

Etude de l'impact de l'utilisation d'Internet sur la performance des entreprises algériennes

Hayat YOUSFI

Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou

Dalila MATMAR

Maître de conférences classe « A »,

Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou

Mots-clés : TIC, Internet, performance, compétences TI, infrastructure TI.

Key words: ICT, Internet, performance, IT skills, IT infrastructure.

I. Introduction

II. Performance de l'entreprise et TIC : revue de la littérature

III. Construction des Indicateurs et méthodologie de l'enquête

IV. Les résultats

V. Conclusion

Résumé—La complexité, l'imprévisibilité et la discontinuité du paysage dans lequel évoluent les entreprises aujourd'hui impliquent la nécessité, pour celles-ci, de disposer dans des délais très brefs des informations concernant à la fois leur environnement interne et externe. En ce sens, les TIC constituent les outils fiables permettant d'assurer une telle tâche. Parmi la panoplie des TIC, Internet est l'outil qui a marqué sa présence dans les entreprises ces dernières années. Le réseau des réseaux est devenu, désormais, le système

nerveux de l'entreprise qui lui permet d'assurer la circulation et le partage d'informations non seulement à l'interne entre les membres de l'entreprise, mais aussi à l'externe avec ses clients, ses fournisseurs et ses divers partenaires d'affaires.

L'objectif de cet article est de fournir une meilleure compréhension de l'impact de l'utilisation d'Internet sur la performance des entreprises. Pour ce faire, trois hypothèses ont été dérivées d'un modèle de recherche fondé sur deux construits : l'utilisation d'Internet et la performance de l'entreprise.

Les données ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire adressé aux entreprises utilisatrices d'Internet en Algérie. Ces données ont été traitées avec le logiciel SPSS, puis analysées à l'aide de méthodes statistiques courantes. Malgré le faible nombre d'observations, il est possible d'affirmer de façon significative que l'utilisation d'Internet impacte positivement la performance de l'entreprise mais le degré de cet impact diffère d'une entreprise à l'autre. Cette différence peut être expliquée par un certain nombre de variables (niveau d'infrastructure technique et le niveau de compétences en TI).

Mots-clés : TIC, Internet, performance, compétences TI, infrastructure TI.

Abstrat :The complexity, unpredictability and discontinuity of the landscape in which businesses operate today involve the need for them to have in a very short time information on both their internal and external environment. In this sense, ICTs are reliable tools to ensure such a task.Among the panoply of ICT, the internet is the tool that has marked its presence in the business in recent years. The network of networks has become, now, the nervous system of the company that allows it to ensure the flow and sharing of information not only internally between company members, but also externally with customers, suppliers and various business partners.

The objective of this article is to provide a better understanding of the impact of Internet use on business performance. To do so, three assumptions have been derived from a research model based on two built: Internet use and business performance.

Data were collected using a questionnaire sent to Internet user companies in Algeria. These data were processed using SPSS software and analyzed using standard statistical methods. Despite the low number of observations, it is possible to assert that significantly using the Internet positively impact the company's performance, but the degree of this impact differs from one company to another. This difference can be explained by a number of variables (level of IT infrastructure and IT competences).

Keywords: ICT, Internet, performance, IT competences, IT infrastructure.

I. Introduction

Aujourd'hui, les entreprises évoluent dans un environnement turbulent en perpétuel évolution et qualifié d'hyper-compétitif où l'information est devenue synonyme de pouvoir et de compétitivité. Dans un tel environnement, la recherche de performance est désormais la préoccupation majeure des managers et des chefs d'entreprises qui n'appréhendent plus la performance en termes des résultats financiers. Ces derniers développent de nouveaux outils de mesure de la performance de nature qualitative plus adaptés à la nouvelle économie basée sur l'information. Dans cette logique, la relation entre l'utilisation des TIC et plus particulièrement d'Internet et la performance de l'entreprise présente un intérêt considérable pour les dirigeants d'entreprises et la recherche académique.

En outre, l'ouverture des marchés et l'internationalisation des échanges, ainsi que le développement des technologies de l'information et de la communication, ont profondément modifié l'environnement économique, commercial et technologique de l'entreprise, en général et celui de l'entreprise algérienne en particulier

qui connaît un décalage en matière d'intégration et d'utilisation d'Internet. Si un nombre important d'entreprises en Algérie hésitent encore à adopter Internet, il y a quand même quelques entreprises qui ont pris l'initiative d'intégrer cet outil dans leurs processus d'affaires et commencent à enregistrer des résultats liés à son utilisation qui peuvent être l'exemple encourageant.

Nous étudions donc, l'effet de l'utilisation d'Internet sur la performance des entreprises utilisatrices. Plus précisément, nous essayons de déterminer si l'utilisation d'Internet contribue à l'amélioration de leur performance (*Hypothèse 1*). Nous examinerons ensuite si le degré de cet impact dépend du niveau d'infrastructure en technologies de l'information (*hypothèse 2*) et du niveau de compétences en technologies de l'information (*hypothèse 3*) dont dispose l'entreprise.

Le présent article est organisé de la façon suivante : dans la section II, nous définirons tout d'abord la notion de la performance de l'entreprise. Ensuite, nous préciserons les principaux changements dus à l'intégration des TIC en général et plus particulièrement d'Internet au sein des entreprises. Puis, en se basant sur la théorie des ressources et compétences pour faire le lien entre l'utilisation d'Internet et la performance de l'entreprise. La section III sera consacrée à la présentation des indicateurs utilisés et de la méthodologie de l'enquête. La section IV sera réservée aux résultats obtenus. Enfin, nous terminerons par une conclusion.

II. Performance de l'entreprise et TIC : revue de littérature

1. Performance et indicateur de performance de l'entreprise

La performance n'est pas appréhendée par tout le monde de la même façon. La performance est un concept flou et polysémique (BOURGUIGNON, 1995)¹ ou multiforme qui peut présenter plusieurs

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

sens selon son auteur ou l'évaluateur. OTLEY (1999) ajoute que la performance est elle-même un terme ambigu qui ne possède pas de définition unique¹.

Selon BOURGUIGNON (1995), le mot performance dans son acception française du 19^{ème} siècle dérive du mot anglais performance (fin du 15^{ème} siècle) qui désignait la réalisation, l'accomplissement, l'exécution. Toutefois, le terme performance peut avoir un sens peu différent selon le contexte. Dans le domaine de la gestion, on ne trouve pas encore de définition unanime de ce qu'est la performance d'une entreprise et comment on peut l'appréhender.

Pour expliquer la performance, nous retiendrons la définition de BOURGUIGNON (2000) car elle lui reconnaît explicitement son caractère polysémique. La performance peut se définir selon ce dernier « *comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)...* »². La performance est donc l'atteinte continue des cibles définies autour de l'intention stratégique.

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

¹ST-PIERRE J., LAVIGNE B., BERGERON H., « Les indicateurs de performance financière et non-financière », comptabilité et connaissances, May 2005, France, p. 3.

