



**HAL**  
open science

**Nouvelles technologies de l'information et de la communication et performances des entreprises françaises dans le cadre d'une coopération euro-méditerranéenne: Quelles pistes méthodologiques de recherche**

Henri Koulayom, Zaïd Noussair

► **To cite this version:**

Henri Koulayom, Zaïd Noussair. Nouvelles technologies de l'information et de la communication et performances des entreprises françaises dans le cadre d'une coopération euro-méditerranéenne: Quelles pistes méthodologiques de recherche. Une Nouvelle approche de la coopération Euro-méditerranéenne est-elle nécessaire aujourd'hui? Rabat, Juin 2008, Université de Bordeaux 4 -, Jun 2008, Rabat, Maroc. hal-01147869

**HAL Id: hal-01147869**

**<https://auf.hal.science/hal-01147869v1>**

Submitted on 4 May 2015

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

***7<sup>ème</sup> Journée Internationales d'Etudes Jean MONNET : Une nouvelle approche de la coopération Euro-méditerranéenne est-elle nécessaire aujourd'hui ?  
Rabat, Juin 2008***

**Nouvelles technologies de l'information et de la communication et performances des entreprises françaises dans le cadre d'une coopération euro-méditerranéenne :  
Quelles pistes méthodologiques de recherche**

**Henri KOULAYOM**

Professeur de Finance, Bordeaux Management School  
Membre du CEREBEM et du CEREG -Université de Paris-Dauphine  
680 cours de la Libération  
33405 TALENCE cedex (France)  
@ : [henri.koulayom@bem.edu](mailto:henri.koulayom@bem.edu)

**Zaïd NOUSSAIR**

Professeur de Système d'Information et de Technologie, Bordeaux Management School  
Membre du CEREBEM et du GRIEM Université Montesquieu-Bordeaux IV  
680 cours de la Libération  
33405 TALENCE cedex (France)  
@ : [zaid.noussair@bem.edu](mailto:zaid.noussair@bem.edu)

## **Résumé :**

Dans le cadre du développement fulgurant de l'informatique durant cette dernière décennie, force est de constater que les usages et les pratiques des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) dans le business sont devenus des facteurs clés de succès des entreprises tant sur le plan matériel que logiciel. L'internet rend désormais possible la mise en œuvre de nouveaux métiers de télé-services (programmation logiciel, comptabilité, saisies kilométriques, traduction, transcription audio, centres d'appel, etc.). La libéralisation des services de télécommunication en France dans le sillage d'une volonté manifeste de l'Union Européenne a ainsi exigé des pouvoirs publics de mettre au devant de la scène la question des NTIC comme facteur crucial de la compétitivité des entreprises françaises au lendemain du 21<sup>ème</sup> siècle. Etant donné que cette concurrence s'exerce de manière plus exacerbée au niveau international, la problématique de la délocalisation s'invite dans un débat aujourd'hui passionné en France avec la création d'un Ministère sur la condition "Numérique". Sans prendre parti, dans cette terrible controverse, ce papier qui s'exprime pour l'existence d'un lien entre les NTIC et la performance des entreprises montre qu'*a priori*, les entreprises françaises qui s'investissent dans les champs de ces nouvelles technologies en matière de télé-services par une politique de sous-traitance et de délocalisation à l'étranger réalisent de meilleures performances que leurs homologues qui concentrent leurs efforts en France ou qui sont peu enclins à l'usage de ces outils ; une typologie étant proposée. Toute chose étant égale par ailleurs, après le constat d'une forte concurrence des pays asiatiques et notamment l'Inde, l'étude constate une attractivité de plus en plus grande de certains pays africains qui, en au delà de la fracture numérique dénoncée par les Nations Unies, présentent des atouts indiscutables pour les entreprises françaises puisque les handicaps liés à la barrière de la langue, du fuseau horaire et de la distance disparaissent. Dans ce groupe de pays, les pays du Maghreb aux premiers rangs desquels on compte le Maroc et la Tunisie peuvent saisir l'opportunité d'une coopération Euro-méditerranéenne pour affirmer un leadership dans une stratégie gagnant-gagnant.

**Mots clés :** Nouvelles technologies de l'information et de la communication, Internet, performances, libéralisation des services de télécommunications, délocalisation, télé-services.

**Classification JL :** O250, O140, G300, H300.

## Introduction

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) ont profondément révolutionné le monde du travail durant ces deux dernières décennies, à tel point que nos jours, une entreprise située dans un pays donné n'a plus besoin de faire déplacer un employé résidant dans un autre pays lointain pour pouvoir tirer profit de ses compétences et ce, au moindre coût. En d'autres termes, les NTIC offrent aujourd'hui une opportunité extraordinaire pour réguler cet état de fait notamment dans le cadre d'un transfert de technologies plus efficace au niveau de la plupart des métiers. L'internet rend désormais possible la mise en œuvre de nouveaux métiers de télé-services (programmation logiciel, comptabilité, saisies kilométriques, traduction, transcription audio, centres d'appel, etc.). Le développement fulgurant des pratiques NTIC dans le business sont devenus des facteurs clés de succès des entreprises tant sur le plan matériel que logiciel.

