

RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE



UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU FACULTÉ DES
SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET DE GESTION
DÉPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTIONS

Mémoire de fin de Cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion

Option : management stratégique

Thème :

**Le Système d'informations et le Développement
stratégique**

Cas : NAFTAL

Présenté par :

M^{elle} MEKBEUL Hanane

M^{elle} KERNOUF Ouarda

Dirigé par :

Mr. DRIR

Dans le jury composée de :

- **Président : Mr SEDIKI Abderahmane**
- **Rapporteur : Mr DRIR Mohammed**
- **Examineur : Mr ZERKHFAOUI Lyes**

**Année universitaire
2021/2022**

Remerciements

Nous remercions le dieu le tout puissant de nous avoir donné la force et la volonté pour mettre au point et acheminer cette recherche.

Nous tenons à remercier tous ceux qui nous ont aidé et soutenu de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

On tient à remercier le membre du juré d'avoir accepté d'évaluer et examiner notre travail.

En particulier notre promoteur Mr DRIR Mohammed pour ses précieux conseils et orientations qu'il nous a prodigué tout au long de la réalisation de ce mémoire, nous lui en somme très reconnaissantes.

Je remercie Mr TAKOUCHE et notre encadreur Mr OUALIKENE de NAFTAL ainsi que tous les employés.

Dédicace

Je tiens à dédier ce modeste travail à ma famille, elle qui m'a doté d'une éducation digne et m'a encouragé durant toutes ces années d'études.

Particulièrement à mon père et ma mère, sans eux je ne serais pas ce que je suis aujourd'hui.

À mon exemple éternel, celui qui s'est toujours sacrifié pour me voir réussir, qui doit ma vie, ma réussite et mon respect, à toi mon père «Rachid ».

À la lumière de mes jours, quoique je fasse ou que je dise, je ne saurai point te remercier comme il se doit, à toi ma maman « Dalila » ;

À ma sœur « Nada » , la source de mes efforts et son mari qui m'ont toujours soutenu ;

À mon petit frère « Rayane » la source de joie;

À mon fiancé la source d'encouragement, pour sa compréhension, sa patience durant la période de mes études ;

À mon soutien moral, mon oncle « Moussa » qui ne cesse pas de me conseiller, encourager et de m'aider ;

À la plus belle tante : Lamia et beaux oncles (Smail et Lyes) ;

À mes grands-parents (maternelle) que dieu leur accorde une longue vie : Ourida et Lounes ;

À la mémoire de mes grands-parents (paternelles) : Ali et Tassaadit et mon beau-père :Mokrane , que leurs âmes reposent en paix ;

À mes belles sœurs : Radia et Silia ;

À ma Belle-mère : Roza et za3zou Fatma ;

À tous mes amis ;

A WARDA, une amie avant d'être Binôme , et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

HANANE. M

Dédicace

Je tiens à dédier ce modeste travail à ma famille, elle qui m'a doté d'une éducation digne et m'a encouragé durant toutes ces années d'études.

Particulièrement à mon père et ma mère, sans eux je ne serais pas ce que je suis aujourd'hui.

À mon exemple éternel, celui qui s'est toujours sacrifié pour me voir réussir, qui doit ma vie, ma réussite et mon respect, à toi mon père «NOUREDINE».

À la lumière de mes jours, quoique je fasse ou que je dise, je ne saurai point te remercier comme il se doit, à toi ma maman « Nacera » ;

À mes deux sœurs « Nadine et Katia », la source de mes efforts

À mon petit frère « Yanis » la source de ma joie;

À la plus belle tante Pika et sa petite famille;

À tous mes amis ;

A Hanane, une amie avant d'être Binôme, et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

K. OUARDA.

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
BCG	B oston C onsulting G roup
SI	Système d' I nformation
DAS	D omaine d' A ctivité S tratégique
CRM	C ustomer R elationship M anagement
GRH	G estion des R essources H umains
STT	Système de traitement des transactions
SIG	Système d' i nformation de g estion
PGI	P rogiciels de g estion i ntégrés
ESB	E nterprise S ervice B us
SIAD	Système d' I nformation d' A ide à la D écision
SGC	Système de G estion des C onnaissance
TI	T echnologie de l' I nformation
TIC	T echnologie de l' I nformation et de c ommunication
SPA	société p ar a ctions
ERDP	E ntreprise de R affinage et de D istribution des produits P étroliers
CLP	C arburant L ubrifiant P neumatique
PMO	Programm Management Office
FCS	F acteur C lés de S uccès
OST	O rganisation S cientifique du T ravail
PEST/PESTEL	P olitique, E conomique, S ocioculturel, T echnologique, E cologique, L égale
GPL	G AZ de P étrole L iquéfié

AVM	Aviation Marine
SAM	S trategic A lignment M odel
SBU	S trategic B usiness U nit
GD	gestions directes
GL	gestions libres
CMP	centre Multi Produit
CSD	centre de stockage et de distribution
SGC	S ystème de G estion des C réances applicable au niveau de la cellule recouvrement.
SIG	S ystème d' I nformation de G estion
S-IS/SI-S	S ystème d' I nformation S tratégique
SWOT	S trengths, W eaknesses, O pportunities, T hreats
TI/TIC	T echnologie de l' I nformation et de C ommunication