²BOURGUIGNON A., « Performance et contrôle de gestion », Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, édition Economica, 2000, p.934.

1.1. D'une approche financière de la performance vers une nouvelle approche plus élargie

La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservait la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une approche financière ou comptable de la performance à une approche plus globale incluant d'autres dimensions et d'autres indicateurs de nature qualitatif permettant de mesurer la performance à long terme.

La principale dimension retenue par l'école classique est celle de l'efficacité économique. Elle s'exprime par le rapport entre la quantité produite et les ressources utilisées. Dans une logique de comparaison, la notion de la performance relative mesurée par les ratios de productivité est apparue. Elle permet de se comparer aux concurrents des entreprises référents sur le secteur.

Il faut souligner que les indicateurs financiers se sont imposés avec le développement de l'économie de marché et la prééminence des marchés financiers. Il faut ainsi noter que la performance financière est mesurée par la rentabilité dont le retour sur investissement (R.O.I) constitue l'indicateur le plus connu. Cet indicateur est égal au résultat opérationnel de l'entreprise après impôt, diminué de la rémunération du capital utilisé pour son activité. En effet, il est considéré comme un véritable indicateur de création de richesse pour les actionnaires qui sont considérés dans cette approche comme la seule partie prenante créatrice de valeur dans l'entreprise.

Il est aussi important de souligner que dans cette approche ce sont les ratios financiers qui se sont imposés comme les seuls critères de décision. C'est pourquoi, au début des années 1980, plusieurs auteurs ont critiqué les modèles comptables pour mesurer la performance des entreprises dans un environnement changeant

qualifié d'hyper-compétitif¹ (GOMES et al., 2004 ; KENNERLEY et NEELY, 2003 ; SAID, HASSABELNABY et WIER, 2003 ; MEDORI et STEEPLE, 2000). Pour ces derniers, les mesures financières ne suffisent pas pour mesurer la performance des entreprises. Cette approche pose donc un certain nombre de limites. Premièrement, la difficulté de la mesure de la performance. Deuxièmement, la vision court-termiste de cette approche pose aussi une difficulté de prévoir l'état future de l'entreprise du fait que les mesures issues des états financiers sont historiques et offrent peu d'indicateurs sur la performance future. Troisièmement, les mesures financières ne prennent pas en compte les éléments intangibles de la valeur d'une entreprise et ne sont pas liées à la stratégie poursuivie par les dirigeants².

Il devient donc nécessaire que ces mesures financières soient complétées par des mesures non financières. D'abord, la principale raison pour utiliser des mesures non financières de la performance est que ces mesures sont de meilleurs indicateurs de la performance future que les mesures comptables. En outre, les indicateurs non financiers sont les déterminants (drivers) des indicateurs financiers ce qui permet aux entreprises de modifier leurs façons de faire et d'adopter de meilleures pratiques d'affaires. Ainsi, la logique financière est remise en cause par KAPLAN et JOHNSON 1987 : *« les mesures à court terme devront être remplacées par de multiples indicateurs non financiers qui constituent de meilleure valeur prédictive quant aux objectifs de rentabilité à long terme de l'entreprise »*³. C'est dans ce contexte, que le débat sur la performance s'enrichi, notamment, avec l'apparition des notions telles que la responsabilité sociétale, les parties prenantes, etc.

¹ST-PIERRE Josée et al., Op.cit., p 4.

²KAPLAN Robert S., NORTON David P., «Le tableau de bord prospectif », septième tirage, Editions d'Organisation, Paris, 2010, p. 4.

³LÖNING H et al., « le contrôle de gestion : organisation et mise en œuvre », Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2003, p. 158.

L'instabilité de l'environnement et la complexité des organisations ont rendu nécessaire une nouvelle approche de la performance avec des angles d'analyse nouveaux. De plus ; la performance se construit globalement, à travers la chaîne de valeur (PORTER, 1985), dans une logique transversale à l'opposé de l'approche classique verticale qui découpait l'entreprise en centre de profit. En outre, la pérennité des entreprises dépend de la manière dont elles se conduisent et de la responsabilité qu'elles engagent vis-à-vis de l'ensemble de leurs parties prenantes (actionnaires, associations, ONG, syndicats, clients, fournisseurs...).

L'ensemble des indicateurs visant à mesurer cette performance élargie à plusieurs dimensions est maintenant connu sous l'appellation de « tableau de bord équilibré ».

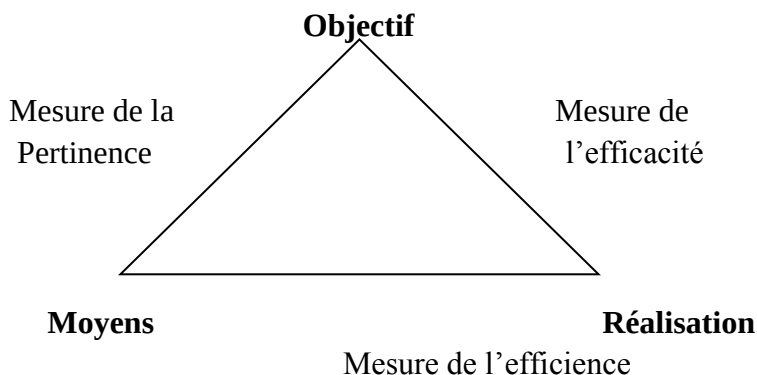
1.2. La mesure de la performance de l'entreprise

La mesure de la performance d'une entreprise est une question toujours d'actualité pour toute équipe dirigeante. En effet, comment évaluer cette performance ? Existe-t-il des outils ou des méthodes permettant cette évaluation ?

La mesure de la performance de l'entreprise est basée sur la mesure de l'efficacité, de l'efficience et de la pertinence¹ comme le montre le schéma de la figure ci-dessous.

¹JACQUET Stéphane., « Management de la performance : des concepts aux outils », 2011, disponible sur http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_-_des_concepts_aux_outils.pdf, consulté 12-02-2013.

Figure n° 01 :Le triangle de la performance (Modèle de Gilbert, 1980)



Source : Jacquet S., (2011)¹.

GILBERT (1980) positionne la performance au centre du triangle regroupant les notions d'efficience, d'efficacité et de pertinence (Figure n° 01). Ces notions pouvant se définir dans le triptyque : objectifs, moyens, résultats.

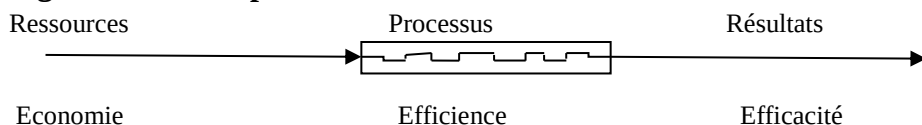
Le segment entre objectifs et résultats définit *l'efficacité* et permet de savoir si l'entreprise est suffisamment efficace pour atteindre ses objectifs. Le segment entre résultats et moyens définit *l'efficience* et permet de savoir si l'entreprise arrive à atteindre ses objectifs avec moins de coûts et de moyens. Le dernier segment entre moyens et objectifs désigne *la pertinence* et permet de savoir si l'entreprise s'est munie des bons moyens pour atteindre ses objectifs.

