interface « homme-machine » et à une homogénéisation de l'ergonomie des applications informatiques.

Second aspect, L'INTRANET, les entrepôts de données, ou les ERP rendent l'accès à l'information beaucoup aisée, dans la mesure où obtenir une information, ne dépend plus uniquement de relation informelle, ou de procédure internes, **l'information est dans le système d'information de l'entreprise.**

2.1.4 Diversité de l'information

« Les technologies des NTIC, par leurs possibilités d'applications, aux différentes fonctions de l'entreprise, ainsi que par l'ouverture qu'elles offrent, accroissent la diversité des sources d'information, tant internes qu'externe »¹.

Donc, il est très important d'améliorer, les procédures de remontée de l'information, un travail important, consiste à mettre en place des procédures rapides et efficaces, où on peut échanger des dossiers techniques, avec les fournisseurs, en leur fournissant rapidement une information à jour.

Ce type de démarche, aboutit à la constitution de bases de connaissances ; ainsi permet d'évoluer progressivement vers des démarches du type : management des connaissances « Knowledge. Management »

2.1.5 Indexation de l'information

L'accès à l'information structurée, ou non structurée, se propage grâce au développement des INTRANETS et des sites internet ; La recherche d'information, repose désormais sur des requêtes logiques.

¹ M.KALIKA, C.BEYOU, M.LEDRU « le e- Management » Edition Liaison 2003, P48

Dans un autre registre, le développement des bases de connaissances et la gestion des connaissances, amène a la formalisation de connaissances et de savoirs ; Ceux-ci sont désormais accessibles par le biais de requêtes, reposant sur des indexations concepts et notions.

2.1.6 Interactivité de l'information

Cette dernière caractéristique, est certainement une des plus fondamentales, dans la mesure où elle implique des mutations profondes, du rôle de l'utilisateur final dans la manipulation de l'information.

Contrairement, aux vagues précédentes d'informatisation, les technologies n'induisent plus des comportements passifs de l'utilisateur, mais au contraire une démarche active, pour accéder a l'information, pour la structurer et la diffuser.

Les technologies de l'information, entraînent donc une nouvelle gestion de l'information, vers une autre gestion des connaissances.

Le management, repose en grande partie sur la gestion de l'information, il semble inéluctable, que les pratiques managériales, soient appelées à évoluer donnent naissance, à un management, **s'appelle le management des connaissances.**

2.2 VERS UN MANAGEMENT DES CONNAISSANCES

En quoi les nouvelles technologies de l'information, transforment-elles le management de l'entreprise étendue ? Pourquoi peut-on parler de management des connaissances dans ce cas-là ?

La différence essentielle, réside dans la collaboration entre les partenaires, d'un tel réseau , Cette collaboration, est aujourd'hui rendue plus facile par les technologies INTERNET et par l'inter connexion des systèmes de production d'information.

De fait, la collaboration, loin de se limiter aux seuls flux logistiques de marchandises, s'étend désormais à la conception, mais aussi a la production .

l'ingénierie est un aspect bien connu de cette forme d'organisation, mais

C'est l'inter connexion des systèmes de production, qui mobilise aujourd'hui, l'attention, avec comme objectif, un outil de gestion des connaissances ; flexibles, capables de réagir rapidement aux modifications des spécifications, directement données par le client à travers une interface Web.

Cette nouvelle forme de coopération, se traduit par la mise en place de dispositifs, qui partent sur une intégration croissante, des chaînes de valeurs.

Dans le domaine de conception et de la planification, on assiste au développement de pratique comme « le collaborative design and manufacturing systems » , qui porte sur l'amont de la chaîne de valeur.

Cela nous conduit, à une maîtrise de gestion des dispositifs et des processus, ainsi que de l'intelligence artificielle

2.2.1 Gestion des dispositifs sources des connaissances

Ces dispositifs, reposent sur des outils de travail collaboratifs à distance (groupware) et de l'inter connexion des systèmes d'information par le biais d'extranet.

La collaboration, permet de limiter pour toutes les parties prenantes, plusieurs types de coûts, au premier rang des quels les coûts de stockage ; en Connaissant parfaitement les quantités demandés.

L'entreprise ne produit que ce qui est nécessaire, limite ainsi les coûts de stockage de produits semi finis et finis ; par ce qu'elle n'a pas anticipée de façon plus au moins fiable, la demande qui lui est adressé.

La collaboration, permet d'éviter de nombreux coûts liés a la coordination des projets, d'ailleurs l'utilisation d'outils communs permet d'éviter de nombreux allers retours, entre partenaires, et de gagner un temps précieux.

Des systèmes d'offres concurrents, virtuellement intégrés, directement reliés à la demande, émergent des dispositifs de coordination, bien adaptés à la gestion d'information.

2.2.2 Gestion de l'intelligence numérique

L'intégration progressive des technologies de l'intelligence artificielle, par le biais des agents intelligents, dans les systèmes d'information, remet progressivement en question le rôle de manager, de plus en plus, beaucoup des tâches effectuées par les managers s'automatisent.

Comme c'est déjà le cas, avec la mise en place des progiciels de gestion intégré « ERP » et le développement des achats électroniques et la vente électronique.

Enfin l'étude de passage du management de l'information au management des connaissances ; peut recouvrir trois phénomènes distincts :

- Le degré d'utilisation des outils électroniques, au sein des différents processus
- L'ampleur des modifications induites, par les outils sur les processus de management
- L'importance des modifications des compétences (d'un point de vue organisationnel, et d'un point de vue fonctionnel ou personnel), nécessaire à l'exercice du management.

III. NAISSANCE DE LA CYBER ENTREPRISE

3.1 VIRTUALISATION DE L'ENTREPRISE (CYBER ENTREPRISE)

La virtualisation, consiste en la transformation d'activités physiques ou à support physique, en activités immatérielles, grâce a des outils informatiques ou des télécommunications.

Les dernières évolutions technologiques, rendent accessibles l'information, depuis n'importe quel poste informatique, dans l'entreprise ou en dehors de l'entreprise, Depuis un téléphonie mobile par exemple.

Cette numérisation, concourt la virtualisation croissante des activités - économiques. La virtualisation concerne :

- **Virtualisation du travail** : Il s'agit de la dématérialisation de poste de travail, Les technologies les plus récentes, le rendent de fait totalement mobile.

- **Virtualisation des processus opérationnels :**

Les processus opérationnels, sont de plus en plus numériques, dans la mesure, où les clients entrent en contact avec l'entreprise, par une interface numérique : le web

Ainsi, la gestion de relation client, chaîne logistique, la production est les processus internes, sont de plus en plus prise en charge directement par le système d'information, comme la facturation, la gestion des stocks.

- **Virtualisation de l'organisation :**

- On considère désormais l'entreprise, comme un ensemble de ressources matérielles (outils de production), et immatérielles (brevet, savoir faire) ; L'entreprise virtuelle, consiste à articuler des ressources internes et externes, grâce au système d'information, afin de créer des avantages concurrentielles, reconfigurations de façon instantanée, pour répondre aux évolutions de la demande.
- Le développement des NTIC, rend désormais possible cet inter connexion des ressources, disséminées dans l'espace, à travers le réseau extranet

3.2 VIRTUALISATION DES ÉCHANGES ET DE LA COMMUNICATION

La virtualisation des échanges, peut s'appréhender à travers des communications, qui désormais transitent par le courrier électronique, la conférence, la téléphonie et la visio conférence, Les forums électroniques internes à l'entreprise ou encore des applications de travail collaboratifs à distance (groupware).

En l'espace de quelques années, et dans tous les secteurs d'activités, le courrier électronique est devenu un outil de communication dans l'entreprise, au même titre que le téléphone

3.3 DÉVELOPPEMENT DU TRAVAIL À DISTANCE

Les applications de travaux collaboratifs, ont connu un engouement important, depuis la mise en place des intranets.

Le développement des applications du « Groupware », rendent le travail collaboratif a distance possible, Celui-ci n'est véritablement envisageable que si les acteurs sont équipés d'outils mobiles, comme un ordinateur portable, un agenda électronique, un téléphone mobile.

De toute façon, la fonctionnalité des groupwares, sont les même que la fonctionnalité d'intranet tels que :

- L'accès à l'information plus pertinente
- Une circulation collective de l'information améliorée
- Une meilleure circulation de l'information, En transversal, en interne, en externe

IV – ANALYSE DE L'IMPACT PAR LE BIAIS D'UN QUESTIONNAIRE

L'objectif de cette analyse, est d'établir un constat de la situation actuelle sur la présence des outils de nouvelles technologies d'information et de communication dans l'entreprise Algérienne.

Le degré d'utilisation d'Intranet dans les multiples facettes de la gestion moderne, où ces technologies dérivés de l'Internet constitue un enjeu important, qui va affecter les manières de travailler, ce qui va conduire à une nouvelle vision stratégique.

Pour cela nous avons établi un questionnaire en 2004 distribué à un échantillon composé de 50 entreprises ; de toutes tailles et de différentes secteurs d'activités, l'enquête à été menée sur un échantillon choisis aléatoirement Sur les lieux d'enquêtes, les raisons qui justifient cette méthode d'échantillonnage sont les suivantes :

- 1 – La composition de la population, est dispersée et disparate, elle n'est pas donc pas encore connue.
- 2 Les personnes interrogées sont de différents services, pas de variables qui influent sur notre analyse.

J'ai constitué ma propre base de données, on interrogeant mon entourage (Des entreprises), et en soumettant, des emails à des entreprises.

En consultant des sites Web algériens tels que www.algerieninfo.com aldjazair.net.dz, www.algeria-business.com qui soumettent des listes d'entreprises.

Mon questionnaire vise à déceler l'impact des NTIC et d'intranet sur l'organisation, leur enjeux et perspectives dans l'entreprise, en étudiant :

- le degré de diffusion des NTIC.
- utilisation des outils électroniques.
- intranet et ses fonctionnalités
- NTIC et la performance

- NTIC et information.
- NTIC et coordination.
- l'avenir de l'intranet et des NTIC.

4.1 DEGRE DE DIFFUSION OU D'INTEGRATION

Les technologies «Internet »forment sans nul doute l'essentiel des nouvelles technologies d'information, pour calculer le degré de diffusion des technologies d'informations, nous penchons sur l'étude de ce qu'on appelle le taux de pénétration.

Nous entendons par **taux de pénétration**, niveau auquel, Internet ou « NTIC », ont intégré les entreprises Algériennes.

Le taux de pénétration d'Internet au sein des entreprises Algériennes, se mesure par un rapport simple, entre le nombre estimé d'abonnements (chiffre fournis par le CERIST)¹ et le nombre total des entreprises » (enregistrées ou centre national des registre de commerce CNRC) .