La libéralisation des services de télécommunication en France dans le sillage d'une volonté manifeste de l'Union Européenne a ainsi exigé des pouvoirs publics de mettre au devant de la scène la question des NTIC comme facteur crucial de la compétitivité des entreprises françaises au lendemain du 21<sup>ème</sup> siècle. Etant donné que cette concurrence s'exerce manière plus exacerbée au niveau international, la problématique de la délocalisation s'invite dans un débat aujourd'hui passionné en France avec la création d'un Ministère sur la condition "Numérique". Sans prendre partie, dans cette terrible controverse, ce papier qui s'exprime pour l'existence d'un lien entre les NTIC et la performance des entreprises montre qu'*a priori*, les entreprises françaises qui s'investissent dans les champs de ces nouvelles technologies en termes de téléservices par une politique de sous-traitance et de présence à l'étranger réalisent de meilleures performances que leurs homologues qui concentrent leurs efforts au niveau national ou qui sont peu enclins à l'usage de ces outils. Ce travail propose à cet effet, une typologie des entreprises françaises classées en fonction de leur ardeur à tirer profit des services liés au NTIC. Toute chose étant égale par ailleurs, après le constat d'une forte concurrence des pays asiatiques et notamment l'Inde, l'étude constate une attractivité de plus en plus grande de certains pays africains qui, en au delà de la fracture numérique dénoncée par les Nations Unies et les institutions financières internationales, présentent des atouts indiscutables pour les entreprises françaises puisque les handicaps liés à la barrière de la langue, du fuseau horaire et de la distance disparaissent. Dans ce groupe de pays, les pays du Maghreb aux premiers rangs desquels on compte le Maroc et la Tunisie peuvent saisir

l'opportunité d'une coopération Euro-méditerranéenne pour affirmer un leadership dans une stratégie gagnant-gagnant. C'est pourquoi, qu'il s'agisse du niveau bilatéral français que du niveau multilatéral Union Européenne, les politiques d'aide au développement doivent privilégier dans un certain sens le soutien à des initiatives de transferts de technologie et d'investissements en infrastructures de télécommunications dans le cadre de l'environnement de l'Union de la Méditerranéen qui est en train de se dessiner.

En définitive, qu'elles investissent matériellement ou pas en outils NTIC, les cibles visées sont les entreprises qui externalisent leurs services liés dans les pays d'Afrique méditerranéenne dans le cadre d'implantation de succursales, d'acquisition d'entreprises ou de sous-traitance à une ou des entreprises indépendantes. Partant de là, des pistes méthodologiques de recherche sont explorés. Il s'agit dans ce premier temps d'études empiriques comparatives utilisant des données quantitatives et qualitatives représentatives des performances en considérant les différents groupes d'entreprise identifiés. La deuxième alternative consisterait à étudier la perception des entreprises françaises cibles sur l'efficience et la performance de leurs investissements financiers ou physiques dans ces activités. Le troisième choix serait de mettre en œuvre une méthodologie d'étude de cas d'une entreprise cible type. En termes de conclusion de nombreuses prescriptions peuvent être faite. La meilleure connaissance des comportements des entreprises face aux NTIC dans un cadre d'externalisation à l'étranger nécessite la mise en place d'un observatoire d'analyse qui pourrait fédérer et développer les recherches dans ce domaine. Plus généralement, les intuitions concernant de tels comportements pourraient inciter les autorités publiques à modérer leurs propos concernant les débats sur la liaison entre le chômage et les délocalisations.

## ***1. Contexte économique-politique***

### **1.1. Le marché international des services liés aux NTIC**

### **1.2. Les politiques de libéralisation dans le monde : le secteur des télécommunications**

### **1.3. L'aide au développement, la lutte contre la pauvreté et les NTIC**

### **1.4. La libéralisation des services de télécommunication**

## ***2. Cadre théorique de justification***

### **2.1. Les délocalisations à l'épreuve des faits**

Chaque fois qu'il est question de délocalisation (ou d'offshoring) dans les pays occidentaux et en particulier en France, cela amène un sentiment de crainte tant la passion suscitée par les discussions conduisent à une tentation de faire porter le chapeau à la raison de la concurrence déloyale. Une délocalisation consiste à transférer des activités de production et/ou de transformation dans un autre pays du fait de certains avantages comme des bas salaires alors même que la production est écoulée dans le pays d'origine ou un autre pays tiers. Les délocalisations peuvent prendre plusieurs formes :

- la création d'une société au titre d'une implantation par apport de capitaux ; c'est le cas d'une filiale ou d'une fusion acquisition ;
- la conclusion d'un partenariat par le biais d'achat de licence et ou sous-traitance;
- le négoce via l'achat de produits ou service.

Généralement trois principales raisons sont évoquées pour couvrir une sorte de concurrence qui serait déloyale :

- le dumping social ne justifie cependant en rien le fait que les pays du Sud aient des coûts de production plus faibles que ceux des pays du Nord car cela est dû à leur faible niveau de développement ;
- le dumping commercial n'est pas admissible dans la mesure où les entreprises qui se développent accroissent parallèlement leurs importations avec un degré d'ouverture plus important ;

- le dumping monétaire n'existe pas en raison du fait que les monnaies des pays en voie de développement sont structurellement sous- évaluées (BALASSA 1964).

Il faut en effet constater que les théories réfutent ces trois interprétations. Ceci ne change pas le fait que les délocalisations reflètent le niveau de la mondialisation des échanges, l'accroissement des NTCI et l'émergence des pays émergents du Sud et de pays de l'Est. Plus généralement, la théorie classique stipule que les délocalisations relèvent d'un processus de rationalisation de la production au niveau mondiale. C'est ainsi que le libre échange améliore le bien être des pays qui joue le jeu dans un cadre d'avantage comparatif selon Ricardo<sup>1</sup>. Cependant, il y a lieu de tenir compte d'un certain nombre de conditions suivant le modèle d'Heckscher-Ohlin et le théorème de Stolper-Samuelson.

## **2.2. L'externalisation**

L'externalisation (ou outsourcing) qui peut être accompagnée par une délocalisation est une démarche qui consiste pour l'entreprise à abandonner d'une activité effectuée habituellement interne pour la faire gérer par une entreprise extérieure spécialisée et sensée plus efficient. Elle conduit également l'entreprise à procéder à une cession des immobilisations et un transfert des salariés tout en recentrant, autant que faire ce peut, autour de son cœur de métier ; d'où l'expression "déshabiller pierre pour habiller Paul". Par exemple, on assiste aujourd'hui dans de grandes entreprises bancaires à l'externalisation des activités d'informatique et de système d'information en infogérance. Il va sans dire que ce qui est externalisé par l'entreprise peut être réintégré à nouveau compte tenu des opportunités.