BOUQUIN (2004)² propose une représentation détaillée de la performance, comme un processus, décomposé en trois éléments (figure n°2) :

¹JACQUET Stéphane., « Management de la performance : des concepts aux outils », 2011, disponible sur http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_-_des_concepts_aux_outils.pdf, consulté 12-02-2013.

²BOUQUIN H., « Le contrôle de gestion », Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6^{ème} édition, Paris, 2004, p.63.

Figure n° 02 : La performance



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

L'auteur définit ensuite les éléments de ce processus comme suit : l'économie consiste à se procurer les ressources au moindre coût ; l'efficience consiste en la maximisation de la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources. Enfin, l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis. Mesurer la performance revient à mesurer les trois dimensions qui la composent.

Malgré des concepts différents, chaque entreprise a recours à ce qu'on appelle des « indicateurs de performance » ou « Key Performance Indicators (KPI) » pour évaluer, analyser et suivre l'état ou la santé de cette dernière.

1.3. Les indicateurs de la performance

L'actualité récente a mis en lumière l'importance accordée par les entreprises à l'évaluation et à la mesure de la performance. L'expression de la mesure est l'indicateur¹, donc mesurer la performance revient à utiliser un ensemble et un mélange d'indicateurs plus ou moins complexe. CÉRUTTI et GATTINO (1993) définissent l'indicateur comme suit : « *Donnée objective qui décrit une situation du strict point de vue quantitative, qui constate un résultat* »². Les indicateurs de performance sont des variables catégorisées qu'une organisation utilise pour évaluer, analyser et suivre tous les processus de l'entreprise. Il s'agit donc des outils

¹HAOUET Chaker., « Informatique décisionnelle et management de la performance de l'entreprise », Cahier de recherche, Laboratoire Orléanais de gestion, Numéro 2008-01, p. 18.

²CÉRUTTI et GATTINO 1993, p. 3, in HAOUET Chaker, 2008, p. 18.

nécessaires pour contrôler et diagnostiquer en permanence la santé de l'entreprise. Ces mesures de performance sont communément employées pour évaluer le taux de réussite par rapport aux objectifs désirés.

On peut classer les indicateurs de performance selon plusieurs critères : source (interne ou externe), type (mesure objective ou subjective), rôle (indicateurs de pilotage ou de résultat) mais aussi selon leur nature à travers *Les Indicateurs financiers* représentés par le retour sur investissement, le bénéfice net, le bénéfice par action et qui figurent parmi les indicateurs traditionnels connus et utilisés par les entreprises en vue d'évaluer la performance financière de l'entreprise. Quant aux *indicateurs non-financiers*, ils sont représentés par trois grandes catégories de la performance non-financière. Il s'agit: Des Indicateurs relatifs à la clientèle, tels que la satisfaction client, nombre de plainte, etc. Des Indicateurs relatifs à la production, tel que la qualité, etc. Des Indicateurs relatifs aux ressources humaines, tels que le taux d'absentéisme, indice de temps supplémentaire, etc. La principale raison pour utiliser ce type de mesures dites non-financières est que ces dernières sont de meilleurs indicateurs de la performance futurs que les mesures comptables (ESSID MOEZ., 2009). Il existe des relations complexes mais davantage de complémentarité que de substitution entre les indicateurs financiers et les indicateurs non-financiers. Ils sont liés par des relations de cause à effet qui les renforcent mutuellement.

2. La performance de l'entreprise à l'ère du numérique

L'avènement et la diffusion des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans l'économie à donner naissance à une nouvelle ère, celle de la nouvelle économie ou l'économie de l'information. Leur introduction dans les entreprises à nécessité la prise en compte de l'aspect immatériel et de la dimension qualitative des services fournis par les TIC (BOUNFOUR A.*et al.* 2006 ; RIFKIN J., 2000). Cela a poussé de nombreux chercheurs en gestion des

organisations à redéfinir la notion de la performance de l'entreprise avec son nouveau caractère multicritère et multidimensionnel et à construire et développer des modèles de mesure appropriés.

La recherche sur l'impact des TIC sur la performance concerne principalement la question de la mesure¹. La littérature économique a rapidement identifié l'impact macro économique de l'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication(TIC) sur la productivité globale². Par contre, l'absence de données et les difficultés de mesure des retombées des TIC ont rendu difficile l'évaluation de leur impact sur la performance des entreprises.

Les TIC constituent donc une véritable révolution dans le monde économique, elles se développent à une vitesse vertigineuse et prennent une place de plus en plus capitale dans les entreprises. L'intégration de certaines technologies dans les activités de l'entreprise entraîne des réorganisations. Internet a pour spécificité de porter sur les structures et les procédures organisationnelles dont il vise à améliorer l'efficacité³. En effet, l'impact des TIC en générale et d'Internet en particulier se concrétise sur plusieurs niveaux de l'organisation(interne et externe) et touche presque toutes les activités de l'entreprise que se soit sur le plan opérationnel que décisionnel ou managérial.

De profondes mutations affectent l'entreprise dans son ensemble à l'ère du numérique. Les pratiques traditionnelles et la façon de faire les affaires sont en effet remises en cause. D'abord, le management d'aujourd'hui n'est plus le management classique centré sur les 4 processus (finalisation, organisation, animation et contrôle). Avec

¹RICCIO Pierre-Michel., BONNET Daniel., « TIC et innovation organisationnelle », Journées d'étude MTO'2011, Presse des MINES, Paris, 2012, p. 115.

²La contribution des TIC à l'amélioration de la productivité globale de l'économie a été observée aux Etats-Unis dès la seconde moitié des années 90 et par la suite en Europe.

³HAUDEVILLE Bernard et *al.*, « Technologie et performances économiques », Editions Economica, Paris, 1995, p. 244.

Internet, les frontières de l'entreprise se redéfinissent, en donnant naissance à de nouvelles formes d'entreprises (KALIKA M., 2000 ; GOLLAC M., et *al.*, 2000 ; KALIKA M. *et al.*, 2003) et un nouveau mode de management dit transversal (BRILMAN J. et HÉRARD J., 2006) qui traitent des relations à la fois internes et externes. De plus, l'ensemble des pratiques ressources humaines a bien été remis en cause par la généralisation de l'usage des TIC et surtout par les technologies les plus récentes, celles d'Internet. A ce stade, l'e-learning, l'e-recrutement et les équipes à distance font partie de nouveaux moyens mis à disposition des directions ressources humaines pour faire de la fonction ressources humaines une fonction créatrice de valeur (LECLERCQ –VANDELANNOITTE A., *et al.*, 2013 ; LEDRU M., 2002). En outre, Internet a profondément transformé l'approche marketing. Le marketing devient interactif et s'oriente vers une véritable relation d'échange entre l'entreprise et ses clients (BRESSOLLESG., 2012 ; JANSSENS-UMFLAT M. et EJZYN A., 2007 ; LAMBIN J-J. et DE MOERLOOSE C., 2008 ; RIOU N., 2009). A cet égard, Internet est aujourd'hui le média permettant le plus grand degré d'interactivité qui transforme la relation entre l'entreprise et son client. Cette dernière n'est plus verticale mais elle est devenue horizontale. L'entreprise développe donc un nouvel outil plus adapté pour gérer cette relation qui est l'e-CRM. Il faut souligner aussi que grâce aux places de marché électroniques, il est devenu possible d'intégrer les supplychains des distributeurs à celles des industriels. Ces derniers piloteraient le réapprovisionnement quotidien et les deux parties aligneraient leurs prévisions de vente pour anticiper à moyen terme les besoins de capacité et les lancements en production.