Sachant que :

- le nombre total des entreprise est de : 357.385 (tous secteurs confondues).
- le nombre d'abonnements fournis : 40139 (tous types de connexions confondues).

Nous obtenons un taux de pénétration égale à ce qui signifie que seulement 11,23 des entreprises Algériennes disposent d'une connexion Internet.

Donc le degré de diffusion des NTIC reste largement faible et insuffisant pour le développement économique.

¹ Le CERIST fut pendant long temps en situation de monopole de fourniture d'accès à Internet, le secteur se privatise, nous ne tiendrons en compte que des clients.

4.2 QUESTIONNAIRE

4.2.1 DESCRIPTION DE L'ENTREPRISE

Question N°01 : quelle est la taille de l'entreprise ?

< 50 salariés ou personnes	20.40%
50 – 100	30.20%
101 – 500	39.20%
500>	10.20%

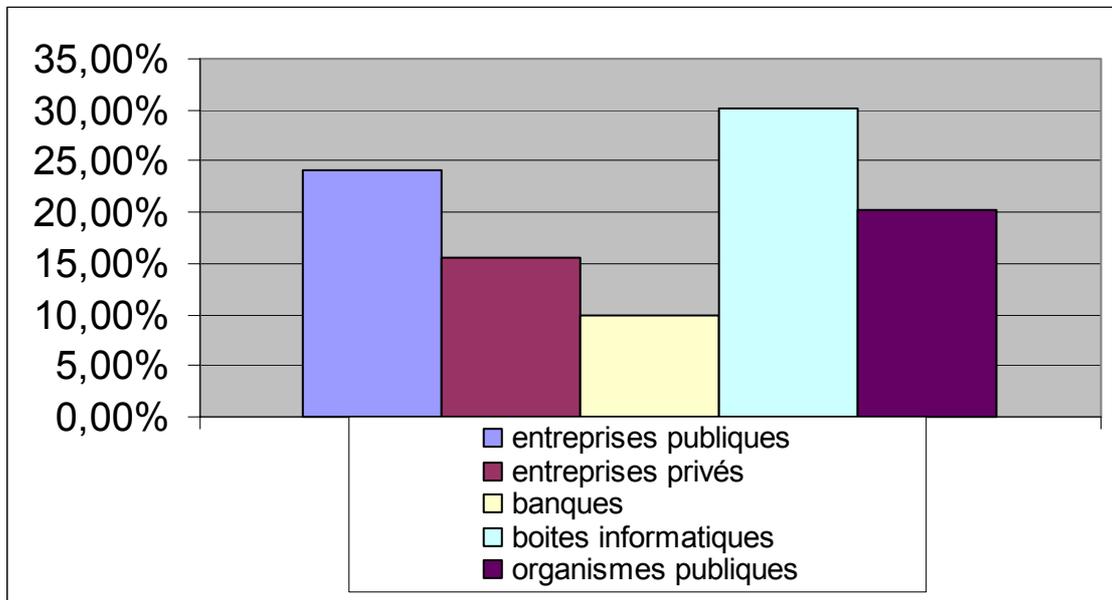


Les entreprises sont de toutes tailles, de petites et de moyennes tailles elles sont de différents secteurs économique (industriels, services et commerciales).

Le chiffre d'affaire varie d'une entreprise à une autre entreprise, seulement nous voulons soumettre notre questionnaire à diverses entreprises sans tenir compte d'une quelconque référence ou un choix particulier.

Question N°02 : Dans quelle secteur exerce t'elle ?

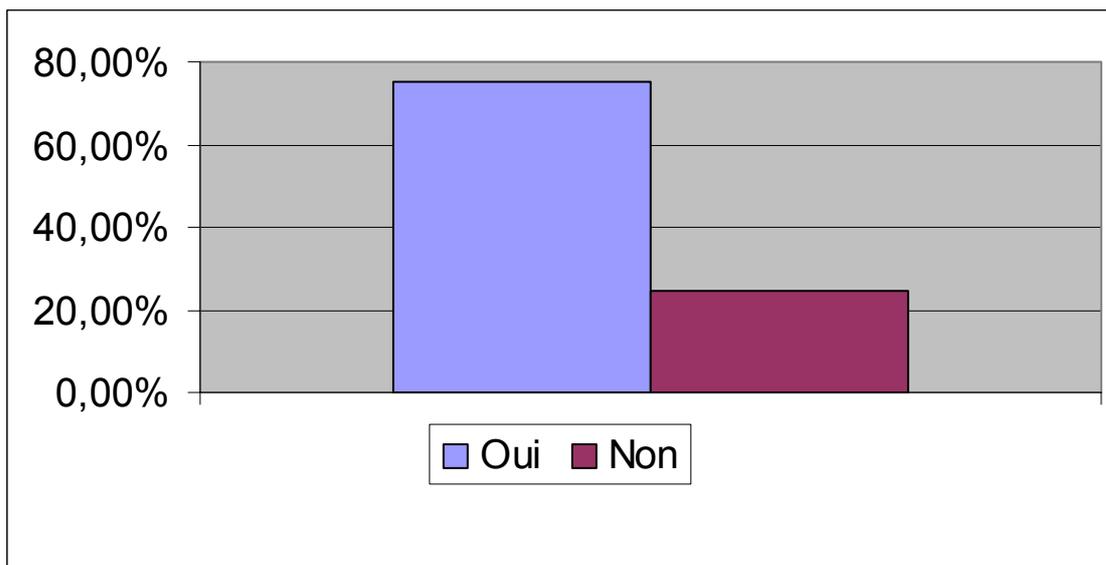
Entreprise publique	24.10 %
Entreprise privée	15.50 %
Banques	10.00 %
Boites Informatiques	30.20 %
Organismes publics	20.20 %



Nous avons pris des entreprises de secteurs divers et aléatoirement choisies

Question 03: L'entreprise possède-t-elle un responsable informatique/ télécoms ?

Oui	75.30%
Non	24.70%



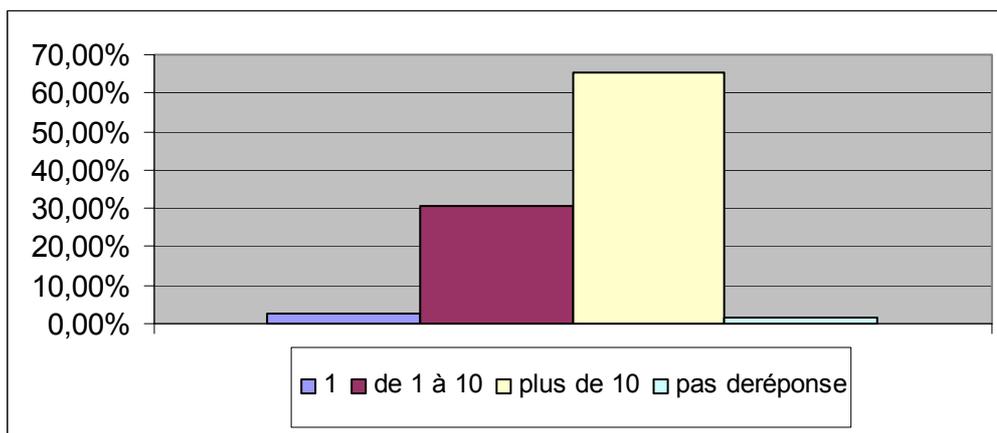
Une majorité écrasante d'entreprises (75.30) possédant un responsable informatique/ Télécommunication.

Je ne peut pas affirmer tout de suite que les entreprises portent un intérêt certain à l'informatique et aux télécommunications, mais le résultat obtenu est positif.

Mais une chose est sur, qu'il y a une importance donnée à la gestion informatique, le fait qu'il y a un service informatique/télécoms.

Question N°4 : Combien d'ordinateurs (PC ou MAC) y a-t-il dans votre entreprise ?

01	2.50%
De 1 à 10	30.70%
Plus de 10	65.30%
Pas de réponse	1.50%

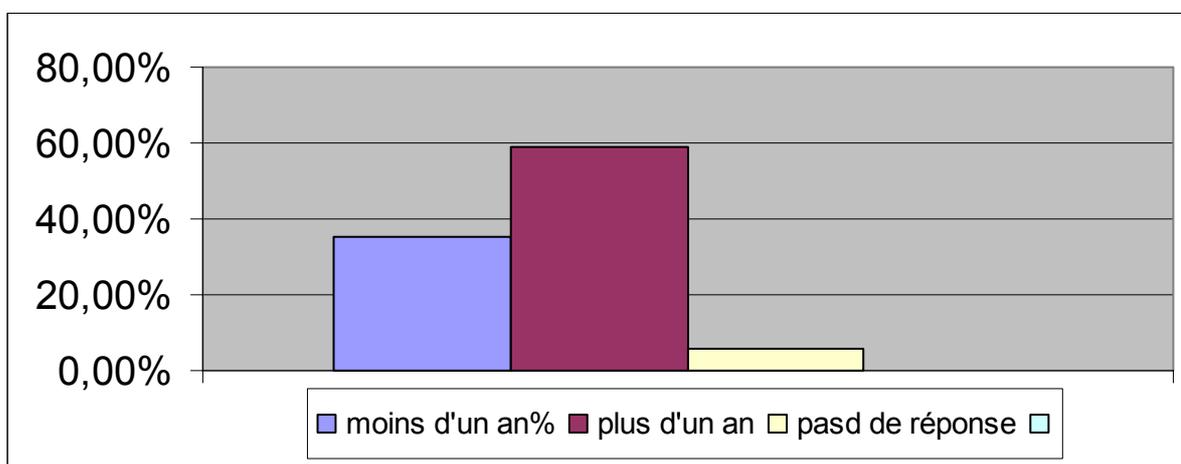


65.30% des entreprises possèdent plus de 10 micro-ordinateurs, 30.70 des entreprises possèdent entre 1 et 10 Micro, et 1.5 ne possède pas d'ordinateurs.

La majorité des entreprises possèdent plus de 10 ordinateurs, on constate que le taux d'équipements des entreprises interrogées en matériels informatiques est important, ce qui est un bon signe, s'il y a une démarche pragmatique à l'utilisation de ces outils pour l'amélioration de la gestion de l'entreprise.

Question N°5 : La majorité de ces ordinateurs ont ?