Liste des figures

Figure 1 : La chaine de valeur	16
Figure 2:La matrice BCG.....	18
Figure 3:L'analyse PESTEL	19
Figure 4 : voies de développement stratégique	26
Figure 5: value chaine (KVC)	39
Figure 6: <i>La notion de système d'information</i>	43
Figure 7 :Le système d'information	45
Figure 8: <i>Intégration a posteriori</i>	51
Figure 9 : <i>Intégration a priori</i>	52
Figure 10 : les étapes du processus d'intégration.....	54
Figure 11 : Modèle de l'alignement stratégique.....	61
Figure 12:les six perspectives d'alignement.	62
Figure 13: organigramme de la société NAFTAL	72
Figure 14: le service affecté pour chaque personne de l'échantillon	84
Figure 15: composition de l'échantillon selon l'ancienneté.....	84
Figure 16: le niveau d'étude.....	85
Figure 17: le sexe de la population.....	85
Figure 18: les conditions de travail	86
Figure 19: l'environnement externe	86
Figure 20: l'environnement externe	87
Figure 21: la stratégie d'entreprise.....	87
Figure 22: les outils de la prise de décision	88
Figure 23: les objectifs stratégiques	88
Figure 24: les besoins du client	89
Figure 25: Utilisation du S. I.....	89
Figure 26: Les sources d'informations (interne)	90
Figure 27: Les sources d'informations (externe)	90
Figure 28: Les moyens utilisés pour tirer les résultats	91
Figure 29: Les outils utilisés pour le stockage des informations	91
Figure 30: Les communications externes.....	92
Figure 31: L'investissement dans la technologie	92
Figure 32: Un SI sans équipement informatique.....	93

Figure 33: L'alliance « Stratégie et système d'information »	93
Figure 34: La réalisation des objectifs stratégiques	94
Figure 35: Les décisions et les orientations stratégiques	94
Figure 36: L'amélioration de la maîtrise des coûts	95
Figure 37: Les attentes des clients.....	95

Liste des tableaux

Tableau 1 : les voies de développement.....	24
Tableau 2: La grille de propositions.....	31
Tableau 3: caractéristique des répondants	83

Sommaire

Introduction Générale.....	1
CHAPITRE I : L'évolution de la pensée stratégique.....	5
Introduction :	6
Section1 : Historique et éléments de définition de la stratégie.....	6
Section 2: la démarche stratégique de l'entreprise	12
Section 03 : Le développement stratégique des entreprises.....	24
Conclusion.....	34
Chapitre II: Le système d'information des entreprises	35
Introduction	36
Section 01 : Notions de base.....	37
Section 2: Intégration des systèmes d'information :	49
Section 3 : alignement stratégique des systèmes d'information.....	57
Conclusion	66
PARTIE PRATIQUE	67
Chapitre III : Le Système d'information au sein de NAFTAL	68
Introduction	69
Section1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	69
Section 2 L'importance du système d'information	77
Section 03 : Interprétation des résultats.....	82
Conclusion générale	96
Bibliographie.....	99
Table des matières.....	102
Annexes.....	109

Introduction Générale

L'environnement économique reste aujourd'hui extraordinairement mouvant: fluctuation des commandes, manque de visibilité, augmentation des coûts, fragilité des fournisseurs, versatilité des consommateurs, cycle de vie des produits de plus en plus courts, réglementations changeantes, agressivité des concurrents voire pratiques déloyales, sont autant d'éléments que l'entreprise soit prendre en compte rapidement.

Ce nouvel environnement est le signe de la naissance de la société de l'information dans laquelle la Gestion, la Qualité et la rapidité de l'information sont des facteurs déterminants du développement stratégique de l'entreprise.

Selon R. Reix (1998), « un système d'information est un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures permettant d'acquérir, de traiter, de stocker, de communiquer des informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc.) dans des organisations ». ¹

En effet l'information est une ressource et un des piliers d'une organisation qui doit être gérée comme toutes les autres ressources financières, matérielles...

Dans ce contexte, les experts exhortent les organisations à devenir intelligentes ou perspicaces. Une organisation perspicace est bien informée, alertée, avisée, elle comprend et répond à l'environnement changeant, modifie et influence ces changements à son avantage, augmente sa base de connaissances et ses capacités, mais aussi ce qui est désuet, se défait de croyances périmées, prend des décisions parfois rationnelles, parfois créatives en réponse aux problèmes de plus en plus complexes.

Une des grandes préoccupations des dirigeants d'entreprises est la maîtrise de la trajectoire stratégique et selon MINTZBEG une stratégie peut être délibérée, lorsqu'elle est construite et planifiée ; ou émergente non prévue auxquels l'entreprise doit réagir. Ces deux stratégies coexistent le plus souvent dans l'entreprise et aboutissent à la stratégie réalisée².