Or, l'observation de l'adoption de ces technologies est insuffisante pour en déduire leur impact sur les performances des

entreprises (AMABILE S. et GADILLE M., 2003)¹. Pour mieux comprendre comment Internet peut contribuer à la performance de l'entreprise, nous avons fait appel à la théorie des ressources et compétences.

3. Explication de la contribution d'Internet à la performance de l'entreprise par l'approche fondée sur les ressources et compétences

C'est à partir des années 1990 et avec l'apparition des technologies Internet que d'autres caractéristiques des technologies de l'information sont prises en compte et la mesure de la performance inclue des indicateurs non financiers tels que la réduction des délais, la satisfaction des salariés, et des clients, la qualité, etc. Cette approche s'intéresse à l'étude des variables intermédiaires permettant de mieux comprendre la contribution des technologies Internet (TI) à la performance globale de l'entreprise. Il s'agit donc d'un passage d'une mesure quantitative de la performance vers une mesure qualitative.

L'approche par les ressources et compétences constitue une voie prometteuse permettant de mieux comprendre la performance de l'organisation liée à l'adoption des technologies Internet. L'usage d'une telle théorie en système d'information est actuellement représenté par le domaine du knowledge management où la contribution des technologies de l'information à la performance de l'entreprise est reliée au développement de telles compétences collectives permettant l'apprentissage organisationnel.

CHRISTIAANSE et VENKATRAMAN (2002)² mettent en valeur le rôle joué par les capacités « expertise d'exploitation » dans le

¹AMABILE S., GADILLE M., « Les NTIC dans les PME : stratégies, capacités organisationnelles et avantages concurrentiels », Revue Française de Gestion, 2003, vol. 29, n° 144, p. 43-63.

²CHRISTIAANSE E., VENKATRAMAN N., « Beyond Sabre: An Empirical Test of Expertise Exploitation in Electronic Channels », Management Information Systems Quarterly, 26, March 2002, pp.15-38.

fonctionnement de canaux électroniques inter- organisationnels. Ils démontrent ainsi que ce n'est pas la propriété des canaux électroniques qui procure à l'entreprise un avantage compétitif à long terme, mais les connaissances sur leurs utilisations c'est-à-dire *les compétences* liées aux TIC dont dispose l'entreprise.

D'autres auteurs ont recours au modèle des ressources et compétences pour déterminer les capacités en technologies de l'information nécessaires pour assurer des résultats satisfaisants en matière de fonctionnement de l'organisation dans un environnement en perpétuel évolution. La nature de l'impact des technologies de l'information sur la performance de l'entreprise passe alors par *l'infrastructure* (WEIL et BOADBENT, 1998)¹.

III. Construction des Indicateurs et méthode d'enquête

1. Les indicateurs de performance retenus

On peut définir la performance liée à Internet comme la contribution des technologies Internet à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise (RIVAL. Y., 2008). Le niveau d'analyse de la performance se situe donc au niveau général de cette dernière.

Comme nous l'avons vu déjà, deux approches sont possibles pour évaluer la performance de l'entreprise. L'approche comptable repose essentiellement sur des indicateurs financiers (chiffre d'affaires, rentabilité des investissements, etc.) et l'approche subjective qui tient compte des indicateurs non financiers. La question se pose alors de savoir quelle perspective faudra-t-il adopter pour évaluer la contribution d'Internet à la performance de l'entreprise ?

La majorité des entreprises considèrent comme confidentiel toute information comptable ou financière et très peu d'entre elles acceptent de dévoiler ce type d'informations. C'est pourquoi nous

¹WEILL P., BROADBENT M., « Leveraging the new Infrastructure: How Market Leaders Capitalize on IT », Harvard Business School Press, June 1998.

avons choisi d'adopter un instrument de mesure de la performance subjective.

De plus, les incidences des technologies Internet peuvent difficilement être mesurées par le langage financier. Les indicateurs appropriés ne peuvent être que de nature non financière dite aussi qualitative (PORTER et MILLAR (1985), AMABILE et GADILLE (2006), CHRISTIAANSE et VENKATRAMAN (2002), RIVAL (2008)). La mesure de la performance liée à ces technologies s'appuie donc, sur l'évaluation des variables sur lesquelles il est jugé prioritaire d'enregistrer une amélioration (une heure de gagnée sur le temps de changement d'outils, une réduction du taux de rebut, etc. se traduiront par une réduction du temps de cycle, et donc, du niveau des stocks). Toutes ces réductions se retrouveront dans le compte du résultat sous forme de diminution de charges, et donc, d'amélioration du résultat (une contribution indirecte à l'amélioration de la performance financière).

Alors que la dimension financière s'attache à mesurer la performance à court terme, les dimensions : commerciale, marketing et ressources humaines mesurent la performance de l'entreprise à long terme. Les dimensions sont mesurées en utilisant des items (indicateurs) qui ont déjà été utilisés et prouvés fiables par des études antérieures (RIVAL Yann, 2008).

Pour la dimension commerciale, nous retenons « la conquête de nouveaux marchés » comme le premier indicateur permettant de mesurer la performance commerciale. Ce choix s'explique par le fait qu'Internet permet de toucher de nouveaux segments de la demande présents sur le Web ou d'accéder à de nouveaux marchés inaccessibles géographiquement au préalable. Le deuxième indicateur retenu est « la part de marché » (en matière de ventes directes ou de ventes indirectes¹ sur Internet).

¹ Ventes initiées sur Internet mais non conclues en ligne.

Concernant la dimension financière, l'indicateur le plus utilisé pour mesurer la performance financière est « le rendement du capital investi dans Internet ». En revanche, un autre indicateur nous semble plus adapté, en l'occurrence, « la maîtrise des coûts » grâce à Internet, il s'agit notamment des coûts de distribution par la suppression de l'intermédiation, la réduction des coûts de déplacement et des gains du temps.