Moins d'un an	35.30 %
Plus d'un an	58.80 %
Pas de réponse	5.90 %



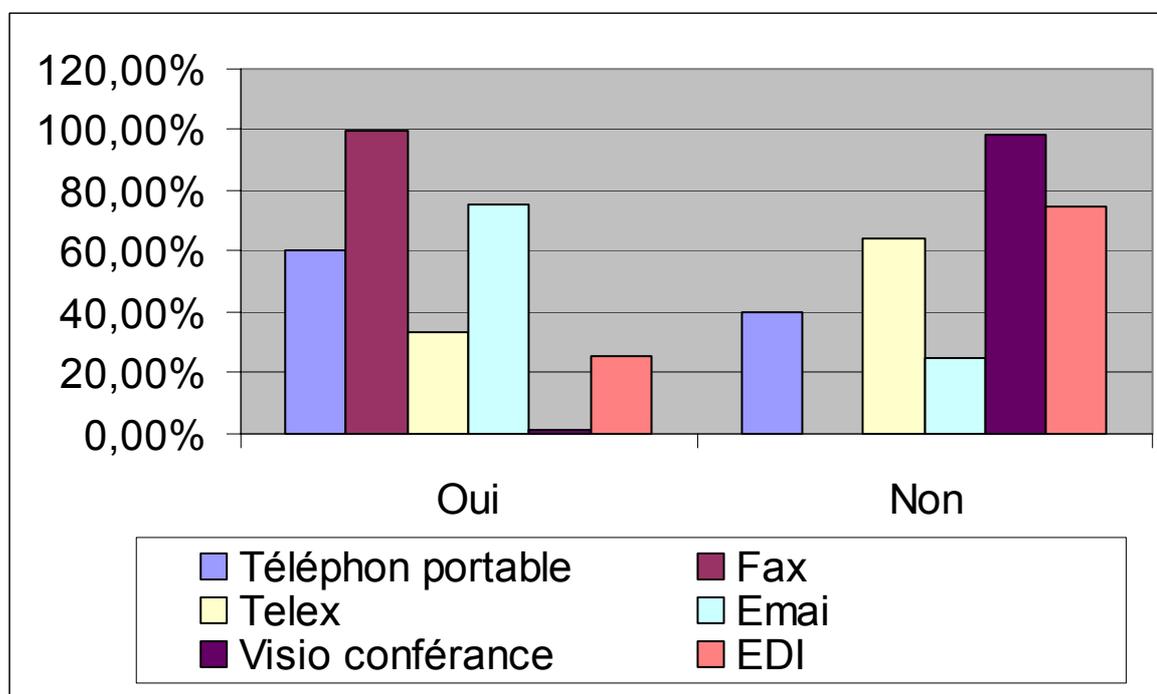
58.80 % des entreprises possèdent des ordinateurs de plus d'un an.

35.30 % des entreprises possèdent des ordinateurs de moins d'un an.

Cela veut dire, que les entreprises investissent dans l'informatique et essaye de renouveler ses équipements pour moderniser son service informatique.

Question N°06 : Votre entreprise possède t-elle les matériels et outils suivants ?

Matériel	Oui	Non
Téléphone portable	60,20 %	39,80%
Fax	100%	00,00%
Télex	35,50%	64,50%
Email	75,20%	24,80%
Visio conférence	1,50%	98,50%
EDI	25,30%	74,70%

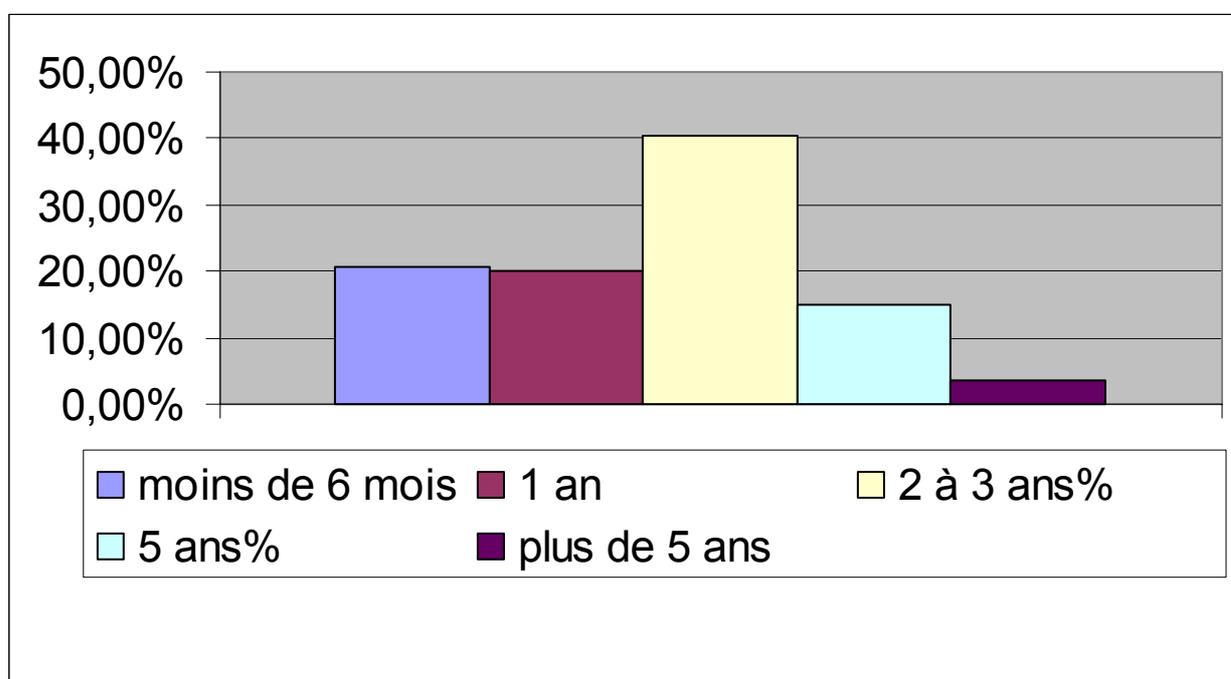


Les réponses obtenues démontrent que le Fax, le téléphone portable et l'Email sont très répandues au sein des entreprises contrairement, à la visio conférence, le télex et l'EDI.

Je remarque que les entreprises, doivent fournir un effort pour intégrer ,les nouvelles technologies d'information et de communication, alors que l'utilisation de ces technologies revient à un coût relativement faible et les bénéfices quant on peut en tirer sont énormes.

Question N°07 :Depuis combien de temps l'entreprise est-elle connectée à l'Internet ?

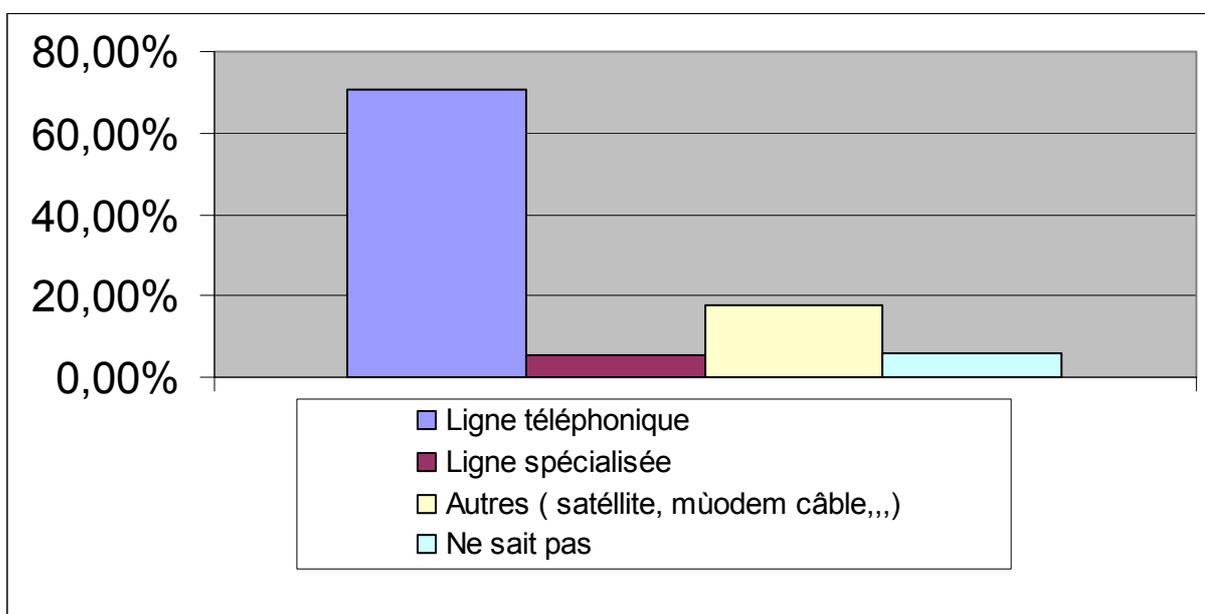
Moins de 6 mois	20.80%
Un an	20.10%
2 à 3 ans	40.50%
5 ans	15.10%
Plus de 5 ans	3.5



Depuis l'avènement Internet en Algérie, les entreprises sont beaucoup plus connectées il y a 2 ou 3 ans, et le nombre d'entreprises qui se connectent est en augmentation.

Question N°08 : Indiquez le type de liaison utilisée dans votre entreprise pour la connexion ?

Ligne téléphonique	70.60 %
Ligne spécialisée	5.90 %
Autres (satellite, modem câble)	17.60 %
Ne sait pas	5.9 %

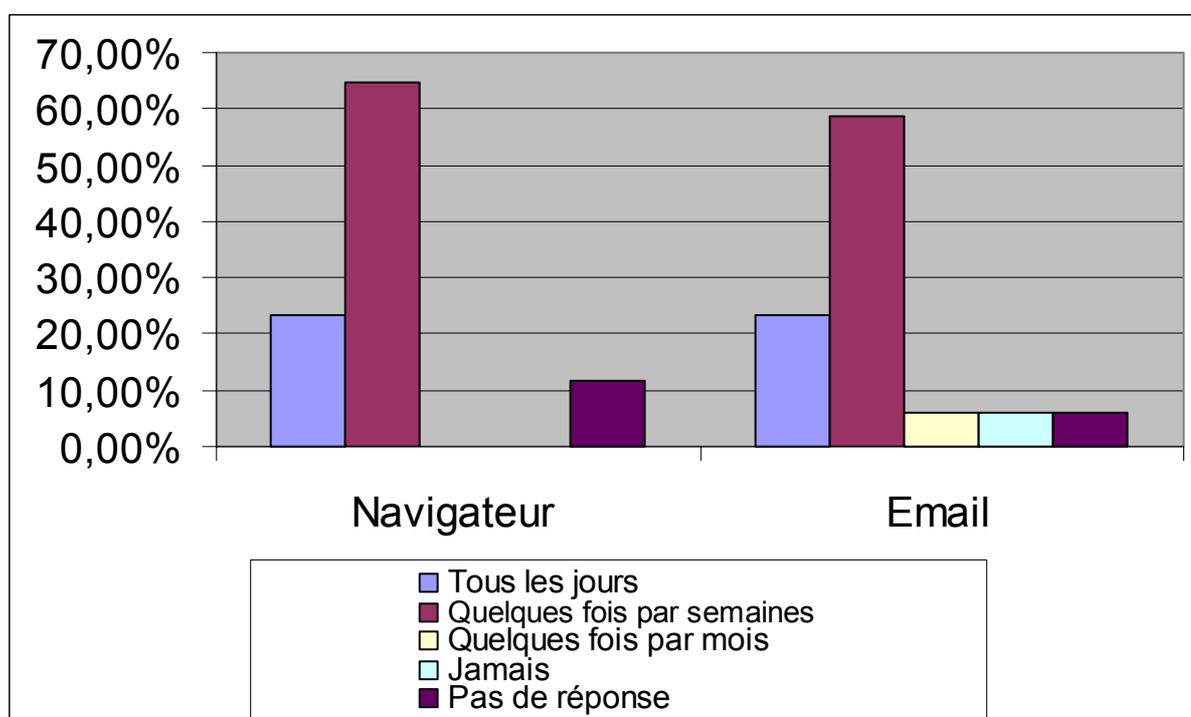


Le type de liaison le plus utilisé est la connexion **DRALUP** (ligne téléphonique), elle permet une rapidité d'accès acceptable à un coût relativement faible. Elle représente ainsi une solution de base.