## **2.3. Des théories du développement et de la mondialisation à la gouvernance**

Les théories du développement qui témoignent du fait qu'il existe des parcours différents entre pays riches et pays pauvres se sont imposées en termes de compartiment indépendant mettant en avant la spécificité des pays en développement et des pays émergents dans une moindre mesure et ce, en admettant que la seule voie du développement n'est pas seulement la croissance (ASSIDON 1992). Mais il est clair que cet objectif de croissance doit être poursuivi compte tenu de paramètres qualitatifs tels que l'équité et les besoins à satisfaire.

---

<sup>1</sup> Voir BOURGUINAT (2005).

Dans cet élan, les pays en développement qui propose une offre de délocalisation aux pays occidentaux s'inscrivent dans une logique de croissance avec son cortège de moyens. Ces pays qui pour la plupart sont en programme avec le FMI sont passés par une phase de programmes d'ajustement structurel à des phases aujourd'hui dites de Facilité pour la Réduction de la Pauvreté et la Croissance (FRPC). Cette nouvelle démarche oblige les Etats de se lancer dans l'élaboration d'un Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP) dans un cadre de libéralisation total de l'économie. STIGLITZ (2006)<sup>2</sup> -ancien prix Nobel constate ainsi que la mondialisation est injuste parce qu'elle ne profite pas à tout le monde<sup>3</sup> ; les cas de la Chine et d'autres pays d'Asie dont les exportations se sont accrues sont évidemment spéciaux. Il poursuit son argument en affirmant que le disfonctionnement des institutions économiques internationales est à l'origine des crises économiques observées sur les marchés financiers et pas sont forcément la mondialisation.

Pourtant, la mondialisation trop rapide a rompu l'équilibre des cultures existantes et des structures de solidarité en optant par exemple pour des privatisations désastreuses. Les politiques menées par la Banque Mondiale rentrent parfois en contradiction avec par celles du FMI. Un consensus semble toutefois s'établir autour de la notion de gouvernance. Introduite dans le lexique politique par la Banque Mondiale et par le FMI dans les années 80 à l'issue de l'échec des politiques de développement, la gouvernance sert de doctrine de base pour forcer les pays pauvres à se discipliner davantage eu égard de la gestion de leurs ressources. C'est le rapport de la BANQUE MONDIALE (1989) sur *L'Afrique subsaharienne : de la crise à une croissance durable* qui, a introduit la question de la gouvernance en Afrique. Il définit la gouvernance comme étant "*l'exercice du pouvoir politique dans la gestion des affaires d'une nation*". Le contexte de la libéralisation des marchés des biens, des services et des capitaux fait ainsi peser davantage de contraintes qui suggèrent la mise en place de blocs régionaux pour se défendre tant sur le plan commercial que politique. Les volets de la bonne gouvernance suivant le modèle de la BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT (1999) sont la responsabilisation, la transparence, la lutte contre la corruption, la participation des parties prenantes et les cadres juridique et judiciaire. La mauvaise gouvernance apparaît de manière criante en situation d'inexistence d'un système démocratique, de manque de

---

<sup>2</sup> Il soutient enfin qu'il faut réformer tout le système international financier pour répondre à cette instabilité créée par la dette américaine.

<sup>3</sup> Dans les PMA, la mondialisation des marchés financiers ne profite pas à leurs habitants mais à certains individus à horizon court terme qui de ce fait disposent de liquidités énormes.

transparence dans les prises de décision, de monopole d'accès à l'information, de cadre juridique absent et de dispositif de gestion étatique défaillant.

La mondialisation des échanges et des marchés de capitaux notamment avec les péripéties de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) à laquelle la plupart des pays en développement n'est pas toujours de nature à faciliter les échanges. En décembre 2007 au cours d'une rencontre entre les Etats de l'Union Européenne et les Etats de l'Union Africaine, de nombreux Chefs d'Etat africain déclarait que le manque de compétitivité de leurs Etats ne pouvait affronter une démarche de libre échange. Ceci confirme à nouveau la nécessité de ces Etats à s'organiser en blocs pour pouvoir se défendre contre les conséquences de la mondialisation<sup>4</sup>.

## **2.4. L'objectif de maximisation face à l'enjeu du développement durable**

Avec le temps, les termes gouvernance et mondialisation sont devenus indissociables de la notion de développement durable. Selon la Commission mondiale sur l'environnement et le développement présidée par Madame Brundtland, le développement durable est *"un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Deux concepts sont inhérents à cette notion : le concept de " besoins ", et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité, et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir."*

Le développement durable ne s'exprime pas vraiment en faveur d'une industrialisation pure et dure et productrice de gaz à effet de serre importants. On peut en effet le concevoir pour des pays déjà développés. Mais qu'en est-il pour le cas de la Chine et de certains pays émergents qui cherchent à élever le niveau de vie de ses habitants? La théorie des *"besoins"* où de la *"motivation"* placée dans un cadre de management des ressources humaines démontre

---

<sup>4</sup> En Afrique Centrale, elle s'appelle Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC), en Afrique de l'Ouest Union Economique et Monétaire de l'Afrique de l'Ouest (UEMOA) et en Afrique de l'Est - Communauté d'Afrique de l'Est (East African Community, EAC). Des rapprochements plus globaux existent avec l'Union Africaine (UE) et dans une moindre mesure avec le Cen-Sad (Communauté des Etats Sahélo-Sahariens) dans la région du nord, de l'Ouest et du Centre, le CEEAC (Communauté Economique des Etats de l'Afrique Centrale) dans la région des grands lacs et le CEDAO (Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest) dans la région d'Afrique de l'Ouest.

clairement que la réalisation d'une politique qui intègre le développement durable ne peut s'exprimer que si les besoins primaires liés aux deux premières phases des besoins selon MASLOW (1943)<sup>5</sup> sont satisfaits. Qu'ils soient fonctionnaires, paysans ou chômeurs, les habitants des pays en voie de développement n'ont certainement pas encore passé l'étape des besoins physiologiques.