Donc la relation entre le système et la stratégie d'entreprise est primordiale pour la survie des organisations. L'expression « alignement stratégique du système d'information », signifie que le système d'information correspond à la stratégie de l'entreprise et qu'il fournit aux personnes de l'entreprise les outils permettant de supporter la prise de décision. L'alignement stratégique est devenu une préoccupation de premier ordre des décideurs d'entreprise. L'enjeu fondamental de l'alignement stratégique est de faire du système d'information un atout au service de la stratégie d'entreprise. Le système d'information

¹ ROBERT REIX, UN FONDATEUR DE LA DISCIPLINE S. I. EN France Bernard Fallery , Florence Rodhain le 12/09/2022

² Site web <http://sabbar.fr> (le 02 /09/2022)

permet à l'entreprise de recueillir des informations indispensables à la planification stratégique qui est une décision engageant l'entreprise à long terme.

L'Entreprise doit capter des informations anticipatives pour renseigner les managers sur le changement pouvant se produire dans l'environnement qui influence son développement, La Veille Stratégique permet à l'entreprise d'être en écoute de son environnement.

Comme définition, nous choisissons la plus simple: la veille stratégique est un processus informationnel par lequel l'entreprise recherche des signaux d'alerte dans le but de créer des opportunités du marché et réduire ainsi les risques de l'incertitude, l'existence ou non de l'information impacte toutes les activités de l'entreprise qu'elles soient des activités de base ou de soutien mais le degré de l'indépendance vis-à-vis de l'information et la nature de l'information sollicitée varient selon l'activité.

Pour la réalisation du présent travail, autrement dit « le système d'information et l'évolution de l'entreprise». Ce qui nous a motivé c'est l'indigence des entreprises aujourd'hui face aux systèmes d'information.

En effet, Au sein d'une entreprise aujourd'hui, le système d'information est indispensable à leur bon fonctionnement et évolution. Un SI performant permet à une entreprise d'optimiser leurs processus, de sous-traiter des tâches à faible valeur ajoutée, d'améliorer la relation client, de mieux communiquer et améliorer même la productivité, donc ce dernier est un élément central d'une entreprise.

Notre sujet serait donc « Le Système d'information et le développement stratégique de l'entreprise ». Nous avons choisi le cas de l'entreprise NAFTAL SPA, Entreprise pétrolière 1982.

Pour illustration, notre problématique de départ serait énoncée comme suit :

« Quel est l'apport du SI à l'évolution stratégique de l'entreprise ? »

Et comme hypothèses de départ nous avons émis celle-ci :

H°1 : Le système d'information est une fonction primordial telle que toute les fonctions de l'entreprise ;

H°2 : L'information stratégique est la matière première indispensable à toute décision qui affecte directement le sort de l'entreprise, sa survie ou son développement ;

H°3 : Un système d'information stratégique a principalement pour objet de nourrir le processus de décisions stratégiques de l'entreprise.

Méthodologie de travail :

La démarche méthodologique adoptée lors de notre travail s'articule autour de deux phases essentielles :

La première phase : consiste à une recherche théorique qui va nous permettre de maîtriser les aspects de bases sur le stratégie d'entreprise et le système d'information ainsi que l'alliance entre le SI et le Développement stratégique de l'entreprise.

La deuxième phase : c'est la partie pratique sur le terrain qui consiste à mettre en œuvre ce qu'on a acquis dans la première partie (théorique)

Nous avons structuré notre travail en trois principaux chapitres :

❖ Le premier chapitre porte sur les concepts de bases liés à la stratégie d'entreprise ainsi que la démarche d'entreprises, et le développement stratégique.

❖ Le deuxième chapitre est consacré au système d'informations, son intégration et son alignement sur la stratégie de l'entreprise.

❖ Le troisième chapitre est axé sur le système d'informations au sein de l'entreprise NAFTAL de Tizi-Ouzou, dans ce chapitre nous allons présenter l'entreprise NAFTAL ensuite nous allons évoquer l'importance du SI à NAFTAL. Enfin, nous allons analyser le processus de système d'information et son importance vis-à-vis de la stratégie de cette entreprise.

CHAPITRE I :

L'évolution de la pensée stratégique

Introduction :

Une Entreprise est une structure qui se positionne sur des marchés en évolution constante, afin de répondre à une demande et plus précisément à des besoins de consommateurs. En fonction du contexte elle est amenée à déterminer ses axes de développement, pour cela elle doit mettre une stratégie.

Dans cette logique que ce chapitre sera consacré à l'éclaircissement de quelques points importants sur la stratégie et sera divisé en trois section : la première section abordera l'Histoire et éléments de définitions, La 2ème section sera consacrée à la démarche stratégique et La 3ème section sera destinée à détailler la démarche et le développement stratégique des entreprises.

Section1 : Historique et éléments de définition de la stratégie

L'établissement d'une stratégie d'entreprise est indispensable quelle que soit sa taille (micro-entreprise, PME, moyenne entreprise, grande entreprise etc.), Cela assure le bon fonctionnement de la société et l'épanouissement du personnel. L'entreprise a besoin d'instaurer une stratégie efficace. Pour cela, elle doit utiliser des moyens performants et fixer des objectifs clairs.