Mais je conseille à ce que les entreprises optent pour des connexions plus rapides, ce qui va influencer son travail et son efficacité.

Question N°09 : Combien de fois utilisez vous en moyenne ?

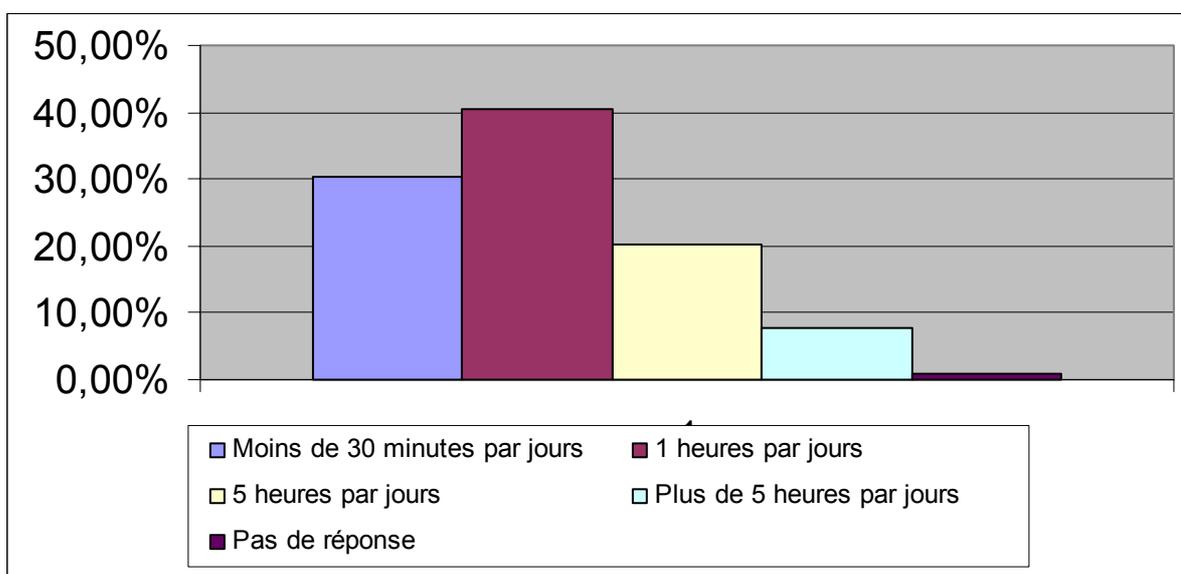
	Navigateur	Email
Tous les jours	23.50 %	23.50 %
Quelques fois par semaines	64.70 %	58.80 %
Quelques fois par mois	0.00 %	5.90 %
Jamais	0.00 %	5.90 %
Pas de réponse	11.8 0%	5.90 %



Les navigateurs Internet et les messageries Emails, sont fréquemment utilisés, mais il faut encourager les employés à l'utiliser de plus en plus, dans le cadre du travail de l'entreprise, pour apporter quelque chose au développement du travail sur supports électroniques.

Question N° 10 : En moyenne, Internet est utilisé dans l'entreprise ?

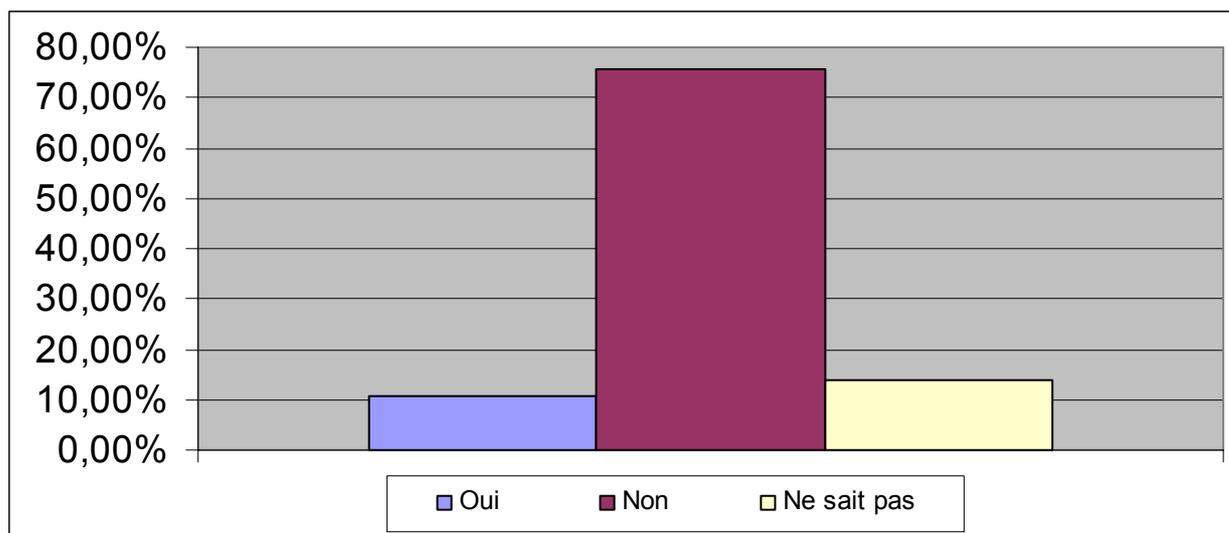
Moins de 30 minutes par jours	30.50 %
1 heures par jours	40.50 %
5 heures par jours	20.20 %
Plus de 5 heures par jours	07.80 %
Pas de réponse	01.00 %



Généralement les entreprises se connectent pour une bonne heure, alors il faut apprendre à l'utiliser plus qu'il le faut Internet, pour s'habituer dans le travail avec le Web ,qui constitue un outil virtuel très pratique et riche en informations .

Question N°11:Pensez vous que votre entreprise utilise pleinement les capacités d'Internet ?

Oui	10.50 %
Non	75.50 %
Ne sait pas	14.00 %

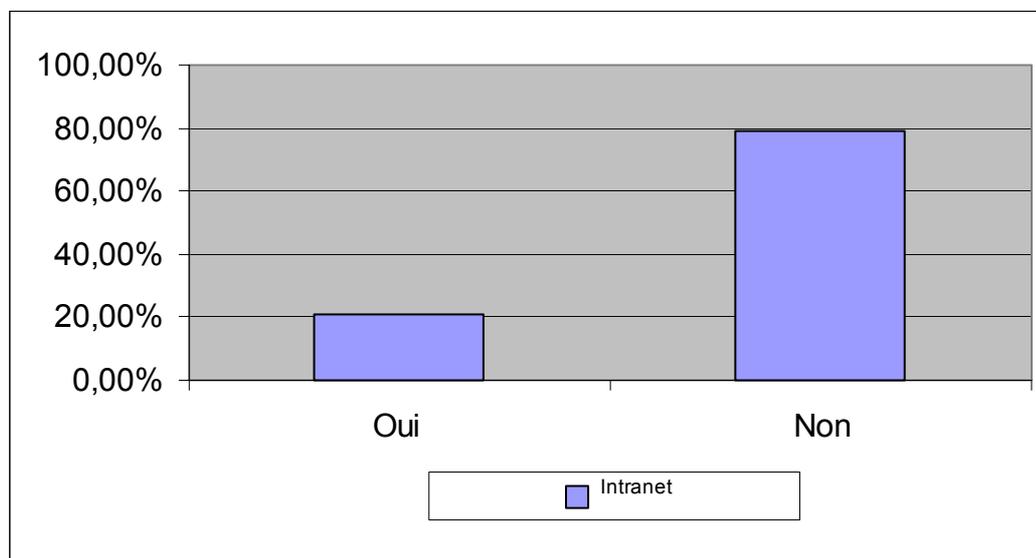


Les entreprises estiment à 75.50 ne pas utiliser pleinement les capacités d'Internet.

Les dirigeants de l'entreprise sont conscients comme même des capacités qu'offre Internet à l'entreprise, à cet effet il faut qu'ils exploitent au mieux cet outil, qui peut servir les différentes fonctions de l'entreprise

Question n°12 : Votre entreprise a t'elle un Intranet ?

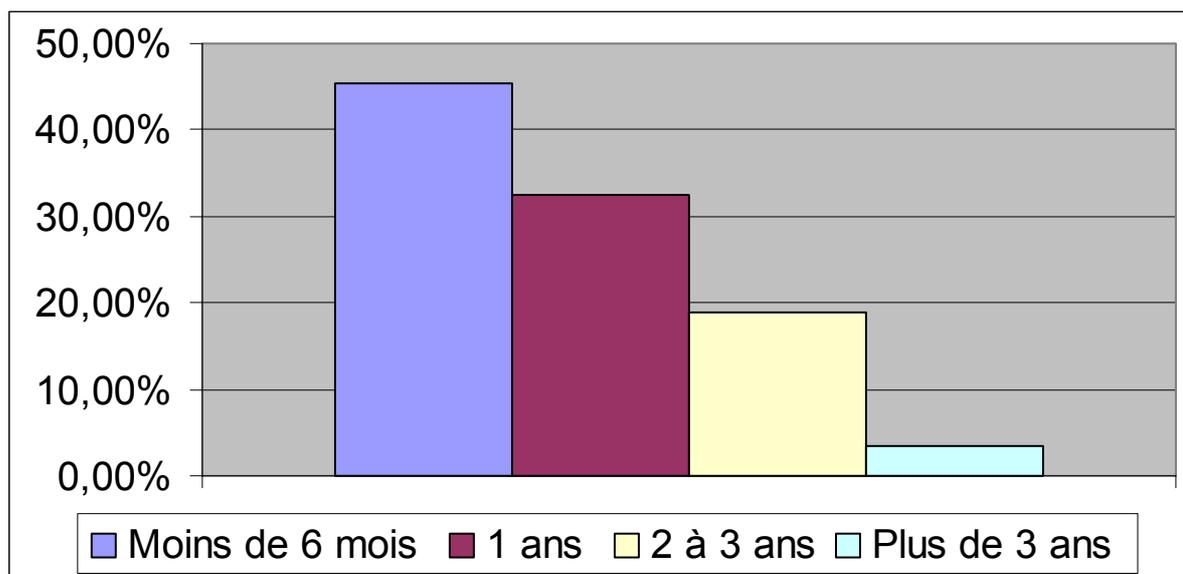
Oui	20.70 %
non	79.30 %



De plus en plus avec la vulgarisation d'Internet, pas mal d'entreprises envisagent d' installer un Intranet, mais l'introduction des Intranets au sein des entreprises Algériennes reste insuffisamment faible, malgré l'accélération des échanges et la mondialisation de l'économie, qui exige une maîtrise des nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC), source d'informations et de connaissances, qui devient la ressource fondamentale des économies d'aujourd'hui et un avantage concurrentiel.