La théorie classique a défini l'objectif d'une entreprise comme la maximisation de son profit afin de répondre à l'objectif de responsabilité sociale au sens de FRIEDMAN (1970). En maximisant son profit, l'entreprise cherche à répondre aux intérêts de leurs propriétaires qui sont les actionnaires. La théorie des parties prenantes de FREEMAN et REED (1986), soulignent pourtant une possibilité d'optimisation lorsqu'on prend en compte les intérêts de toutes les parties prenantes (prêteurs, Etat, salariés, clients, fournisseurs, etc.) et non pas que ceux des actionnaires. Cette responsabilité sociale de l'entreprise est indiscutablement contraire aux notions de développement durable, de bonne gouvernance, de santé et de sécurité au travail, d'environnement, d'engagement dans la communauté, de valorisation des ressources humaines et de respect des droits humains (D'HUMIERES (2005)). Aujourd'hui une forte pression est exercée par la société moderne pour forcer les entreprises à adopter de nouvelles attitudes notamment une approche par développement durable. Dans tous les cas, la question du contrôle de l'entreprise se pose (MINTZBERG (1985)) aussi bien en termes de finalité et de gouvernance que de recherche de la légitimité et de l'engagement social. Si dans les pays du Nord, les entreprises intègrent de plus en plus ces problématiques de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), les pays candidats aux délocalisations peuvent-ils s'offrir le luxe d'imposer à leurs entreprises ce logique tant ils sont parfois accusés de dumping social.

## **2.5. Mesure de la performance financière**

La performance financière peut être appréciée partir de données financières issues de l'exploitation des états financiers (bilan, compte de résultat, tableau des flux de trésorerie,

---

<sup>5</sup> La théorie de la motivation de MASLOW (1943) montre à travers d'une hiérarchie pyramidale issue de l'analyse de données empirique que l'être humain cherche toujours à satisfaire ses cinq principaux besoins dans un ordre précis :

- les besoins physiologiques relatifs à l'alimentation, l'eau et au sommeil ;
- les besoins de sécurité concernant la mise en œuvre d'une certaine stabilité d'existence;
- les besoins d'appartenance témoignant d'une volonté affective, d'identification et de solidarité ;
- les besoins d'estime consacrant un certain prestige social et de reconnaissance ;
- les besoins de réalisation de soi consistant à l'autoréalisation et à l'exécution d'activités désintéressées.

tableau de variation des capitaux et annexes) et des données boursières lorsque l'entreprise est présente sur les marchés financiers. Elle réside l'évaluation de l'aptitude de l'entreprise à créer de la valeur. Une analyse statique à partir des ratios et/ou une dynamique à partir des flux de trésorerie permet généralement d'avoir une bonne estimation de cette performance.

Plus généralement, le ratio Q de Tobin est utilisé pour explorer les canaux au travers desquels les variables financières et monétaires affectent les comportements réels des agents économiques. Pour ce faire l'investissement en capital fixe est mis en relation avec le ratio de la valeur marchande de la dette et des fonds propres sur le coût de remplacement des actifs. Ce rapport permet d'appréhender l' aptitude d'une entreprise à se créer des opportunités d'investissements rentables. Celle-ci a intérêt à investir quand son Q de Tobin est supérieur à l'unité et à arrêter d'investir dans le cas contraire. Mais, il faut admettre que son pouvoir explicatif est généralement fonction du secteur d'activité. Le Q de Tobin permet en fin de compte de traduire en quelque sorte les performances des managers et le cash flow, l'étendu de leurs pouvoirs discrétionnaires.

En s'endettant, les actionnaires-dirigeants sont tentés de choisir les investissements les plus risqués ayant pour objet d'opérer un transfert de richesses favorable (JENSEN et MECKLING 1976). Pour MYERS (1977), la présence d'une dette risquée suffit à empêcher une émission d'actions destinée à financer des projets rentables ; la valeur d'une entreprise peut être considérée d'un point de vue stratégique comme la valeur actuelle des flux de revenus futurs et de la valeur nette présente des opportunités de croissance<sup>6</sup>. En situation d'information asymétrique, les dirigeants mieux informés sur les caractéristiques intrinsèques d'une firme peuvent aussi renoncer à une augmentation de capital pour financer des investissements à valeur actuelle nette positive qui n'auraient pour effet que de transférer une partie de la richesse des anciens actionnaires vers les nouveaux actionnaires (MYERS et MAJLUF 1984).

La performance financière du point de vue des données comptables consiste à calculer et à mettre en relief trois grands volets :

---

<sup>6</sup> La structure de financement y est exposée comme le reflet des occasions de croissance de l'entreprise.

- la rentabilité pour vérifier sa survie à long terme exprimée par la réalisation de bénéfices ;
- l'endettement qui rend compte de l'indépendance de l'entreprise vis-à-vis à des apporteurs de capitaux externes ;
- la solvabilité qui donne une idée de l'aptitude à gérer les entrées de fonds au quotidien pour éviter la cessation de paiement ;
- l'investissement qui place l'entreprise dans une option future favorable à la croissance.

## **2.6. Le lien entre système d'information et performance**

La mesure de performance de l'entreprise est liée à un cadre général de la compétitivité dont la finalité est la création de valeur. Le management stratégique fait appel à une vision *a priori* sur les performances passées, présentes et futures de la firme qui nécessite l'emploi d'informations hétérogènes de toute nature (qualitative et quantitative). Dans toute industrie, une firme peut faire l'objet d'attaque de la part de ses concurrents. A défaut de mener exclusivement une stratégie offensive pour se prémunir contre ces menaces, elle a intérêt à opter également pour une stratégie défensive. Loin de créer un avantage concurrentiel, cette stratégie vise à consolider un avantage existant pour la rendre durable. PORTER (1980, 1985) mentionne plusieurs éléments dont la trésorerie parmi les principaux éléments de signalement de la détermination d'une firme à conserver ses acquis.