Une dimension focalisée d'avantage au niveau du client et plus adaptée à l'évaluation de la contribution d'Internet à la performance de l'entreprise. Il s'agit de la dimension marketing. Nous portons notre attention sur l'amélioration de « la gestion de la relation client (CRM) » grâce à Internet comme le premier indicateur. En effet, la présence de l'entreprise sur le Web lui permet d'agir sur « l'image de marque » qu'elle véhicule auprès des internautes et l'importance accordée par les entreprises à la réputation à travers les dépenses énormes engagées dans la publicité justifie l'importance de cet indicateur.

Enfin, nous ajoutons une autre dimension focalisée au niveau du personnel de l'entreprise. Il s'agit de la dimension ressources humaines. Nous avons également retenu deux indicateurs qui nous semblent plus pertinents pour évaluer l'Impact d'Internet sur cette dimension à savoir l'amélioration des conditions de travail et la formation du personnel grâce à Internet.

En définitif, l'évaluation de l'impact d'Internet sur la performance de l'entreprise revient à évaluer son impact sur la performance commerciale, financière, marketing et ressources humaines liées à Internet.

2. La méthodologie de l'enquête

Après l'examen de la revue de la littérature, nous allons présenter la recherche terrain menée autour de notre problématique. Pour se faire, nous avons structuré notre enquête en quatre étapes. Dans une première étape, nous avons élaboré, puis distribué un

questionnaire aux entreprises disposant d'une informatique en réseau, connectées à Internet et/ou présentées sur le Web, c'est-à-dire utilisatrices d'Internet (266 questionnaires distribués). Nous avons opté pour deux modes d'administration du questionnaire : Le choix a consisté à administrer le questionnaire prioritairement en face à face en déplaçant aux entreprises. Toutefois, l'éloignement géographique et le manque de moyens ont conduit à retenir l'administration électronique comme seconde possibilité. A la fin de cette enquête, Nous avons donc obtenu au total 58 questionnaires exploitables. Dans une seconde étape, les données collectées ont été traitées avec le logiciel SPSS version 19.0. Nous avons effectué par la suite, une analyse descriptive sur la population de notre échantillon .Et enfin, nous avons procédé à une analyse bi-variée afin de tester les relations entre les variables étudiées.

VI. Les résultats

1. La situation du numérique dans les entreprises enquêtées

1.1. Le niveau de l'infrastructure informatique

L'infrastructure technique nécessaire à l'intégration d'Internet est considérée par les entreprises observées comme moyennement et hautement développée. Pour notre échantillon, nous observons que la majorité des entreprises (94.8%) détiennent des ordinateurs et 65.5% ont accès à Internet pour chaque service. Les entreprises enquêtées ont recours aux divers logiciels métiers pour gérer l'ensemble de leurs processus. Le logiciel le plus utilisé est celui de « gestion de comptabilité et de paye » (91,4%), suivi d' « édition de factures » (86,2%) et la moitié des entreprises enquêtées ont d'autres moyens pour se connecter à Internet.

1.2. Le niveau de compétences liées aux TIC

Concernant les compétences liées aux TIC, la majorité des répondants estiment que les cadres de leur entreprise maîtrisent moyennement voir parfaitement les outils TIC (50%, 45%). Pour gérer

les activités informatiques, c'est le service informatique qui s'occupe principalement des diverses tâches et outils TIC (maintenance, réseaux, etc.) dans 65% des entreprises observées. 58% des responsables des tâches informatiques et TIC déclarent suivis une formation en informatique et en utilisation d'Internet. Le mode de développement de compétences en informatique le plus adopté par une grande partie des entreprises sondées est le développement de compétences en interne (60%).

2. L'évaluation de l'impact de l'utilisation d'Internet sur la performance des entreprises algériennes

L'évaluation de la performance globale de l'entreprise repose sur l'évaluation de la performance de chaque activité dont dispose l'entreprise.

A propos de l'impact d'internet sur la performance de l'entreprise, les répondants ont été amenés à évoquer leur satisfaction vis-à vis des résultats obtenues au niveau de différentes fonctions de l'entreprise. Donc, la performance de l'entreprise liée à Internet est la contribution de cette dernière à l'amélioration des performances commerciale, financière, marketing et ressources humaines.

En effet, le jugement de l'impact d'Internet sur la performance d'une activité ou d'une fonction peut se faire à l'aide d'un ensemble d'indicateurs que nous avons choisis précédemment et que nous jugeons pertinents et représentatifs pour évaluer le niveau de satisfaction ressenti.

2.1 L'impact d'Internet sur la dimension commerciale

La dimension commerciale peut être évaluée à l'aide de trois indicateurs à savoir la conquête de nouveaux marchés, la part de marché en matière de ventes directes sur Internet et la part de marché en matière de ventes indirectes sur Internet.

La conquête de nouveaux marchés

L'impact ressenti par les répondants sur la dimension commerciale concernant la conquête de nouveaux marchés est considérée comme très positif (41.38%) et assez positif (36.21%). En revanche, (18.97%) des répondants ne ressentent aucun impact et (3.44%) de ces derniers jugent qu'Internet a un impact négatif vis-à-vis de la conquête de nouveaux marchés.

La part de marché en matière de ventes directes sur Internet

La majorité des répondants (74.14%) déclarent n'avoir ressentir aucun impact d'Internet sur la part de marché en matière de ventes directes sur Internet et (8.62%) le jugent négatif. Sauf (10.34%) d'entre eux le jugent très positif et (6.89%) comme assez positif.

La part de marché en matière de ventes indirectes sur Internet

Près de la moitié des répondants (53.45%) ne ressentent aucun impact d'Internet sur la part de marché en matière de ventes indirectes sur Internet et (3.44%) ressentent un impact négatif. En revanche, les proportions des répondants jugeant son impact comme assez positif ou très positif sont généralement moyennes (27.59% et 15.52% respectivement) par rapport à la part de marché en matière de ventes directes sur Internet.

2.2 L'impact d'Internet sur la dimension marketing

La fonction marketing est la fonction la plus influencée par l'avènement d'Internet. Les répercussions de cette dernière apparaissent surtout dans la gestion de la relation client « CRM », et dans la réputation des marques. C'est pourquoi, nous avons choisi ces deux variables pour évaluer la performance marketing liée à Internet.

La gestion de la relation client « CRM »

L'impact d'Internet sur la gestion de la relation client est considéré comme très positif, assez positif et pas d'impact avec presque une même proportion (32.76% et 31.03%) pour chaque

niveau de satisfaction. Seule une proportion de (5.17%) le considère comme négatif.

L'image de marque de l'entreprise

Internet contribue à l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise. C'est le résultat constaté par la majorité des répondants qui montrent un niveau de satisfaction très positif (50%) et assez positif (32.76%). Une proportion de (15.52%) ne ressent aucun impact et près de (1.72%) constate un impact négatif d'Internet sur l'image de leur entreprise.

2.3 L'impact d'Internet sur la dimension financière

Les améliorations constatées au niveau de tout les processus d'affaires contribuent indirectement à la performance financière de l'entreprise. C'est pourquoi, les résultats financiers issus de l'utilisation d'Internet sont difficiles à détecter pour les mesurer.