L'élaboration d'une stratégie d'entreprise lui permet d'avoir une vision de son avenir. Une telle démarche est indispensable quelle que soit la taille de la société (micro-entreprise, PME, moyenne entreprise, grande entreprise etc.), son activiste et son statut juridique. La planification d'une stratégie d'entreprise garantit la bonne organisation de l'entreprise. Pour être plus crédible aux yeux de ses collaborateurs, Les dirigeants doivent mettre en place une stratégie d'entreprise.

1. Le concept de la stratégie dans le domaine militaire

La stratégie militaire, est utilisée en sciences de gestion, et très fréquemment traduite aux écrits d'un seul auteur (le plus souvent Clausewitz ou Sun Tzu)

En effet, s'il est possible de restreindre la stratégie militaire à un petit nombre de principes, tout le problème revient à identifier ces principes et à les appliquer à la gestion stratégique d'une entreprise. Il est alors envisageable de se référer soit à un de ses auteurs les plus fameux, qui aurait le mieux formalisé les clés de la victoire militaire, soit à des principes éternels de succès, mis en évidence par de nombreux siècles d'affrontements militaires. En d'autres termes, si la stratégie militaire peut être considérée comme un corps de principes dont l'application garantit la victoire, il convient de chercher à identifier ces principes afin de les

utiliser pour prendre les décisions stratégiques de l'entreprise³.

2. L'art de la guerre

Avant les années 60, la stratégie était employée dans le domaine militaire uniquement. D'ailleurs le mot stratège vient du grec stratos « armée » et agos « je conduis ». Du temps de la Grèce antique, le stratège était un magistrat élu auquel étaient confiés les pleins pouvoirs en cas de guerre et qui décidait, entre autres, de la répartition des moyens et des mouvements de l'armée.⁴

Dans le domaine militaire, il existe trois niveaux de stratégie :

- La stratégie totale : Elle se situe au niveau géopolitique. Les deux guerres mondiales et la guerre froide sont les meilleurs exemples qu'on puisse citer pour la stratégie totale.
- La stratégie opérationnelle : elle correspond au déploiement des moyens à travers les différentes zones sensibles lors d'un conflit. Les opérations militaires en Afghanistan illustrent bien ce type de stratégie.
- La stratégie fonctionnelle ou instrumentale : elle concerne la répartition des moyens entre les différents 6 composants de l'armée (armée de terre, armée de l'air, marine, renseignement, ...).⁵

2. 1. L'art de la guerre selon Sun Tzu

Selon Sun Tzu (ou Sun Zi ou Sun Wu), cinq facteurs doivent être pris en compte pour réaliser une victoire à savoir la stratégie, le temps, le terrain, le général en chef et la règle.

Une fois que le général connaît bien sa position ainsi que celle de son adversaire et vérifie que les chances sont à ses côtés, il doit mener le combat rapidement.

« Connaissez l'ennemi et connaissez-vous vous-même; en cent batailles, vous ne courrez jamais aucun danger » et « Si vous êtes à la fois ignorant de l'ennemi et de vous-même, vous êtes sûr de vous trouver en péril à chaque bataille » (Sun Tzu, 1974).

Il ajoute que la rapidité de l'action entraîne l'effet de surprise où l'adversaire n'est pas préparé à riposter. Le but est de préserver des vies humaines et d'éviter l'épuisement des provisions⁶

³ Frederic le roy, economica, stratégie militaire et management stratégique des entreprise, page11

⁴ GIL FIEVET, De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise, Broché ,30 juin 1992, page5

⁵ Ibid. , page6

⁶ Sandra GAGHDADI, Mustapha ZGHAL, La transposition de l'art militaire en marketing, 2008, page12

Les principes de la stratégie offensive selon Sun tzu :

L'objectif dans le combat n'est pas l'adversaire (concurrent) en personne mais sa stratégie.

« Ce qui est de la plus haute importance dans la guerre, c'est de s'attaquer à la stratégie de l'ennemi » (Sun Tzu).

Il faut aussi une bonne connaissance de l'ennemi et de soi-même pour agir et conduire la troupe avec confiance. Il y a cinq principes de base d'une bonne conduite de la troupe à savoir:

- « Lorsque vous possédez une supériorité à dix contre un, encerclez le (Stratégie d'encerclement)
- A cinq contre un, attaquez-le (stratégie d'attaque frontale)
- A deux contre un, divisez-le (stratégie d'attaque de côté)
- Si vous êtes de forces égales, vous pouvez engager le combat
- Si vous êtes inférieur en tous points, soyez capable de vous dérober, car une petite armée est une proie facile pour une plus puissante (stratégie d'écart).

Tumu dit : « laissez l'ennemi prendre l'initiative de l'attaque, par la suite vous pourrez probablement tirer parti d'un point faible » (Sun Tzu). ⁷

2. 2. L'art de la guerre selon Clausewitz

La réalité de la guerre n'est pas conforme à la théorie, Clausewitz affirme que les deux ennemis d'une guerre sont animés par une intention et des passions hostiles qui sont théoriquement susceptibles de les conduire aux extrêmes.