Pour VENKATRAMAN (1995), les systèmes d'information font assurément partie de ces éléments apportant un avantage compétitif à l'entreprise lié à la pression technologique avec ses économies d'échelle et la pression concurrentielle avec la hargne de trouver sans cesse des sources d'avantages. Avec HENDERSON et VENKATRAMAN (1993), il a été d'étudier l'impact des NTIC sur la stratégie et donc la compétitivité des entreprises et notamment savoir jusqu'où l'entreprise devra aller pour satisfaire à cette nouvelle exigence. KEFI et KALIKA (2006) et KALIKA (2003) reprennent à leur compte le concept de l'alignement stratégique de WEILL et OLSON (1989), pour le développer comme un déterminant à part entière de la performance dans le contexte des entreprises qui optent pour des choix stratégiques du partenariat et de l'externalisation.

En somme, il s'agit de l'alignement de la stratégie TIC sur la stratégie de l'entreprise qui implique de prendre compte les variables que sont la stratégie de l'entreprise, sa stratégie des TIC, ses processus d'organisation et de management et son infrastructure TIC. Ce cadre est visible :

- au niveau externe ou “ fit stratégique ” concernant l'harmonisation entre les choix des activités stratégiques de l'entreprise et les choix en matière de positionnement technologique
- au niveau interne ou “ intégration fonctionnelle ” relatif à la mise en cohérence entre les processus organisationnels et les infrastructures TIC.
- 

Les travaux de KEFI et KALIKA (2006) montrent ainsi que les entreprises françaises qui favorisent l'externalisation et le partenariat comme modes de déploiement stratégique obtiennent en moyenne de meilleures performances que les autres firmes notamment lorsqu'elles correspondent à des profils types :

- *un style de gouvernance technologique où les TIC sont considérés comme un enjeu stratégique et comme jouant un rôle important dans la construction d'avantages compétitifs ;*
- *une infrastructure TIC permettant de fournir le support au déploiement des activités inter organisationnelles ;*
- *des processus de coordination intra et inter organisationnels reposant sur le partage de l'information entre l'entreprise et ses partenaires*

### ***3. Méthodologies de recherche et illustrations***

Les entreprises concernées ici sont les entreprises françaises qui externalisent dans les pays d'Afrique méditerranéenne des services liés aux NTIC sous forme d'implantation de succursales, d'acquisition d'entreprises ou de sous-traitance à une ou des entreprises indépendantes.

#### **3.1. Les entreprises concernées**

Cette étude s'intéresse essentiellement à l'analyse de la performance financière des entreprises françaises dans une perspective de développement de la compétitivité sur le plan national et

international. Le critère prépondérant est de considérer uniquement les entreprises, pour lesquels l'usage et la pratique de NTIC dans leur métier est devenu depuis quelques années un élément de compétitivité à l'opposé d'entreprise dont le métier est la construction de matériel dit NTIC. Il s'agit d'entreprises dont les activités intègrent des services liés aux NTIC en termes de frais généraux ou de services commerciaux. N'en font pas partie, les entreprises dont les destinées et les rendements ne sont aucunement liés à une véritable stratégie d'usage des NTIC ; le meilleur exemple étant le secteur de la culture. Il est ainsi possible de mettre en opposition les trois groupes suivants (voir tableau ci-dessous) :

- le groupe des entreprises qui s'investissent dans les activités matérielles ou de services NTCI dans les pays du Sud caractérisés par de faibles coût de la main d'œuvre ; on parlera des "internationaux" qui vont aller plutôt vers des pays à revenus intermédiaires (y compris la Chine) et à revenus faibles qui ont un bon niveau de développement des NTIC ;
- le groupe des autres entreprises qui s'investissent dans les activités matérielles ou de services NTCI dans des pays occidentaux du Nord ; on parlera des "opportunistes"
- le groupe des entreprises peu prédisposées à des activités matérielles ou de services NTCI en France ; on parlera des "morts nés" car il est inconcevable qu'une entreprise telle que définie dans ce document qui méprise les NTIC puisse assurer sa survie à moyen et long terme lorsqu'elle évolue dans le champ d'une compétition.

Dans le groupe des autres entreprises, il y a :

- le sous groupe des entreprises qui s'investissent dans les activités matérielles ou de services NTCI en France ; on parlera des "opportunistes vrais" ;
- le sous groupe des entreprises qui s'investissent dans les activités matérielles ou de services NTCI en Europe, dans les pays membres de l'OCDE et dans les autres pays du Nord ; on parlera des "opportunistes à forte valeur ajoutée".

En fin de compte, les cibles de cette étude sont les entreprises du groupe des "internationaux" qui vont privilégier le continent africain de type francophone et de zone Maghreb.

**Tableau :** Typologie des entreprises françaises par l'usage des NTIC

Groupe des autres entreprises qui s'investissent dans les activités matérielles ou de services NTCI dans les pays dans des pays occidentaux	Internationaux d'Asie
	Internationaux d'Europe
	Internationaux d'Amérique

du Nord- " <b>internationaux</b> "	Internationaux d'Afrique (les francophones et les non francophones)
Groupe des autres entreprises qui s'investissent dans les activités matérielles ou de services NTIC dans des pays occidentaux du Nord- " <b>opportunistes</b> "	Opportunistes vrais
	Opportunistes à fort valeur ajoutée
Groupe des entreprises peu prédisposées à des activités matérielles ou de services NTIC en France ; " <b>morts nés</b> "	

### 3.2. Les activités de NTIC identifiées

Le Comité de Pilotage de l'Observatoire Aquitain de l'Economie Numérique (CCIB, 2008) définit le champ d'activité du secteur des NTIC en quatre domaines :

- l'informatique comprenant l'édition et la distribution de logiciels ainsi que des prestations de services (ingénierie de systèmes informatiques et intégration des services, ingénierie de management et externalisation, prestation pour centres d'appels, CRM, etc.) ;
- les télécommunications intégrant les opérateurs de service (mobiles et radiomessagerie, les opérateurs de réseaux, les fournisseurs et la commercialisation de services), ainsi que des prestations telles que l'exploitation de serveurs (télématique, vocal, fax, BBS, internet, etc.), les fournisseurs d'accès internet/IAP, l'ingénierie de réseaux et télécommunications ;
- les contenus multimédias regroupant des activités de création de contenu (conception, rédaction, prestation audiovisuelle, composition musicale et création sonore, création d'image de synthèse, 3D, réalité virtuelle, création d'applications sur mobiles), ainsi que d'édition (production audiovisuelle appliquée au multimédia, édition électronique de contenus, de distribution de contenus et de programmes) et de services WEB (Web agency, commerce électronique, etc.) ;
- les matériels pour les NTIC comprenant la construction informatique, la construction d'équipements télécom (routeurs, PABX, modems), la construction de périphériques (lecteurs CD-ROM, écrans, etc.), fabrication de supports de stockage (disquettes, CD, DVD, etc.) ainsi que d'autres activités et services (équipement de l'audiovisuel,

distribution de matériels pour les NTIC, numérisation et compression, duplication, pressage, gavage, location de systèmes) ;

- les activités intégrant fortement les NTIC composées des activités de commerce électronique et les centres d'appel.