Question N°13 :Depuis combien de temps l'entreprise a installé son Intranet ?

Moins de 6 mois	45.30 %
1 ans	32.40 %
2 à 3 ans	18.90 %
Plus de 3 ans	03.40 %

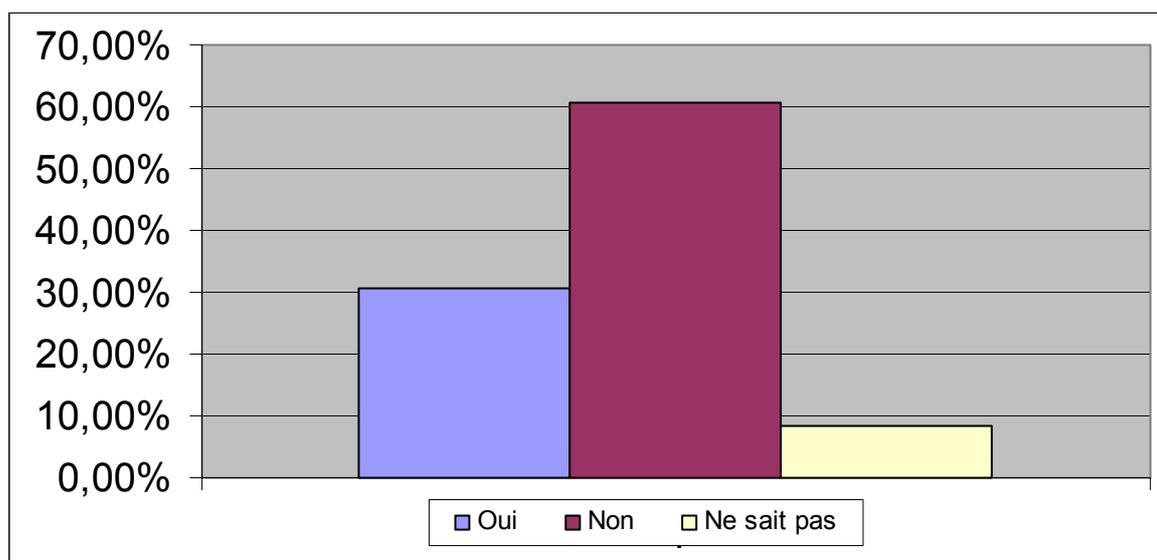


Les entreprises commencent petit à petit à intégrer des « Intranets » au sein de leurs structures.

L'exploration performante des opportunités qu'offre les nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC), demeure faible, combien je constate lors de mon interrogation, le manque de vision stratégique, c'est à dire adopter par exemple un Intranet à l'usage et au contexte de l'organisation afin de tirer un maximum de bénéfices à moindre coût.

Question N° 14:La conception d’Intranet correspond à la fonctionnalité et au travail de l’entreprise ?

Oui	30.80 %
Non	60.80 %
Ne sait pas	08.40 %



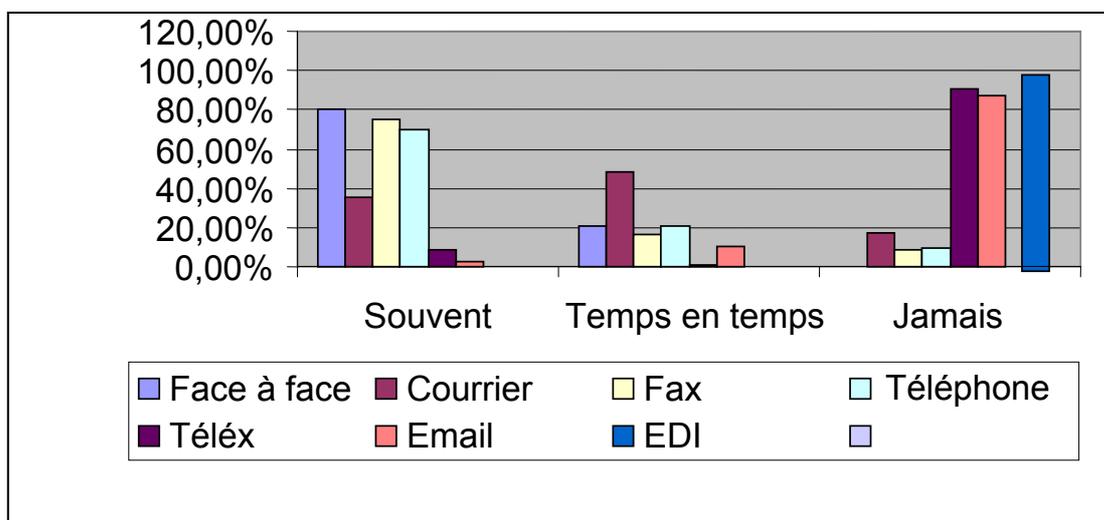
Les entreprises disposent d’un Intranet, mais il ne remplit pas sa vocation essentielle pour le quel, il est installé au sein de l’entreprise.

Il faut que les informaticiens travaillent étroitement avec les dirigeants de l’entreprise, ainsi que les dirigeants sachent l’utilité de l’Intranet, comme technologie qui peut servir à la coordination, partage d’information, gain de temps et de coût.

4.2.2 IMPACT DES NTIC ET D'INTRANET SUR L'ORGANISATION

Question N°15 : Comment l'entreprise communique t-elle avec ses clients ?

	Souvent	Temps en temps	Jamais
Face à face	80.20 %	20.80 %	00.00 %
Courrier	35.30 %	48.10 %	17.60 %
Fax	75.00 %	16.20 %	08.80 %
Téléphone	70.00 %	20.30 %	09.70 %
Télex	08.30 %	0.90 %	90.80 %
Email	02.50 %	10 %	87.50 %
EDI	00.00 %	00.00 %	100%



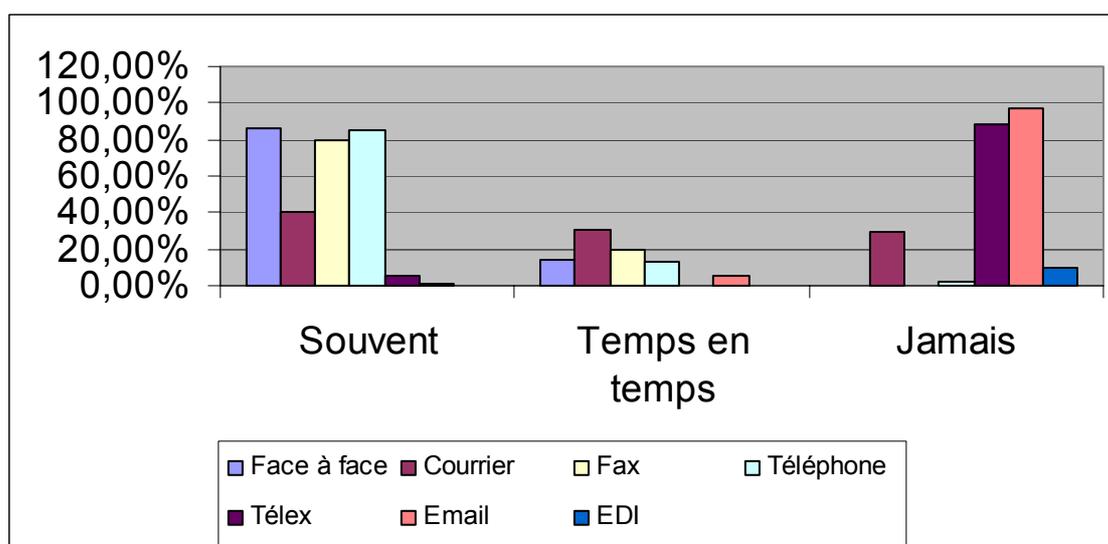
Les résultats tels qu'obtenus montre bien que les entreprises favorisent plus le face à face, le fax et le téléphone, pour la communication avec leurs clients.

N'utilise que très rarement ou pratiquement jamais le télex et les EDI ; par contre une utilisation occasionnelle du courrier mailing et du courrier électronique reste présente, les (NTIC) sont faiblement utilisés.

Question N° 16 : Comment l'entreprise communique t-elle avec ses fournisseurs ?

Tableau n°21 :

	Souvent	Temps en temps	Jamais
Face à face	85.70 %	14.30 %	00.00 %
Courrier	40.30 %	30.40 %	29.30 %
Fax	80.00 %	20 %	00.00 %
Téléphone	85.30 %	12.70 %	02 %
Télex	05.90 %	00.00 %	88.20 %
Email	01.50 %	05.50 %	97.00 %
EDI	00.00 %	00.00 %	100%

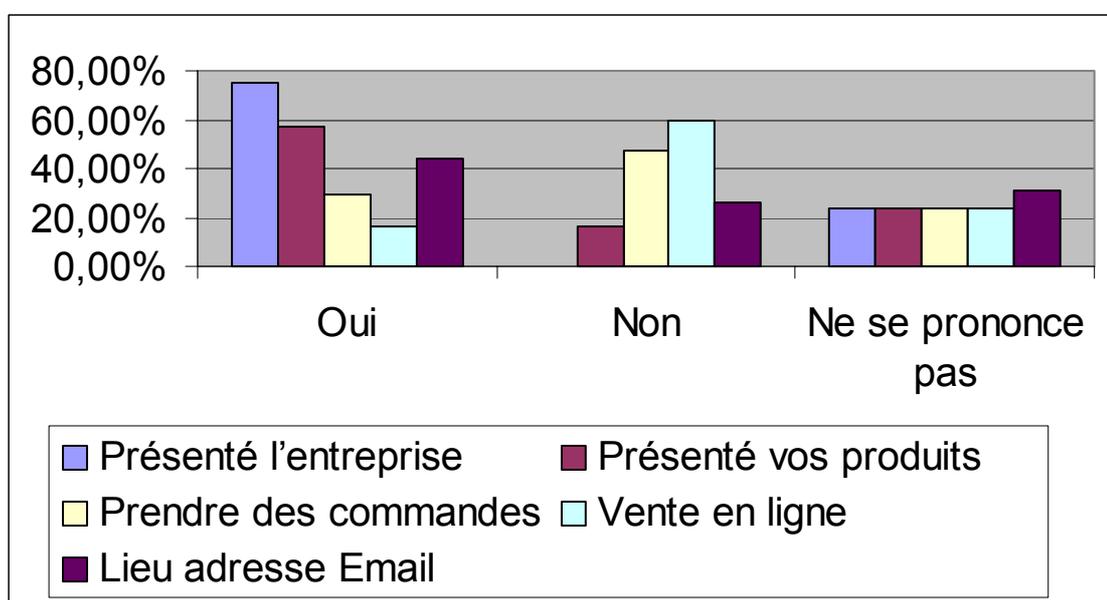


Toujours les entreprises algériennes utilisent le face a face, le fax, le téléphone et le courrier pour la communication avec les fournisseurs.