Dès lors, l'objectif de chacun des belligérants est de désarmer et de terrasser l'autre. Comme chacun doit, pour ce faire, doser son effort en fonction de la résistance de l'autre, mais que celle-ci est difficile à estimer, les adversaires sont alors d'autant plus entraînés dans une surenchère. Cependant, ces réflexions abstraites ne correspondent pas à la réalité.

« Comme les deux adversaires, explique Clausewitz, ne sont plus de purs concepts mais des États et des gouvernements individuels, la guerre n'est plus un déroulement idéal de l'action mais une action qui suit son propre déroulement. C'est alors à la réalité présente de fournir les données qui permettront d'estimer l'inconnu et de prévoir l'avenir » (De la guerre).

Plus précisément, la montée aux extrêmes ne se produit pas parce que la guerre n'est

⁷ Sandra GAGHDADI, Mustapha ZGHAL, Op. cit, page13

jamais un acte isolé ; qu'elle ne consiste pas en une frappe unique et sans durée ; et que son résultat n'est jamais la victoire absolue d'une partie sur l'autre. Clausewitz montre que, dans la réalité, l'effort militaire est régi par les probabilités tirées des données du champ de bataille.⁸

3. Adaptation de la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise:

Il était devenu facile de faire des liens entre la stratégie militaire et la stratégie d'entreprise :

- **L'économie de moyens** coïncidait à l'allocation optimale des ressources (rentabilité des investissements, productivité,...).
- **La rapidité** correspondait à l'adaptabilité et à l'agilité des structures ainsi qu'à la capacité d'innovation.
- **La disponibilité des moyens** pouvait être appréciée par la capacité de financement et d'endettement de la firme.
- **La motivation**, quant à elle, concerne aussi bien l'entreprise que l'armée parce que là aussi, il faut pousser les hommes à donner le meilleur d'eux mêmes.

De même, les trois niveaux de la stratégie avaient trouvé leurs semblables dans les entreprises :

- **La stratégie totale** correspondait à la Stratégie d'Entreprise (Corporate Strategy) qui concerne les décisions d'allocation des ressources entre les différentes activités de l'entreprise.
- **La stratégie opérationnelle** était assimilée à la Stratégie d'Activité (Business Strategy) qui considère, séparément des autres, chacune des activités de l'entreprise dans son propre milieu concurrentiel.
- **La stratégie fonctionnelle** correspondait quant à elle à la répartition des ressources entre les différentes fonctions de l'entreprise (finance, production, marketing, recherche et développement, gestion des ressources humaines, ...) ⁹

⁸ Site www.babelio.com Le 05/09/2022

⁹ GIL Fievet, OP. CIT, page13

3. 1. Définition de la stratégie d'entreprise :

Il n'y a pas une seule ou bien une définition universelle de la stratégie, mais cette notion diffère selon l'époque, l'environnement et la finalité de l'entreprise :

- **Selon Alfred Chandler (1962) :** « La stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'action et d'allocation de ressources qui lui permettront d'atteindre ces buts, ces objectifs ». ¹⁰

- **Selon Igor Ansoff (1965) :** « La stratégie est la conception que la firme se fait de ses activités, spécifiant son taux de progression, les champs de son expansion et ses directions, les forces majeures à exploiter et le profit à réaliser ». ¹¹

- **Selon Michael Porter (1982) :** « La stratégie, face à la concurrence, est une combinaison des objectifs que s'efforce d'atteindre la firme et des moyens par lesquels elle cherche à les atteindre ». ¹²

- **Selon Tabatoni et Jarniou (1983) :** « La stratégie désigne un choix de caractères de décisions dites « stratégique » parce qu'elles visent à orienter de façon déterminante et pour le long terme, les activités et structures de l'organisation ». ¹³

- **Pour DESREUMAUX :** « la stratégie est l'ensemble des actions spécifiques devant permettre d'atteindre les buts et objectifs en s'inscrivant dans le cadre de missions et de la politique générale de l'entreprise ». ¹⁴

- **Selon Michel Marchesnay (1993) :** « La stratégie est l'ensemble constitué par les réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts ». ¹⁵

- **Et selon Thiétart (1996) :** « la stratégie, c'est l'ensemble constitué par la réflexion les décisions et des actions de relatives au choix des moyens et l'articulation des ressources en vue de d'atteindre les objectifs ». ¹⁶

¹⁰ Guy KONINCKX et Gilles TENEAU, « résilience organisationnelle, Rebondir face aux turbulences », éd de boek, Belgique 2010, p 104.

¹¹ ANSOFF. I, « corporate strategy », SL, McGraw-Hill, 1965, p. 241

¹² PORTER. M, « choix stratégique et concurrence, technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie », éd Economica, Paris, 1982, p. 426.

¹³ 16A. C. Martinet, « stratégie », Vuibert-gestion, 1983, OPC, p35

¹⁴ DESREUMAUX. A, « introduction à la gestion », Armand Colin, Paris, 1992, p. 22.

¹⁵ MARCHESNAY. M, « management stratégique », SL, les éditions de l'ADREG, 2004, p. 21

¹⁶ 19R. A. Thiétart, « La stratégie d'entreprise » 2e édition, Science Internationale, Paris, 1996, p. 01.