Le retour sur investissement reste toujours relatif au chiffre d'affaires réalisé par le e-commerce, que se soit en matière de volume des ventes directes sur Internet ou en matière de volume des ventes indirectes sur Internet. En outre, la performance financière liée à Internet s'explique en grande partie par la baisse des coûts. Il s'agit notamment des coûts de distribution par la suppression de l'intermédiation, ce qui fait d'Internet un canal de distribution extrêmement rentable. Ces raisons expliquent notre choix de ces deux variables pour essayer de mesurer la performance financière liée à Internet.

Le rendement du capital investi dans les TI

Le constat le plus partagé par les répondants est l'absence d'impact d'Internet sur le rendement du capital investi dans les TIC (39.66%). Suivi par une satisfaction assez positive chez 34.48% des répondants et très positive chez (20.69%) de ces derniers. Un taux de (5.17%) représente les répondants déclarant ressentir un impact

négalif d'Internet sur la dimension financière concernant le rendement du capital investi dans les TIC.

La maîtrise des coûts

L'impact d'Internet sur la dimension financière concernant la maîtrise des coûts grâce à Internet est généralement considéré comme positif chez près de (65.52%) des répondants (dont la satisfaction est assez positive (50%) et très positive (15.52%). Par ailleurs, (29.31%) des répondants ne constatent aucun impact et (5.17%) ressentent un impact négatif en matière de maîtrise des coûts.

2.4 L'impact d'Internet sur la dimension ressources humaines

Loin de constituer un phénomène de mode, Internet est devenu incontournable dans le travail. Les salariés sont devenus de plus en plus nomades dans le cadre de la mobilité et peuvent désormais, travailler à distance, en équipe et rendant ainsi le travail ubiquitaire. Toutes ces opportunités ont contribué à l'amélioration des conditions de travail. Une autre opportunité offerte par les technologies Internet aux entreprises, se traduit par la contribution de cette dernière au développement des compétences des salariés grâce aux dispositifs e-learning ou grâce aux plateformes d'échange qui permettent à la fois, l'échange d'expériences et d'idées innovantes entre les salariés et assurer la formation du personnel. Cela justifie l'introduction de ces deux variables pour évaluer la contribution d'Internet à la performance ressources humaines.

L'amélioration des conditions du travail

Ce qui attire notre attention dans les résultats obtenus est l'absence d'un impact négatif d'Internet sur les conditions du travail. Même s'il existe (22.41%) des répondants qui ne constatent aucun impact d'Internet sur l'amélioration de ces dernières, un taux de satisfaction positif (77.58%) est ressenti par la plupart des répondants (34.48% assez positif et 43.10% très positif).

La formation du personnel

L'impact d'Internet sur la dimension ressources humaines concernant la formation du personnel, est considéré comme assez positif par (37.93%) des répondants, suivi par (20.69%) de ces derniers qui ressentent un impact très positif et (41.38%) déclarent ne ressentir aucun impact d'Internet sur la formation du personnel de leur entreprise.

Discussion des résultats

L'évaluation de l'impact d'intégration d'Internet sur la performance des entreprises utilisatrices se fait par l'évaluation de ses répercussions au niveau de chaque fonction de l'entreprise ayant intégrée ces technologies. En effet, cet impact se manifeste beaucoup plus au niveau de la dimension marketing à travers l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise « e-réputation », suivi de la dimension ressources humaines avec l'amélioration des conditions du travail et la dimension commerciale à travers la conquête de nouveaux marchés. Enfin, concernant l'impact d'utilisation d'Internet sur la dimension financière, les entreprises enregistrent beaucoup plus de gains à travers la maîtrise des coûts que de rendement du capital investi dans les TI.

A ce niveau d'analyse, nous pouvons confirmer la première hypothèse de recherche selon laquelle l'utilisation d'Internet contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprises algérienne et ce à travers l'amélioration des performances marketing, financière et RH.

L'hypothèse H1 «l'utilisation d'Internet contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise » est donc vérifiée.

L'Impact d'Internet sur la performance de l'entreprise est donc confirmé. Il convient maintenant, de s'interroger sur les variables qui agissent sur le degré de cet impact pour mieux comprendre la différence d'impact qu'enregistrent deux entreprises branchées à Internet. Peut-on expliquer cette différence par :

- Une différence au niveau des équipements TIC (matériels, logiciels) ;
- Une différence d'usage de ces technologies (compétences TIC).

3. Etude du lien entre l'investissement en infrastructure technique et en compétences TI et la contribution d'Internet à la performance de l'entreprise.

L'examen de variable unique (analyse descriptive) est une première lecture nécessaire des résultats mais elle ne présente pas de véritable intérêt en termes d'analyse. Les descriptions faites sur les variables soulèvent toute une série de questions sur leurs relations, qui devront être mises en lumière en les rapprochant deux à deux dans des analyses bivariées (les tris croisés). En revanche, cette dernière ne peut pas à elle seule démontrer l'existence d'un lien ou d'une association de deux variables, il est donc nécessaire de mettre en place des tests de signification statistique de l'association.

Dans notre cas, nous cherchons à vérifier s'il existe un lien statistique entre deux variables qualitatives de type ordinal qui peuvent être analysées par l'intermédiaire d'un test non paramétrique¹. Le test de khi-deux² est le test le plus adapté à ce type d'analyse.

Le lien d'association entre les variables que nous voulons étudier se mesure donc par ce test à l'aide du logiciel SPSS Statistics 19. Le seuil de signification statistique est fixé à 5% ($\alpha^3 = 0.05$). Le test de khi-deux permet donc de tester les hypothèses de recherche suivantes :

H2 : le niveau d'infrastructure technique en TI influence le degré de l'impact de l'utilisation d'Internet sur la performance de l'entreprise ;

¹ Un test dit non paramétrique, lorsqu'il ne dépend pas de paramètres, tels que la moyenne, l'écart-type, etc.

² Ce test s'applique à des données classées selon un tableau de contingence où dans chaque case, on note l'effectif observé correspondant à une modalité Xi d'une variable X et une modalité Yi d'une autre variable Y.

³ α est le niveau de risque de se tromper en rejetant l'hypothèse nulle.

H3 : les compétences en TI (le niveau de maîtrise des TI) influence le degré de l’impact de l’utilisation d’Internet sur la performance de l’entreprise.

3.1. Etude du lien entre le niveau d’infrastructure technique en TI et lacontribution d’Internet à la performance de l’entreprise

Le niveau d’infrastructure technique dont dispose l’entreprise influe sur la contribution d’Internet à la performance de l’entreprise. Pour vérifier s’il existe un lien de dépendance entre ces deux variables (InfraTech, ImpGInter), nous devons formuler tout d’abord l’hypothèse nulle H0 et l’hypothèse alternative H1.

H0 : le niveau d’infrastructure technique en TI et la performance de l’entreprise sont deux variables indépendantes.