En appliquant cette définition dans son rapport annuel, ce comité ne prend pas en compte la fabrication de composants électroniques non dédiés aux TIC. En fin de compte, la complexité à définir le secteur des NTIC amène à faire un choix méthodologique pour cette étude. Rentre dans son centre d'intérêt, les activités de réalisation de tous services utilisant les ressources virtuelles ou non des NTIC en général par le biais de l'internet. Autrement dit, l'exercice de tous métiers et de téléservices via le net représentent les activités que les entreprises françaises cibles cherchent à externaliser pour une meilleure performance. Il s'agit généralement d'activités classées en frais généraux dans l'entreprise (cas de la délocalisation du site internet d'une entreprise) ou d'activités commerciales de l'entreprise (cas de délocalisation des services commerciales d'une entreprise par le biais d'un centre d'appel ou d'un site de e-commerce). Les délocalisations de la construction de matériels pour les NTIC ne font pas partie de la catégorie des entreprises retenues. Il existe deux grandes catégories de téléservice que les entreprises françaises cherchent à intégrer dans leurs activités :

- le bureautique et secrétariat qui sont des prestations comme le traitement de texte, la retranscription de document audio, la rédaction de rapport, la dactylographie, la saisie kilométrique de données, la facturation, la récupération de textes scannés (OCR), la traduction, la comptabilité, la saisie en vue de la constitution de bases données, etc. ; les grandes sociétés multinationales, les Institutions du système des Nations Unies, les sociétés de gestion de bases de données, les agences d'annuaires, les agences de communication, les SSII et les grandes sociétés de téléservices sont de très grandes consommatrices de ce type de service
- les autres services que peuvent être le graphisme, la programmation informatique et logiciel, la publication de notes médiatiques, la recherche internet, les travaux statistiques, la data mining et le CRM, la gestion de bases de données, la consultance, le commerce électronique, les centres d'appel, etc.

### 3.3. Les hypothèses de recherche

La question du lien entre l'usage et la pratique des NTIC par une entreprise du Nord dans le cadre d'une stratégie gagnant-gagnant avec une ou des entreprises du Sud et ses performances financières propres implique de se poser cinq principales questions :

- Le déploiement des NTIC dans les pays du Sud favorise-t-il la lutte contre la pauvreté et par ricochet le développement ou bien est-ce un leurre pour enterrer temporairement le désespoir des pays pauvres ?
- Comment faut-il enclencher le levier de l'aide au développement pour booster une forte croissance des NTIC par les pays en voie de développement ?
- Peut-on imaginer de mettre à la disposition les outils et la culture des NTIC à des villageois au fin fond de la brousse, souvent illettrés mais formatés et prédisposés à leurs prises en charge ?
- Quelle est le rôle que peut jouer les institutions du système des Nations Unies et des institutions financières internationales dans le développement des NTIC dans les pays en voie de développement et de la rupture de la fracture numérique Nord-Sud ?
- Quelle est la place que devrait tenir les hommes politiques et la société civile des pays du Nord dans cette problématique des NTIC ?

Ces questions mettent en évidence quatre hypothèses spécifiques de recherche.

**Hypothèse 1 :** Le groupe des entreprises qui s'investissent dans les activités matérielles ou de services NTIC dans les pays du Sud caractérisés par de faibles coûts de la main d'œuvre réalisent de meilleures performances que leurs homologues qui concentrent leurs efforts en France ou qui sont peu enclins à l'usage de ces outils.

**Hypothèse 2 :** Dans le choix d'une politique d'externalisation d'activité de télé-services, les pays africains francophones, aux premiers rangs desquels on compte le Maroc et la Tunisie sont des choix plus efficaces dans le cadre d'une coopération gagnant-gagnant Nord-Sud compte des proximités linguistiques et géographiques.

### 3.4. Quelques illustrations des externalisations

Généralement les entreprises qui délocalisent leurs services liés à l'usage des NTIC vont travailler avec des sous-traitants ou installer leurs propres structures dans ces pays suivant un mode de facturation donné<sup>7</sup>. Dans le cadre d'un investissement sécurisé, l'entreprise française a deux solutions :

- la création d'une structure clés en main au titre d'une implantation stratégique ou non, au titre d'une société dont l'entreprise est actionnaire majoritaire ou minoritaire, avec toutes les compétences dont elle a besoin ; un contrat de gestion est signé avec l'option d'accueillir des expatriés permanents ou temporaires pour la prise en charge de ses intérêts et du contrôle des activités ;
- la mise en place d'une prestation temporaire ou d'un département dédié dans le cas d'une prestation permanente au titre d'une relation de clientèle ; dans le premier cas, le service est facturé ; dans le deuxième cas, un contrat de partenariat qui implique au préalable un droit d'entrée et ensuite un versement forfaitaire mensuel est conclu.