• **Selon Frédéric Le Roy (2012) :** « *La stratégie est la fixation d'objectifs en fonction de la configuration de l'environnement et des ressources disponibles dans l'organisation, puis l'allocation de ces ressources afin sited'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable* .¹⁷

3. 2. Les niveau de stratégie d'entreprise :

La stratégie d'entreprise se déploie sur trois niveaux stratégiques :

• **la stratégie corporate ou stratégie globale.** Ce niveau stratégique s'applique à la globalité de l'entreprise. Il consiste à articuler entre eux les différents DAS dans un souci de cohésion interne globale et de répartir les ressources entre les DAS, qu'il s'agisse des ressources humaines, financières, matérielles, etc.

• **la stratégie fonctionnelle.** Ce niveau stratégique vise à organiser l'entreprise par fonctions au sein de la stratégie corporate : direction générale, R&D, RH, production, commercialisation, fabrication, etc. Cette stratégie fonctionnelle évite les doublons et assure une communication hiérarchisée au sein de l'entreprise à la fois de manière verticale et horizontale. C'est une rationalisation de l'organisation.

• **la stratégie business ou stratégie d'activité.** Comme son nom l'indique, ce niveau stratégique s'applique à un seul DAS qui doit toujours être intégré de manière cohérente avec la stratégie corporate. Deux stratégies business dans une entreprise ne doivent pas se court-circuiter, empiéter sur le marché l'une de l'autre ou phagocyter l'activité d'une des branches.

¹⁸

Seule une vision d'ensemble portée par une stratégie d'entreprise cohérente permet de déployer efficacement ces trois niveaux. Il est important pour tout chef d'entreprise d'être accompagné et soutenu par des professionnels garants d'une véritable expertise éprouvée par les années et la pratique.

¹⁷ LEROY. F, « stratégie de l'entreprise », Dunod, 3ème édition, Paris, 2012, p. 128.

¹⁸ Site web www.calarans.consulting.com Le 17/09/2022

Section 2: la démarche stratégique de l'entreprise

1. L'évolution de la notion de démarche stratégique

La démarche stratégique peut être sommairement définie comme "l'art et la manière" de préciser la route à suivre, à moyenne ou longue échéance, en tenant compte de l'environnement *externe* (risques et opportunités) et des capacités et possibilités disponibles en *interne* dans une optique de création de valeur durable.

Une *bonne stratégie* se doit non seulement d'être durablement rentable mais aussi motivante. C'est là la condition de sa réussite.

Au cours du temps, les idées ont évolué. L'évolution de la démarche stratégique peut être découpée en deux phases :

1. 1. L'influence du contrôle budgétaire

Dès les années 1920, un certain nombre d'entreprises nord-américaines innove dans ce domaine. Certains responsables, tel Donaldson Brown, le premier, chez Dupont de Nemours, mettent en place des méthodes de prévision de durée moyenne (un an), emboîtées et coordonnées entre elles, et qui coïncident avec des découpages de responsabilité.

1. 2. La politique générale et l'école de Harvard

C'est à l'université de Harvard que l'on va découvrir, au cours des années 1950, cette nouvelle Discipline managériale que constitue la politique générale (corporate policy). Comme les entreprises vendent de nombreux produits sur de nombreux marchés, le rôle de la direction générale consistera entre autres, à harmoniser la politique générale et les stratégies produits/marchés (business strategy).

Dans toutes ces études, on allonge l'horizon de la prévision (de 2 à 10 ans), mais les techniques restent « mécanistes ». On prolonge les phénomènes de gestion dans le temps. Or, comme on l'imagine, cette méthode rencontre rapidement des limites, car le futur n'est en rien assimilable à du passé prolongé.

Vers les années 1960 cependant, certains chercheurs de la célèbre Business School proposent de fonder la politique générale sur une fine analyse des capacités de la firme et des ressources de l'environnement. L'esprit de planification change alors ; on devient de plus en plus sensible aux ruptures qui brisent les trends; on se met à tenir compte des aptitudes des dirigeants, de leurs expériences, de leurs valeurs.¹⁹

¹⁹ Magrand-Vuibert, Management stratégique, juillet 2013, 75015 PARIS

2. Les étapes de la démarche stratégique :

Pour garantir un positionnement compétitif sur le marché cible, l'élaboration d'une démarche stratégique est impérative, elle prend en compte l'ensemble des facteurs clés du succès d'un nouveau projet. Cette démarche se décompose en quatre étapes principales:

2. 1. Le diagnostic stratégique

Une entreprise doit maîtriser l'environnement global, interne et externe, dans lequel elle se situe. Il s'agit d'une condition indispensable pour mettre en œuvre une stratégie d'entreprise cohérente avec son environnement. Pour comprendre son environnement, une entreprise peut réaliser un diagnostic stratégique.