N'utilisent que très rarement ou pratiquement jamais le télex et les EDI, par contre une utilisation occasionnelle du courrier électronique demeure présente. Il faut que ces entreprises se familiarisent avec les nouvelles technologies d'informations et de la communication, ne se reste à utiliser les outils de base comme la messagerie ... et pourquoi pas une utilisation éventuelle dans le partage de l'information et le travail coopératif.

Question N° 17 :Pour quoi vous êtes connectés sur Internet ?

	Oui	Non	Pas de réponse
Présenter l'entreprise	76.50 %	0.00 %	23.50 %
Présenter vos produits	58.90 %	17.60 %	23.50 %
Prendre des commandes	29.40 %	47.10%	23.50 %
Vente en ligne	17.60 %	58.90 %	23.50%
Lieu adresse Email	45.20 %	25.20 %	29.60 %



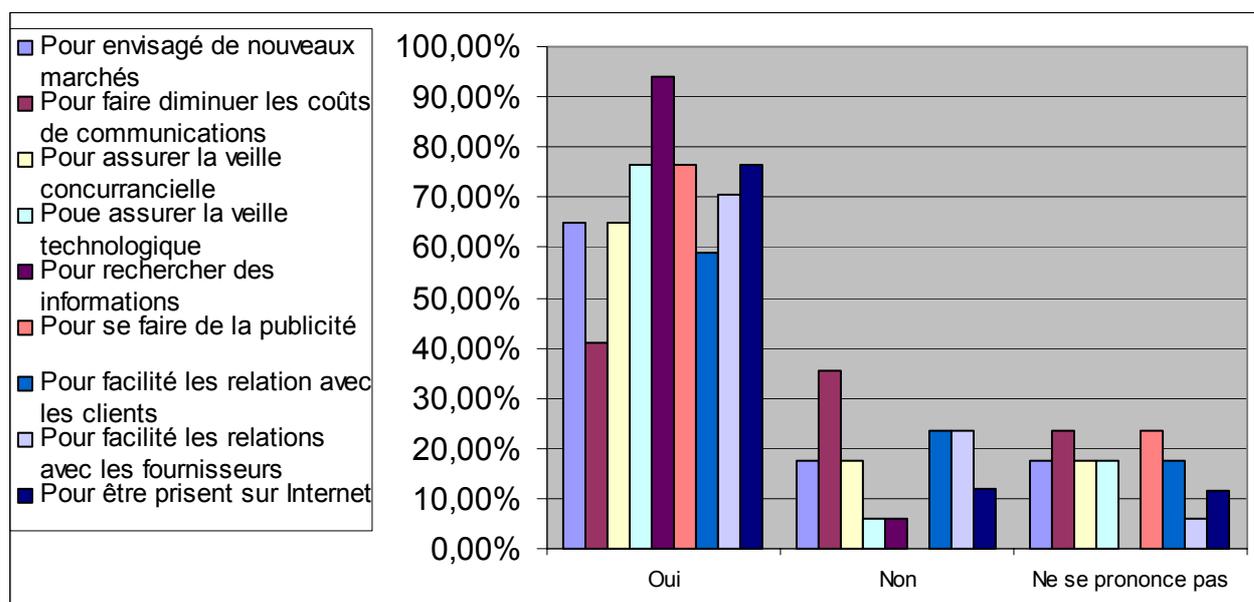
Le site Web est utilisé essentiellement pour présenter l'entreprise, les produits et établir un contact par le biais d'une adresse Email.

Seulement une très faible partie l'utilise pour une commande ou vente en ligne.

Je peux dire par rapport à ça, que l'Internet, c'est une simple configuration, mais un moyen de communication très important, d'où l'entreprise peut faire du commerce électronique et des applications diverses.

Question N° 18 : Pourquoi votre entreprise est-elle connectée à Internet ?

	Oui	Non	Ne se prononce pas
Pour envisagé de nouveaux marchés	64.80%	17.60%	17.60%
Pour faire diminuer les coûts de communications	41.20%	35.30%	23.50%
Pour assurer la veille concurrentielle	64.80%	17.60%	17.60%
Pour assurer la veille technologique	76.50%	5.90%	17.60%
Pour rechercher des informations	94.10%	5.90%	0.00%
Pour se faire de la publicité	76.50%	0.00%	23.50%
Pour facilité les relation avec les clients	58.80%	23.50%	17.70%
Pour facilité les relations avec les fournisseurs	70.60%	23.50%	05.90%
Pour être présent sur Internet	76.50%	11.80	11.70%



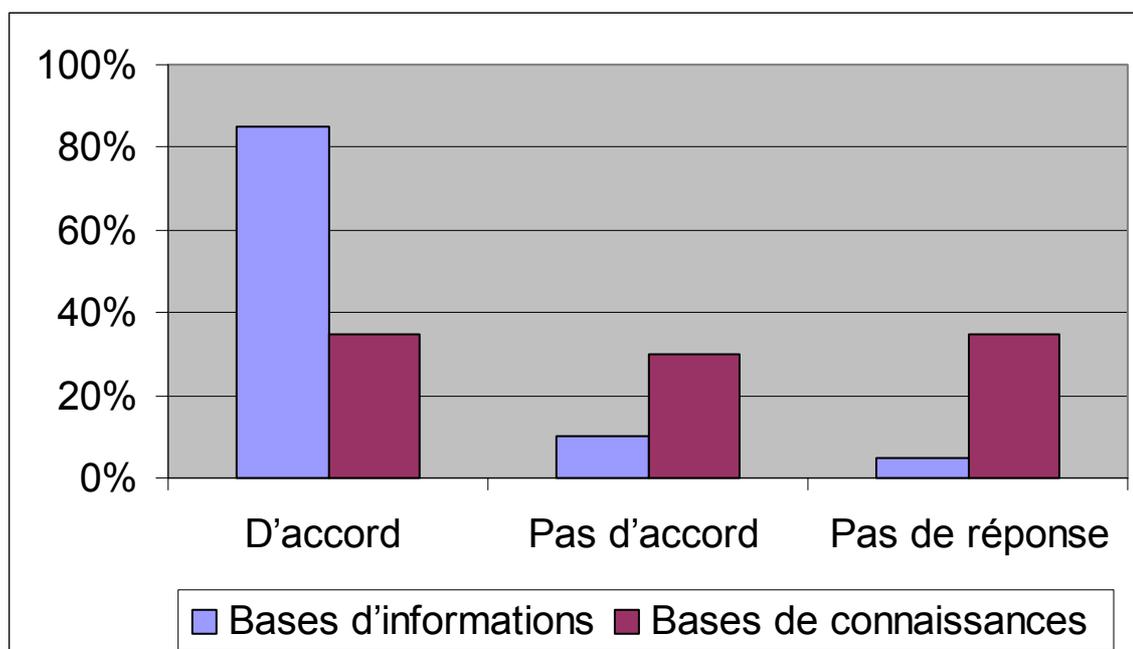
Les réponses recueillies nous montrent que rarement d'entreprises se connectent à Internet pour l'ensemble des utilisations :

Prospection de nouveaux marchés, recherche d'information ...etc, reste encore, celles qui l'utilisent pour la simple raison d'être sur Internet.

Je remarque que ces entreprises, n'ont pas compris que l'Internet est un enjeu stratégique, pour celui qui peut l'utiliser intelligemment et d'une manière efficace

Question N° 19 :L'Internet bases de connaissances et d'informations ?

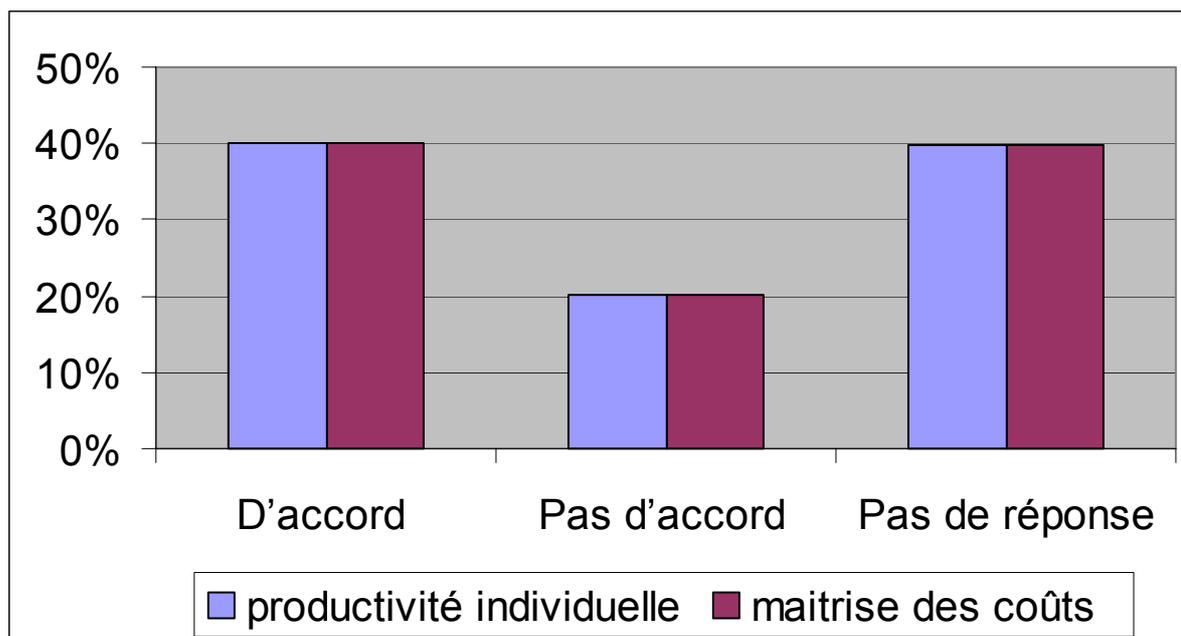
	D'accord	Pas d'accord	Pas de réponse
Bases d'informations	85%	10%	5%
Bases de connaissances	35%	30%	35%



Les entreprises interrogées ne savent pas toujours, que construire des Intranets, ne collectent pas seulement des informations sur l'entreprise, mais on peut construire des bases de connaissances, qui peuvent améliorer les dispositifs de coordination.