Les exemples les plus fréquents pour des entreprises non spécialisées dans les services informatiques :

- les groupes de presses spécialisées dans la vente d'informations (magazine, journaux, note d'information, etc.) ;
- les sociétés de gestion de bases de données (fichiers clients, fichiers consommateurs, fichiers fournisseurs, etc.) ;
- les agences de communication ;
- les sociétés de publication d'annuaires spécialisés (annuaire international de métiers, annuaire national de métiers, etc.) ;
- les cabinets de comptabilité ;

---

<sup>7</sup> S'agissant des téléservices, deux types de facturation sont possibles sachant qu'il n'existe pas de critères spécifiques :

- le mode régie qui est la facturation en termes de nombre de jours/homme ;
- le mode ligne en considérant le nombre de lignes du fichier pouvant dépendre des temps d'accès à l'information lorsqu'il s'agit de recherche internet ou de rapprochement de source et le temps mis par les ressources pour faire le travail ; cela participe du nombre de lignes horaires ou journalières effectuées par chaque opérateur ; un opérateur devrait être capable de traiter 1200 lignes/jours au maximum pour ce type de tâche qui doit se faire dans une base dans une base quelques dizaines milliers lignes et de pages web avec toute la lucidité que cela suppose pour des éventuelles corrections.

- les agences de bureautique.

Les exemples les plus fréquents pour des entreprises spécialisées dans les services informatiques :

- les sociétés de téléservices (saisies kilométriques, traduction, transcription audio, etc.);
- les fournisseurs de logiciels sur mesure (plateformes et applications en tout genre, produits Cd-rom, etc.) ;
- les sociétés de création de moteurs de recherche ;
- les sociétés de création de sites d'entreprise.

Depuis quelques temps, certains pays africains offrent des solutions qui défient toute concurrence en Afrique du Sud, en Afrique de l'Ouest et au Maghreb en faisant bénéficier d'avantages économiques et fiscaux au sein de zones franches qui accueille de multitudes des jeunes entreprises de téléservices et des joint venture. Pour ce faire ces états on dû développer des stratégies précises orientées vers les NTIC pour :

- avoir des infrastructures de télécommunication adapté et mettre en place une politique de forte incitation à l'acquisition d'ordinateurs par les ménages<sup>8</sup> ; c'est le cas lorsqu'une volonté politique existe accompagnant des investissements importants dans le cadre d'une bonne gouvernance démocratique mais aussi de stabilité politique et paix ;
- adopter des politiques d'enseignement professionnel axées sur la formation d'informaticien sur du matériel (hardware) et sur du logiciel (software) du niveau bac au niveau bac + 4 en passant prioritairement par des bac + 2 ;
- former des professionnels dans d'autres disciplines (bilingues et trilingues) se prêtant aux métiers de téléservices, notamment des ingénieurs, des journalistes, des économistes, des littéraires, comptables, avocats, des financiers, et ce, à tous les niveaux d'expériences.

---

<sup>8</sup> Une infrastructure solide permet aux Etats concernés de proposer à des tarifs intéressant l'accès à internet et à des lignes spécialisées. Certains africains atteignent le seuil de moins de 1 euro, l'heure de communication. L'incitation à l'acquisition d'ordinateur peut se faire par une politique de subvention directe ou d'incitation fiscale comme cela est déjà fait dans certains Etats.

Globalement, le choix adopté par l'entreprise de s'externaliser lui permet de réduire ses coûts de fonctionnement jusqu'à un rapport de dix à trente pour la même qualité de service et d'envisager de nouvelles options de développement dans ce monde virtuel.

Le programme "Emergence" de décembre 2006 présenté par le cabinet McKinsey sur la création de la richesse et des activités exportatrices propose dans le cadre d'un plan de s'attaquer notamment à l'aubaine que pourrait représenter l'offshoring en mettant en évidence des atouts concernant la compétitivité du Maroc :

- une prévision intéressante peut être faite des possibilités de marché avec les pays européens dans les dix prochaines années notamment en raison de la position géographique du Maroc et de sa proximité ;
- c'est le leadership qui est clairement visé en particulier dans le secteur services pour les destinations de pays en majorité francophones et hispanophones et pour des services à haute valeur ajoutée ; de grandes sociétés spécialisées sont déjà présentes dans ce domaine et ont signé des mémorandums d'entente avec le gouvernement marocain ;
- des mesures sont progressivement prises par le gouvernement notamment en termes d'infrastructures, de mise en place de zones dédiées Casablanca et Rabat, de services de qualité universelle, de formation professionnelle des ressources humaines (22.000 personnes ont été formées entre 2000 et 2007) et d'incitations fiscales.

### **3.5. Les pistes méthodologiques de recherche possibles**

Pour réaliser des études empiriques sur le lien entre les NTIC et la performance financière des entreprises notamment sur la question de savoir si les entreprises françaises qui s'investissent dans les champs de ces nouvelles technologies en terme de télé-services par une politique de sous-traitance et de délocalisation à l'étranger réalisent de meilleures performances que leurs homologues qui concentrent leurs efforts en France ou qui sont peu enclins à l'usage de ces outils, trois pistes méthodologiques de recherche peuvent être retenues :

- la réalisation d'études empiriques comparatives utilisant des données quantitatives et qualitatives représentatives des performances financières en considérant les différents

groupes d'entreprise identifiés ; dans ce cas, il y a lieu de constituer une base de données ;

- la mise en œuvre d'une étude par questionnaire ou par des interviews élaborées portant sur des échantillons conséquents permettant d'apprécier la perception des entreprises françaises cibles sur l'efficacité et la performance de leurs investissements financiers ou physiques à l'étranger ;
- L'usage d'une méthodologie d'étude de cas d'une entreprise cible type en action d'un environnement constitué de plusieurs parties prenant y compris l'Etat et les collectivités locales.

## **Conclusion**

Cette a mis en évidence des hypothèses fortes de recherche. Tout d'abord le groupe des entreprises françaises qui s'investissent dans les activités matérielles ou de services NTIC dans les pays du Sud caractérisés par de faibles coûts de la main d'œuvre réalisent de meilleures performances que leurs homologues qui concentrent leurs efforts en France ou qui sont peu enclins à l'usage de ces outils. Pour ce faire, elle prend sa source essentiellement sur la théorie stratégique qui entrevoit un lien entre les choix stratégiques d'une entreprise et le déploiement de son système d'information lié à l'usage des NTIC. Ce lien peut notamment se concevoir des entreprises qui retiennent l'externalisation et le partenariat comme modes de déploiement stratégique. Pour ces dernières, on peut anticiper de meilleures performances lorsqu'elles ont ajusté ces comportements sur un ensemble de variables concernant sa vision stratégique des NTIC et sa structuration organisationnelle.