H1 : le niveau d’infrastructure technique et la performance de l’entreprise sont deux variables dépendantes.

Tableau n° 01 : Résultats de test du Khi-deux concernant la deuxième hypothèse

Tests du Khi-deux			
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	<u>14,66</u> <u>9^a</u>	4	<u>,005</u>
Rapport de vraisemblance	12,483	4	,014
Association linéaire par linéaire	9,237	1	,002
Nombre d'observations valides	58		

La valeur du χ^2 est à la fois élevée et supérieure à la valeur critique correspondant au seuil de signification statistique α (nous obtenons dans notre cas ,005) et pour 4 degrés de liberté.

Ce résultat nous permet de rejeter l’hypothèse nulle ou l’hypothèse d’indépendance des deux variables étudiées (InfraTech, ImpGInter) et de conclure qu’il existe bel et bien un lien entre le niveau d’infrastructure technique en TI dont dispose l’entreprise et la performance de cette dernière liée à Internet.

L’hypothèse H2 «de niveau d’infrastructure technique en TI influence le degré de l’impact de l’utilisation d’Internet sur la performance de l’entreprise » est donc vérifiée.

3.2. Etude du lien entre les compétences en TI et la contribution d’Internet à la performance de l’entreprise

Il s’agit de déterminer si le niveau de maîtrise des TI par le personnel de l’entreprise influe sur la contribution d’Internet à sa performance.

H0: le niveau de maîtrise des TI et la performance de l’entreprise liée à l’Internet sont deux variables indépendantes ;

H1: le niveau de maîtrise des TI et la performance de l’entreprise liée à l’Internet sont deux variables dépendantes.

Tableau n° 02 : Résultats de test du Khi-deux concernant la troisième hypothèse.

Tests du Khi-deux				
		Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson		<u>13,59</u> <u>2^a</u>	4	<u>,009</u>
Rapport de vraisemblance		14,72 7	4	,005

Association	11,80	1	,001
linéaire	par	8	
linéaire			
Nombre	58		
d'observations			
valides			

Nous obtenons $\chi^2 = 13.592$, cette valeur est à la fois élevée et supérieure à la valeur critique correspondant au seuil de signification statistique α ($.009 < .05$) et pour 4 degrés de liberté. L'hypothèse nulle d'indépendance des deux variables (NivMaîtrTIC et ImpGInter) est donc rejetée, ce qui nous permet de conclure qu'il y a dépendance entre le niveau de maîtrise des TI et la performance de l'entreprise liée à Internet.

A ce stade de l'analyse, l'hypothèse H3 « les compétences en TI (le niveau de maîtrise des TI) influence le degré de l'impact de l'utilisation d'Internet sur la performance de l'entreprise » est aussi vérifiée.

4. Synthèse des résultats des hypothèses avancées

Le test des hypothèses de recherche, effectué grâce à l'utilisation du logiciel SPSS 19.0 par le test de contingence « khi-deux », nous a permis d'accepter la structure du modèle conceptuel (figure n 03) et de confirmer nos hypothèses de recherche.

En effet, l'ensemble des résultats obtenus, allant de l'analyse bivariée à la vérification des relations de causalité, entre le modèle et les variables qui lui sont associées, confirme que le modèle testé est acceptable.

En outre, le test de signification statistique de l'association « khi-deux » nous a permis de démontrer l'existence d'un ensemble de relations de causalité significatives entre les variables testées. Ceci nous amène à confirmer notre principale proposition de recherche

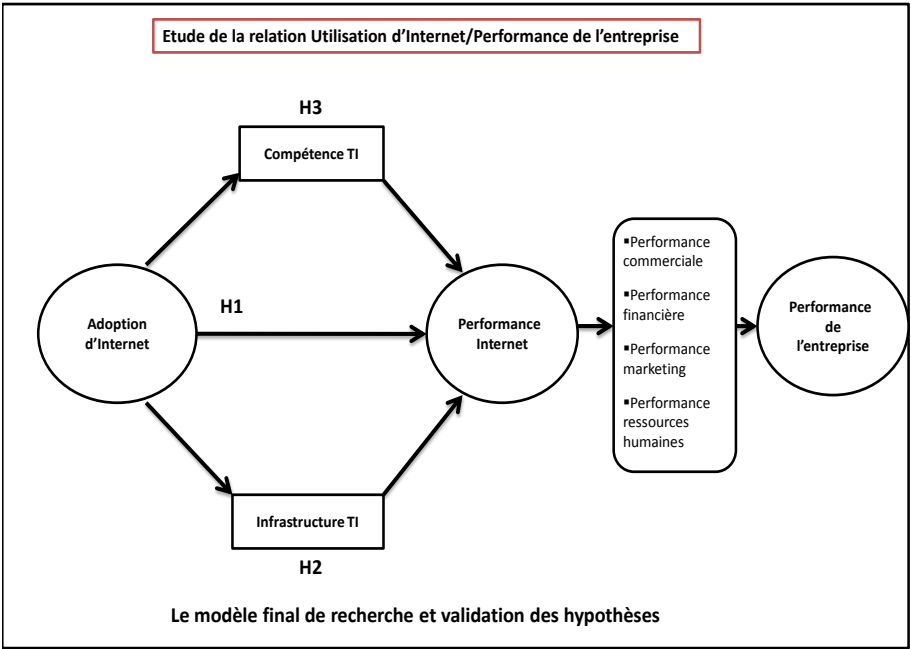
(H.1) et d'affirmer que les entreprises, qui travaillent avec des outils d'information et de communication électroniques, peuvent atteindre de meilleurs niveaux de performance lorsqu'elles sont équipées d'une infrastructure développée (H2) et leurs salariés possèdent des compétences en TI (H3). Cette performance liée à Internet résulterait essentiellement d'une amélioration de l'image de marque, d'une plus grande maîtrise des coûts, d'une amélioration des conditions du travail, et d'une conquête de nouveaux marchés.

Pour récapituler, les hypothèses de recherche ont été acceptées pour toutes les relations testées (tableau n 03) :

Tableau n°03: Synthèse de résultats des hypothèses avancées

<i>Hypothèses</i>	<i>Relation indépendante-variable dépendante</i>	<i>Hypothèse acceptée ?</i>
H1	Utilisation d'Internet- Performance de l'entreprise.	Oui
H2	Infrastructure technique TI- Performance de l'entreprise.	Oui
H3	Compétences TI-Performance de l'entreprise.	Oui

Figure n°03: Le modèle final de recherche et validation des hypothèses



Source : conçue par nos soins.

VII. Conclusion

Cet article examine l’impact de l’utilisation d’Internet sur la performance des entreprises algériennes. Il apporte des éclairages intéressants sur des questions liées à l’utilisation d’Internet et ses répercussions sur la performance des entreprises utilisatrices. Les résultats de l’étude vont dans le même sens que les résultats des études antérieures (Rival Y., 2008 ; Amabile S. et Gadille M., 2003). Ils nous ont permis de confirmer que les entreprises qui ont pris l’initiative d’intégrer Internet dans leurs activités se servent de cet outil pour s’adapter à la nouvelle donne de l’économie mondiale, celle de l’économie numérique où l’indice « Web » est considéré comme un nouveau vecteur de performance plus adapté pour mesurer la

performance des entreprises à l'ère de la nouvelle économie basée sur l'information.