Ce travail d'analyse permet de déterminer l'adéquation entre les ressources de l'entreprise et les facteurs clés de succès de son environnement. Les ressources détenues par l'entreprise sont-elles des atouts ou des faiblesses ? Pour cela, il est tout d'abord nécessaire de procéder à deux analyses :

2. 2. La segmentation stratégique

Développée à la fin des années 1960 par General Electric et McKinsey, la segmentation stratégique a pour objet de regrouper au sein d'une entreprise les activités qui peuvent bénéficier d'une même logique organisationnelle, industrielle et/ou commerciale pour aborder un marché. Concrètement, il s'agit de fractionner - si besoin - l'entité étudiée en domaines d'activité stratégique (DAS) et de définir, ensuite, la meilleure stratégie possible pour chacun des domaines identifiés

L'entreprise est souvent une entité trop complexe pour qu'une seule stratégie puisse être appliquée à toutes ses activités. Si la stratégie peut et doit être considérée comme le libre arbitre de l'entrepreneur, cela revient à donner la possibilité, ou plutôt obliger l'entrepreneur à faire des choix d'allocations de ressources entre plusieurs stratégies alternatives. Mais il n'est pas facile de dégager les éléments objectifs et prospectifs permettant de poser ces choix, que ce soit au niveau des potentiels de ces stratégies, ou de la manière dont l'entreprise va s'organiser.

La segmentation stratégique est une pratique de découpage visant à faire émerger des groupes existants d'activités homogènes, dont l'entreprise va pouvoir évaluer le potentiel, sur base des opportunités et menaces et en tenant compte des forces et faiblesses de l'entreprise. L'objectif final étant bien entendu de dégager les stratégies les plus prometteuses et de leur allouer les ressources adéquates, mais aussi d'organiser l'entreprise de manière à allouer ces

ressources de la manière la plus efficace, en cherchant notamment ce que l'on appelle des synergies entre groupes.²⁰

3. La segmentation stratégique et la segmentation marketing :

Selon Michael Porter : « On appelle segment stratégique un ensemble de 1 à n lignes de produit partageant les mêmes ressources pour affronter les mêmes concurrents dans un même environnement ». ²¹

Par contre, la segmentation marketing est une technique consistant à séparer une population globale en plusieurs sous-ensembles homogènes au regard de certains critères que l'on suppose capables d'expliquer des différences de comportement. Le but est d'arriver à des sous ensemble de la demande, homogènes sur un certain nombre de critères (sociodémographiques, comportementaux, styles de vie, ...) et qui réagiront de manière spécifique à une offre du marché.

3. 1. Les étapes de la segmentation

Pour une meilleure segmentation, l'entreprise est tenue de suivre cinq étapes :

- La première étape est de segmenter le marché potentiel selon des critères généraux objectifs, car ces critères vous permettent de connaître les caractéristiques démographiques et socio-économiques de vos clients ou clients potentiels. Ceci plutôt simple à faire. Vous pouvez le faire par sexe, âge, revenus, lieu de résidence, etc. Ce sont des données faciles à obtenir et à classer.

- Une fois que vous avez réparti ces précédentes données, vous devez choisir quel est votre marché cible, c'est-à-dire à qui vous voulez proposer votre produit et qui peut l'acheter. Par exemple, si vous voulez vendre un produit cosmétique féminin haut de gamme, votre marché cible se trouvera parmi les segments de femmes d'âge moyen ayant un revenu moyen-haut.

- Ensuite, vous devrez connaître le profil de consommation de votre marché cible, c'est-à-dire, comment ce secteur interagit avec le marché, ainsi que les règles de comportement lorsqu'il s'agit d'acheter un produit comme le vôtre. La recherche doit se faire autour de variables comme :

- Le style de vie
- Les goûts et préférences

²⁰ Michel Albouy, Recherche en science de gestion, édition campus ouvert, paris, 2006, page 307.

²¹ Yan LE Henchec, résumé de l'ouvrage organisation et système d'information, 2000

- Les opinions
- Les habitudes de consommation (dans quelles circonstances ils consomment plus ou moins, achat impulsif ou au contraire réfléchi, achat saisonnier, etc...)
- Vous devez réaliser cette recherche au sein du segment mentionné dans le précédent paragraphe.
 - Une fois que vous connaissez et avez étudié le profil de consommation de vos clients potentiels, vous devrez concevoir une stratégie marketing qui s'ajuste aux besoins de l'entreprise et de votre marché, afin de relier efficacement la production à la consommation.
 - Enfin, si vous avez pris les bonnes décisions, votre produit pourra se vendre dans le segment de marché que vous avez déterminé. C'est le moment de chercher de nouveaux marchés afin d'accroître vos ventes.