Les propositions partent de la proposition d'une typologie de classement des différentes entreprises afin d'envisager en quoi l'externalisation d'activité de télé-services est susceptible d'influencer positivement la performance globale et la performance financière dans une moindre mesure. Le Maroc et de la Tunisie sont examinés dans le cadre d'une coopération Euro-méditerranéenne comme une source de consolidation de renforcement de l'hypothèse d'influence forte des stratégies déployées par ces entreprises. Cette union qui s'annonce permettra de booster les efforts déjà entrepris par ces entreprises et conduire l'Union Européenne :

- à rassurer ces pays en les aidant à mieux développer leurs infrastructures de télécommunications (au niveau institutionnel et matériel), leurs système de formation professionnel dans les NTIC, les transferts de technologie, etc.
- Ramasser les ressources non utilisées par les entreprises françaises pour les affecter aux écoles et centres de formation dans les NTIC en Afrique.

En définitive, les pistes méthodologiques de recherche envisagées sont la réalisation :

- d'études empiriques comparatives utilisant des données quantitatives et qualitatives représentatives des performances globales et financières en considérant les différents groupes d'entreprises françaises identifiés ;
- d'enquête par questionnaires et par interviews sur la perception des entreprises françaises cibles sur l'efficacité et leur performance ;
- d'études de cas d'entreprises cible type.
- 

## **Bibliographie**

ASSIDON E. (1992), Les théories économiques du développement, Paris, La Découverte.

BALASSA B, (1964), "The purchasing power doctrine : a reappraisal", Journal of Political Economy.

BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT (1999), Politique de la Banque en matière de bonne gouvernance, Rapport de la Banque Africaine de Développement.

BANQUE DE FRANCE, Méthode d'analyse financière, Collection Entreprises- Banque de France, Centrale de Bilans, 2000.

BANQUE MONDIALE (1989), L'Afrique subsaharienne : de la crise à une croissance durable, Rapport de la Banque Mondiale.

BELLIER S. et KALIKA M., (2006), Le e-management : vers l'entreprise virtuelle ? in KALIKA (M.), Management et TIC", Edition Liaisons.

BOURGUINAT H. (2005), "Le libre échange : un paradigme en situation d'inconfort", Revue d'Economie Polititique, Vol. 5.

BREALEY R., MYERS S. et ALLEN F. (2006), Principes de gestion financière, Pearson Education, 8<sup>ème</sup> Edition, Traduit de l'Anglais Corporate Finance, McGraw-Hill Irwin, 1058 pages.

BRENNAN M. J. (1995), Corporate Finance Over the Past 25 Years, Financial Management, Vol. 24, N°2, Summer 1995, p. 9-22.

CCIB, Le rapport 2007 sur le secteur des technologies de l'information et de la communication en Aquitaine, Observatoire Aquitain de l'Economie Numérique, 2008.

CHARREAUX G. et DESBRIERES P. (1998), Gouvernement des entreprises et création de valeur, Finance Contrôle Stratégie, Juin.

CROTEAU A.M., (2000), " Stratégie d'affaires et déploiement des technologies de l'information : Alignement et performance ", *Actes du colloque de l'AIM*.

FRIEDAM (1970) Milton Friedman, The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits, New York Times Magazine, September 13.

D'HUMIERES P. (2005), *Le développement durable*, Paris, Editions d'Organisation.

GAULIER G. et Al. (2006), Chine, le prix de la compétitivité, La lettre du CEPII, 254.

GUILLOUX V., (2006), "Les seniors et la fracture numérique, in KALIKA (M.), Management et TIC", Edition Liaisons.

HENDERSON, J.C. et VENKATRAMAN, N. (1993), " Strategic Alignment : leveraging Information Technology for Transforming Organizations ". *IBM Systems Journal*, 32(1), pp. 4-16.

HOFSTEDE G. (1983), "*National Cultures in Four Dimensions: A Research-based Theory of*

*Culture Differences among Nations*", International Studies of Man and Organisations. Vol 13. N°1-2. Pp 46-74.

JENSEN M. C. et MECKLING W. H. (1976), "Theory of the firm: managerial behaviour, agency cost and ownership structure", Journal of Financial Economics n°3, p. 305-360.

KALIKA M. et LEDRU M., (2006), Le e-management : quelles transformations pour l'entreprise ? in KALIKA (M.), Management et TIC", Edition Liaisons.

KEFI H. et KALIKA M., Le rôle stratégique des TIC, in KALIKA (M.), Management et TIC", Edition Liaisons, 2006.

MILGROM P. et ROBERTS J. (1997), Économie, organisation et management, De Boeck, PUG, 829 p.

MINTZBERG H. (1985), "Who should control the corporation?" McKinsey Quarterly, Autumn, 47-64.

NATIONS UNIES (1993-2006), Rapport mondial sur le développement durable, Rapport, de 1993 à 2006.

RAYMOND L., (2002); " L'impact des systèmes d'information sur la performance ", Chapitre 17, in ROWE, (F.), Faire de la recherche en système d'information, Vuibert.

PORTER M. E., (1985), Competitive advantage. Free Press.

PORTER M. E., (1985), Competitive strategy : techniques for analysing industry and competitors. Free Press.

STIGLITZ J. (2006), Making Globalization Work, W. W. Norton.

SIMON, H. A. (1945). Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization. New-York: The Free Press.

VERNIMMEN P. (2005), Finance d'entreprise, 6<sup>ème</sup> Edition, Dalloz.

WEILL P., et OLSON M. H. (1989) : “An Assessment of the Contingency theory of Management Information Systems”. *Journal of Management Information Systems*, 6(1), pp. 59-86.