Cependant, l'utilisation d'Internet exige un effort soutenu pour en maximiser les bénéfices et obtenir des résultats performants. C'est pourquoi, nous avons fait appel à la théorie des ressources et compétences. A la lumière de cette théorie, nous avons mis l'accent sur le lien existant entre d'une part le niveau d'infrastructure TI et la contribution d'Internet à la performance de l'entreprise, et d'autre part, le niveau de compétences TI et la performance de l'entreprise liée à Internet. Les résultats empiriques prouvent que l'utilisation d'Internet a un effet positif sur la performance de l'entreprise. En outre, cet effet diffère d'une entreprise à l'autre. Cette différence s'explique essentiellement par la nature des technologies utilisées et le niveau de maîtrise des TIC dont dispose l'entreprise. En effet, les résultats montrent que pour avoir un niveau de performance satisfaisant, une attention particulière doit être portée aux investissements en infrastructure technique et en compétences liées aux TI. Ce supplément d'investissement dans les processus soutenant l'appropriation d'Internet par les salariés, semble confirmer que la valorisation des TIC est difficile sans évolutions de l'organisation en matière d'infrastructure technique (Weil. P et Boadbent M., 1998) et de compétences (Amabile S. et Gadille M., 2006 ; Kalika, 2000 ; Christiaanse E. et Venkatraman N., 2002). Cela dit, les entreprises disposant d'une infrastructure TI développée et d'un bon niveau de maîtrise des TI enregistrent un effet positif d'utilisation d'Internet sur leur performance.

Références bibliographiques

Ouvrages

- BOUNFOUR A. et al., « Capital immatériel, connaissance et performance », Editions L'Harmattan, Paris, 2006, 395 p.
- BOUQUIN H., « Le contrôle de gestion », Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6^{ème} édition, Paris, 2004, 508 p.
- BRESSOLLESG., « L'e-marketing », Edition Dunod, Paris, 2012, 128 p.
- BRILMAN J., HÉRARD J., « Les meilleurs pratiques de management dans le nouveau contexte mondial », 6^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris, 2006, 609 p.
- HAUDEVILLE B., HERAUD J-A., HUMBERT M., « Technologie et performances économiques », Editions Economica, Paris, 1995, 434 p.
- JANSSENS-UMFLAT M., EJZYN A., « M@rketing: E-business, E-marketing, Cyber-marketing », Editions De Boeck, Bruxelles, 2007, 335 p.
- KALIKA M., LEDRU M., ISSACH., BEYOU C., JOSSERAND E., « Le e-management : Quelles transformations pour l'entreprise ? », Editions Liaisons, Paris, 2003, 191 p.
- KAPLAN R. S., NORTON D. P., « Le tableau de bord prospectif », septième tirage, Editions d'Organisation, Paris, 2010, 311 p.
- LAMBIN J-J., DE MOERLOOSE C., « Marketing stratégique et opérationnel : Du marketing à l'orientation-marché », 7^{ème} édition, Editions Dunod, Paris, 2008, 580 p.
- LECLERCQ –VANDELANNOITTE A., ISSAC H., et KALIKA M., « travail à distance et e-management », Edition Dunod, Paris, 2013, 180 p
- LEDRU M., « Le e-learning, Projet d'entreprise : une approche stratégique du processus compétences », Editions liaisons, Paris, 2002, 228p.

- LÖNING H., MALLERET V., MERIC J., PESQUEUX Y., CHIAPELLO E., MICHEL D., SOLÉ A., « le contrôle de gestion : organisation et mise en œuvre », Edition Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2003.
- RICCIO P-M., BONNET D., « TIC et innovation organisationnelle », Journées d'étude MTO'2011, Presse des MINES, Paris, 2012 ; 321p.
- RIFKIN J., « L'âge de l'accès : la révolution de la nouvelle économie », Editions La Découverte, Paris, 2000, 395p.
- RIOU N., « Marketing anatomy : les nouvelles tendances marketing passées au scanner », éditions d'Organisations, Paris, 2009, 204p.
- RIVAL Y., « Internet et performance de l'entreprise : une analyse des stratégies Internet appliquée au secteur du tourisme », Edition L'Harmattan, Collection Entreprise & Management, Paris, 2008, 315 p.

Articles et revues

- AMABILE S., GADILLE M., « Les NTIC dans les PME : stratégies, capacités organisationnelles et avantages concurrentiels », Revue Française de Gestion, vol. 29, n° 144, 2003, pp. 43-63.
- AMABILE S., GADILLE M., « Les usages d'Internet, facteurs de compétitivité de la PME réseau », Finance Contrôle Stratégie, Volume 9, N° 1, mars 2006, pp. 35 - 57.
- BOURGUIGNON A., « Performance et contrôle de gestion », Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Ed. Economica, 2000, pp. 931-941.
- BOURGUIGNON A., « Peut-on définir la performance? », Revue Française de Comptabilité, n° 269, Juillet Août 1995, pp. 61-65.
- CHRISTIAANSE E., VENKATRAMAN N., « Beyond Sabre: An Empirical Test of Expertise Exploitation in Electronic Channels », Management Information Systems Quarterly, 26, March 2002, pp.15-38.

- EssidMoez., « Les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE », Humanities and Social Sciences. Université Paris Sud - Paris XI, France, 2009. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00473794>
- GOLLAC M., GREENAN N., HAMON-CHOLET S., « L'informatisation de l'ancienne économie : nouvelles machines, nouvelles organisations et nouveaux travailleurs », Economie et Statistique, n° 339-340, 2000, 9/10, pp. 171-201.
- HAOUET C., « Informatique décisionnelle et management de la performance de l'entreprise », Cahier de recherche, Laboratoire Orléanais de gestion, Numéro 2008-01. <http://www.univ-orleans.fr/log/Doc-Rech/Textes-PDF/2008-1.pdf>
- JACQUET S., « Management de la performance : des concepts aux outils », 2011, [http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management de la performance -
des concepts aux outils.pdf](http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_-_des_concepts_aux_outils.pdf)
- KALIKA M., « Le management est mort, vive le e-management », Revue Française de Gestion, juin-juillet-août 2000, n° 129, pp.68-74.
- PORTER M., MILLAR V., « How Information Gives a Competitive Advantage », Harvard Business Review, July-August 1985, vol.63, n°4, pp.149-161.
- ST-PIERRE J., LAVIGNE B., BERGERON H., « Les indicateurs de performance financière et non-financière », comptabilité et connaissances, May 2005, France.
- WEILL P., BROADBENT M., « Leveraging the new Infrastructure: How Market Leaders Capitalize on IT », Harvard Business School Press, June 1998.