Question N° 20 :Grâce aux NTIC amélioration ?

	D'accord	Pas d'accord	Pas de réponse
Productivité individuelle	40 %	20.25 %	39.75 %
Maîtrise des coûts	40 %	20.25 %	39.75

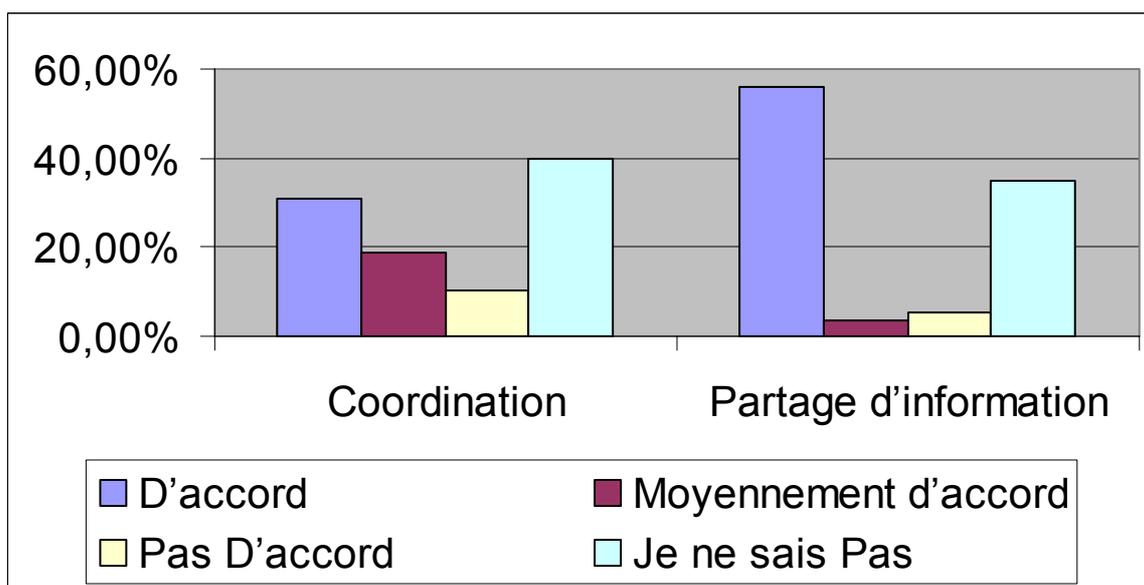


Puisque les applications des NTIC n'existent pas dans nos entreprises, son utilisation est relativement faible.

Les entreprises ignorent l'apport des NTIC par apport à la productivité individuelle et la maîtrise des coûts d'un côté, d'un autre coté les dirigeants sont conscients de l'enjeu et l'impact des NTIC sur les pratiques managériales.

Question N° 21 :Grâce aux NTIC, amélioration ?

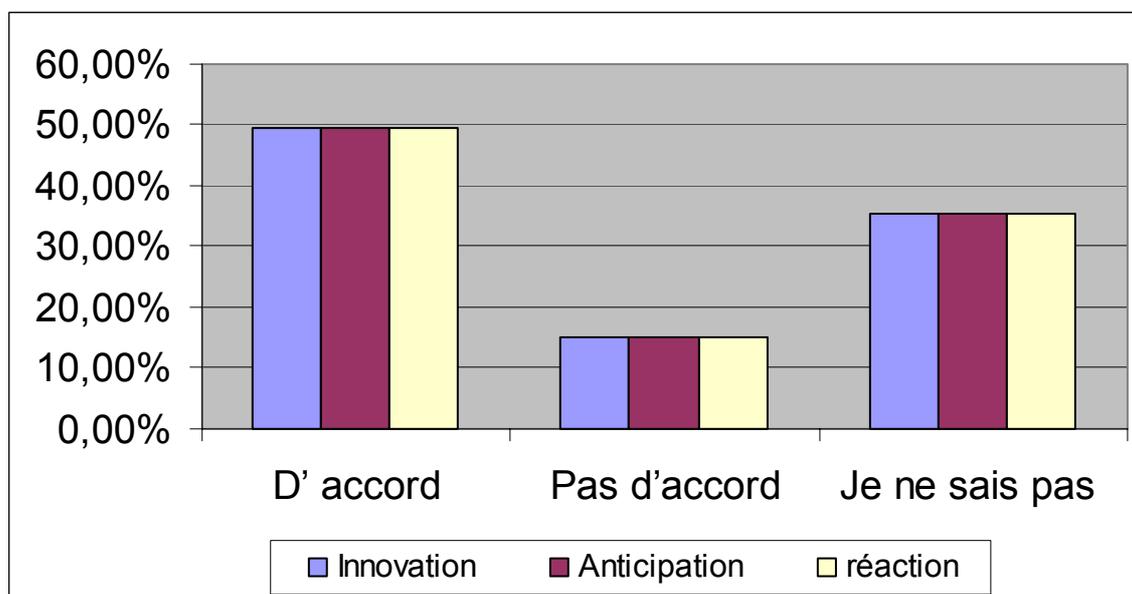
	D'accord	Moyennement d'accord	Pas D'accord	Je ne sais Pas
Coordination	30.80 %	19%	10.20 %	40 %
Partage d'information	55.80 %	3.70 %	5.50 %	35 %



Beaucoup d'entreprises ont omet l'importance des NTIC, dans les dispositifs de coordination et de partage d'information, dans le sens de la performance des activités de l'entreprise, cela est dû à la faible intégration des NTIC dans les fonctions de l'entreprise.

Question N° 22 :Grâce aux NTIC, amélioration des capacités ?

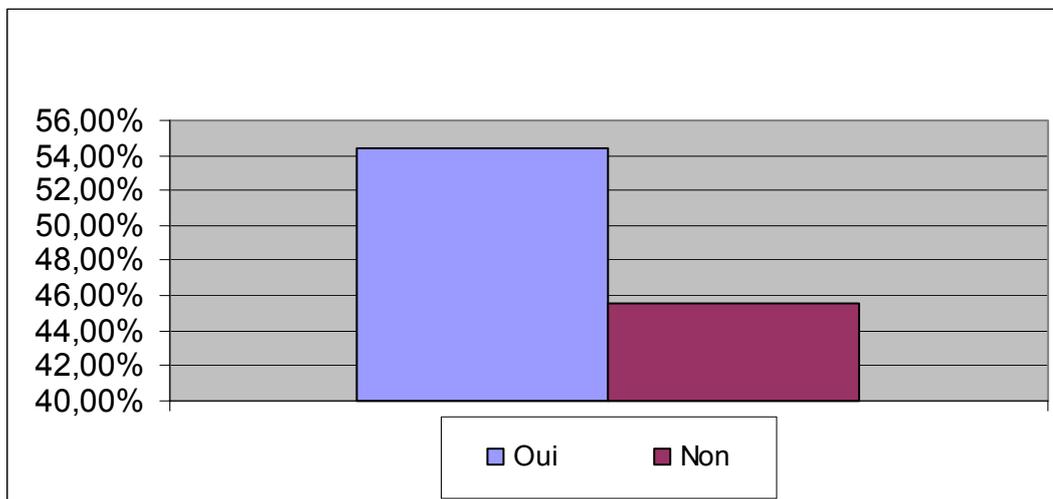
	D' accord	Pas d'accord	Je ne sais pas
Innovation	49.40 %	15.10 %	35.50 %
Anticipation	49.40 %	15.10 %	35.50 %
Réaction	49.40 %	15.10 %	35.50 %



Beaucoup d'entreprises considèrent que les NTIC, peuvent améliorer leur capacités en matière d'innovation, d'anticipation et de réaction, tout de même l'aspect managérial des choses reste caché et méconnu.

Question N°23 :NTIC avantage concurrentiel ?

Oui	54.40 %
Non	45.60 %

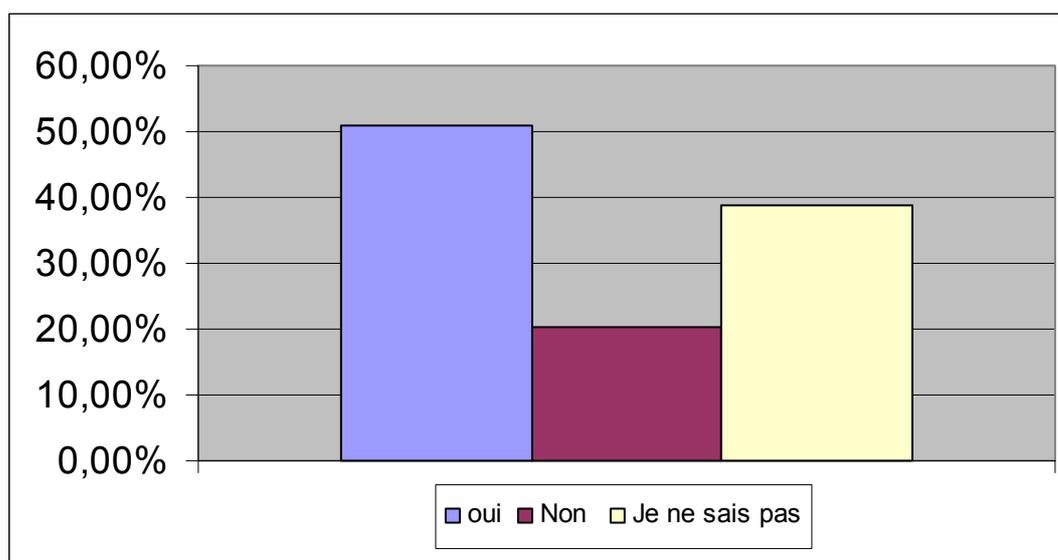


Les entreprises sont conscientes quelque part, que les NTIC constituent un avantage concurrentiel.

sur le plan pratique les entreprises, ne savent pas créer les outils technologiques susceptibles d'améliorer leur compétitivité, la preuve les NTIC ne sont pas encore intégrés et les changements organisationnels en conséquence n'existent même pas.

Question N°24 :NTIC enjeu stratégique ?

oui	50.80 %
Non	20.40 %
Je ne sais pas	38.80 %



L'absence de vision stratégique dans nos entreprises, est un frein, malgré que les dirigeants reconnaissent l'aspect stratégique des NTIC.

La preuve, les investissements dans les technologies de l'information reste faible, les organisations ne sont pas assez qualifiées et mal préparées .

4.3 SYNTHÈSE GÉNÉRALE

De l'analyse de mon questionnaire, ressort diverses réponses et diverses questions.

Il parait que l'introduction des NTIC dans nos entreprises, reste comme même très faible, la preuve lors du calcul du taux de pénétration, se justifie toute la dimension d'intégration de ces technologies dans le domaine des organisations.

Cette intégration se limite généralement et d'après mes déplacements à des simples connections Internet ; ou réduit à des simple Intranets, sans prendre

en compte la dimension stratégique de ces outils, voir les avantages que procurent les NTIC sur l'organisation et les systèmes de gestion mise en place.

On est loin d'intégrer ces outils dans les pratiques managériales, ou bien dans l'amélioration des méthodes de travaux, surtout en ce qui concerne le traitement pragmatique de l'information pour capitaliser des savoirs, afin qu'on puisse arriver à construire des bases de connaissances sur Internet, qui va faciliter d'une manière considérable, les décisions prises par l'entreprise à tous les niveaux.

L'impact Des NTIC ET D' INTRANET sur la performance et la stratégie, tout en analysant ce questionnaire paraît négatif, cela est dû à l'absence d'un traitement intelligent de l'information, les chiffres témoignent bien de cette approche d'analyse

Bien qu'il y est un taux d'équipement important en micro informatique, une possession de moyens de communications modernes, pour l'usage dans les dispositifs organisationnels, seulement reste mal exploités.

D'une manière générale, les entreprises disposent d'un EMAIL ou de fois d'une page WEB, seulement la présence d'une page WEB n'est pas un acte extraordinaire

Il ne suffit pas disposer d'une connexion, pour prétendre exploiter les ressources de technologies électroniques, il ne faut pas surtout être sur Internet simplement pour y être, sans savoir d'objectifs réels.

Outre le fait qu'un site WEB est la vitrine de l'entreprise dans la cyber espace, il doit être aussi un moyen privilégié de collecte d'informations et de création de base de données clients. En effet un suivi statistique, précis, comme : le nombre de visiteurs quotidien, les pages les plus fréquemment visitées, la manière dans le visiteur à accès au site (par le biais d'un moteur de recherche par exemple) sont des informations, très intéressantes pouvant servir à l'amélioration du contenu du site, afin de rendre ce dernier plus attractif. Des solutions adaptées, à ce type de demandes existe sur le marché, encore faut-il bien sûr, que l'entreprise veuille les exploiter.

CONCLUSION

A la lumière des analyses effectuées tout au long de ce mémoire, je peux conclure que, la place de la gestion de l'information augmente de plus en plus. Suite à l'apparition des nouvelles technologies d'information et de communication, les outils que procurent ces technologies sont énormes dans l'entreprise d'aujourd'hui, qui sont sources de production de connaissances et de savoirs, dont l'entreprise en manque beaucoup, puisqu'ils sont des ressources essentielles dont dépend la survie des entreprises aujourd'hui.

L'introduction des nouvelles technologies d'information et de communication, ont bouleversé complètement les méthodes de travaux, surtout la manière de gérer l'information, par rapport à des processus et dispositifs mise en place, pour assurer une meilleur « **coordination, Réaction, opérabilité, accès à l'information** », il est donc admis de caractériser la période actuelle comme celle d'une nouvelle production et distribution des connaissances. Ainsi, de nombreuses dimensions immatérielles émergent en réponse aux contraintes de compétitivité.

L'importance pour les entreprises est d'engager des processus globaux d'apprentissage organisationnel, d'où les NTIC développe des outils de correspondances, elles sont associées aussi à une volonté de décloisonner les fonctions et de privilégier des interactions transversales. Seulement le développement des « NTIC » impliquent de nouveaux modes de coordination, néanmoins, elle prennent de nouvelles perspectives dans un cotexte économique fondé sur la connaissance et dans un environnement globalisé, constitué sous forme d'organisation « réseaux ».

A cet effet, l'impact des NTIC et particulièrement INTRANET, peut se traduire par une meilleure circulation de l'information, créative de bases de connaissances exploitable à l'intérieur de l'entreprise, la possibilité de travail à distance, la coordination au quotidien évoluent progressivement et une meilleure maîtrise des relations avec ses clients et ses fournisseurs.

Reste à dire que l'introduction d'un outil technologique, ne suffit pas à lui seul, s'il n'est pas accompagné de changements organisationnels, surtout le prendre en considération dans une vision stratégique nécessaire à acquérir un avantage concurrentiel.

L'impact des NTIC, caractérisé par l'utilisation de plusieurs technologies de l'Internet, aux applications diverses liées au traitement automatique de l'information, ces technologies ont révolutionné le management par la naissance du management de l'information et des connaissances, cela entraînera une **gestion efficace et performante de la dualité « information- connaissance »**.

Le rôle que joue les NTIC, est associé à des caractéristiques spécifiques de la gestion dualité « information- connaissance » dans l'entreprise.

La place des NTIC dans la stratégie de l'entreprise, est un élément important de réflexion, susceptible d'influencer son positionnement concurrentiel mais aussi son organisation.

De part mon étude, j'ai essayé, dans la mesure du possible et malgré les problèmes rencontrés, de relater l'importance de l'utilisation des NTIC notamment à des fins de production d'informations et de connaissances.

Seulement, j'ai constaté que l'utilisation des NTIC dans les entreprises algériennes, est vraiment réduite à une consultation d'Internet. On est loin d'après mes constatations d'intégrer les outils des NTIC dans la gestion performante de ces entreprises.

Au cours de cette étude, on peut cerner l'impact des NTIC et leurs perspectives dans les points suivants :

- les entreprises se dirigent vers des nouvelles formes d'organisation et de stratégies.
- Des nouvelles méthodes de travail basés sur des supports électroniques, comme le groupeware, intranet...etc.
- L'ère post-industriel est une ère informationnelle et de maîtrise des savoirs.
- La naissance du management de l'information et des connaissances.
- Intranet permet une meilleure diffusion de l'information et un avantage concurrentiel.
- Le travail à distance se développe de plus en plus, en utilisant des technologies NTIC, issues de l'Internet.
- Accélération des processus administratifs, intégration des outils informationnels et communicationnels aux projets NTIC, surtout au métier et stratégie de l'entreprise.

Enfin, j'espère avoir participer à la réflexion sur la question et d'autres recherches viendront enrichir ce sujet ; pour découvrir les perspectives et les multiples avantages des NTIC.

Aussi, je souhaite que les futurs travaux de recherches se pencheront sur : le e- management, La performance et les outils électroniques, la productivité des NTIC... inhérent à la gestion stratégique de l'information.

BIBLIOGRAPHIE :

- OLIVIER ANDRIEU ET DENIS LAFONT « internet et l'entreprise »
EDITION :EYROLLES ,1996**
- J.AMEUXCI « Pouvoir Et Organisation Face Aux NTIC » revue française
de gestion 1989.**
- C.BEYOU,E.JOSSERAND,M.LEDRU,M.KALIKA « le e/management »
EDITION :LIAISONS 2003.**
- T.BANDE « de la science à la connaissance » revue d'économie
industrielle1997.**
- JEAN CHAMPEAUX ET CHRISTIAN BRET « la cyber entreprise »
EDITION :DUNOD 2000.**
- FREDERIC CREPLET « ingenierie du projet intranet »
EDITION : ORGANISATION 2003.**
- P.DRUCKER « la fin de l'autorité hiérarchique » HARVARD
EXPANSION MANAGEMENT REVIEW 1997.**
- M.DUPLUS « vers une société de l'information » revue géopolitique
dernier trimestre 1995.**
- M.FRANSMAN « la culture de l'entreprise » EDITION :DUNOD 1994.**
- MICHEL GERMAIN « L'INTRANET » EDITION :ECONOMICA 1998 .**
- H.ISSAK ,M.KALIKA ET M.LEDRU « le e .management »
EDITION :LIAISONS 2003.**
- F.LAVAL « NTIC ENJEUX ET PERSPECTIVES » revue française de
gestion 2000.**
- P.LORINO « LE DEPLOIEMENT DE LA VALEUR PAR
PROCESSUS »revue française de gestion 1995.**
- T.MALONE « MANAGEMENT DE LA DECISION » EXPANSION
MANAGEMENT REVIEW 1997.**

**-J.M LEFEVRE « SAVOIR COMMUNIQUER A L'ERE DES MEDIAS »
EDITION :DUNOD 1998.**

**-E.T PENEROSE « THEORIE DE LA CROISSANCE DE LA
FIRME »BASIL, BLACK WELL 1999.**

**-FRANCIS VIDAL ET PIERRE YVES SAINTOYANT ET JEAN
MEILHAND « OBJECTIF INTRANET » EDITION :ORGANISATION
1998.**

**-E.A.PATEYERON ET ROBERT SALMON « NOUVELLES
TECNOLOGIES D'INFORMATION ET L'ENTREPRISE »
EDITION :ECONOMICA 1996.**

**-V.SANDOVAL « INTRANET, LE RESEAU D'ENTREPRISE »
EDITION :HERMES,1996.**

**-F.SOUSSIN « L'ERE DES SAVOIRS SUR INTERNET »REVUE DES
DIRIGEANTS 2000.**

**-C.SALZMAN ET X.DALLOZ « LES DEFIS DE LA NET ECONOMIE »
EDITION :DUNOD 2000.**

-S.SLIGHT « INTERNET ET L'ENTREPRISE »EDITION :MANGO 2000

**-G.YIP « STRATEGIE GLOBALE » MANAGEMENT REVIEW
FOOL1989.**

DIVERS :

- « l'art du management de l'information » financial times 2000.
- KARIM RAHMANI « LE commerce électronique » mémoire INC 2000.
- Cours de L.LALLEM « l'information et l'entreprise ».
- « Les enjeux du management de l'information » rapport de l'observatoire des NTIC , université LILLE 03.
- Encyclopédie multimédia et Internet.
- Encyclopédie des technologies d'information.
- Revue française de gestion, 2000.

BIBLIOGRAPHIE ELECTRONIQUE

<http://www.algeria-business.com>

<http://www.declic.net>

<http://www.isoc.org>

<http://www.ams.com>

<http://www.nw.com>

<http://www.interactif.com>

<http://www.2000.ogsm.edu>

<http://www.jup.com>

<http://www.ihecs.com>

<http://www.e-news7.com>