3. 1. 1. Le diagnostic interne

Le diagnostic interne est la démarche qui va aboutir à l'identification des forces et faiblesses d'une organisation à un moment donné. L'idée consiste à trouver des axes d'amélioration pour se démarquer de la concurrence et optimiser la compétitivité l'entreprise et enfin développer des compétences distinctives pour tirer profit des facteurs clés de succès de ses marchés

3. 1. 2. La chaîne de valeur

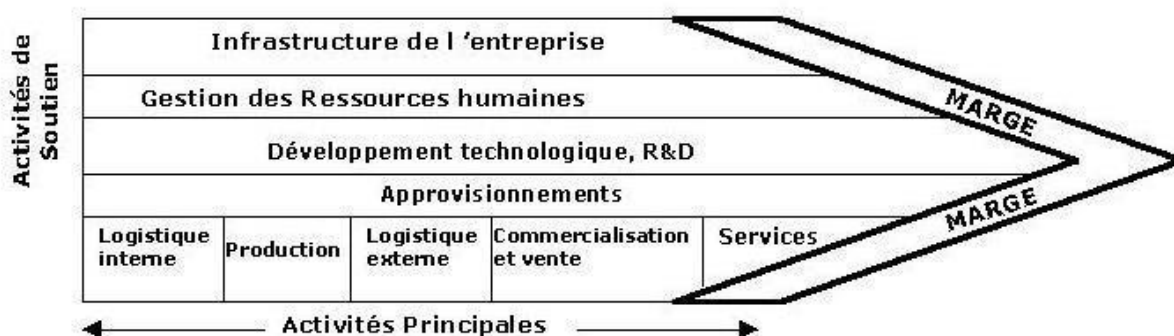
La chaîne de valeur est un concept développé par Mickael Porter en 1985 consistant à schématiser l'entreprise comme un enchaînement d'activités interconnectées qui développent chacune une valeur plus ou moins stratégique et importante pour l'entreprise. Elle est utilisée pour décrire les combinaisons d'activités mises en place dans la société en vue de créer un avantage concurrentiel et proposer une offre commerciale intéressante pour ses clients.

Le modèle de Porter aide à analyser le processus de production de l'entreprise et permet de concentrer ses ressources sur les activités les plus créatrices de valeur. C'est essentiel pour conserver son avantage concurrentiel.

Ce type de diagnostic permet d'évaluer les coûts associés à chaque étape du processus de production. La chaîne de valeur de Porter décompose les activités en activités principales et activités de soutien. Les activités principales sont directement liées à la production du produit ou service et à sa vente. Les activités de soutien, ou de support, viennent en appui de l'activité principale et composent l'infrastructure.²²

²² F. Tannery, J. P. Denis, T. Hafsi, A. C. Martinet, les chaînes globales de valeur, vuibert, 2014, page 55

Figure 1 : La chaîne de valeur



Source : David Autissier, Les 100 Schémas du Management, Eyrolles, 2014, Page 60.

3. 1. 3. Les principaux domaines d'activité à étudier dans la chaîne de valeur :

Chaque entreprise a son propre mode de fonctionnement, toutefois on retrouve dans la plupart des entreprises les fonctions suivantes :

A. Les fonctions opérationnelles

- **L'activité achat** consiste à sélectionner les matières et les produits nécessaires à l'activité de l'entreprise. L'obtention d'une exclusivité sur un produit peut représenter une création de valeur importante par exemple la signature de l'exclusivité de la diffusion d'un événement sportif (coupe du monde) pour une chaîne télé.

- **L'activité logistique** consiste à acheminer les fournitures aux unités de production pour la partie amont et à livrer les produits finis aux clients pour la partie aval. L'amélioration des coûts ou la capacité à livrer rapidement peut générer une création de valeur. Amazon se distingue de ses concurrents par la qualité de sa logistique.

- **L'activité production** consiste à produire les biens et les services vendus par l'entreprise en respectant les délais et la qualité requise. La flexibilité de la production, ou la personnalisation des produits peuvent représenter une création de valeur différenciant. Certaines fabrications automobiles comme la marque DS de Citroën ont adapté leur processus de production pour pouvoir personnaliser les modèles de voitures selon la volonté du client.

- **L'activité marketing** consiste à élaborer une offre commerciale adaptée aux besoins des clients cibles. La créativité ou la constitution d'un fichier client peuvent être une source de création de valeur.

- **L'activité vente** consiste à créer des relations commerciales durables et efficaces. La valeur peut être créée par la mise en place d'un CRM (Customer Relationship Management)

ou d'un suivi client personnalisé.

- **L'activité SAV** consiste à offrir des services complémentaires permettant d'allonger la satisfaction client. La disponibilité 7/7 – 24/24 de techniciens ou d'un support en ligne peuvent apporter une création de valeur.

B. Les fonctions supports

- **L'activité gestion des ressources humaines (GRH)** regroupe l'ensemble des missions liées au suivi des employés (recrutement, rémunération, motivation, formation, évolution, ...). Elle peut au travers du recrutement ou de la conservation de bons éléments représenter une création de valeur (par exemple pour des profils recherchés comme les codeurs ou les bons joueurs dans un club de foot).

- **L'activité gestion et financement** regroupe les activités administratives de finance et de contrôle de gestion. La valeur peut être créée par la capacité à pouvoir financer le développement de l'entreprise et savoir financer une acquisition stratégique.

- **L'activité Recherche & Développement** est en charge de l'innovation et de l'intégration des nouvelles technologies dans les processus de l'entreprise. Sa capacité créative peut permettre à l'entreprise de se différencier de ses concurrents.

- **L'activité infrastructure et système** est en charge du système d'information. La mise en place d'une base de données performante peut aider les services marketing et commercial à mieux connaître et suivre les clients ce qui représente une création de valeur importante.

- **La direction et la stratégie de l'entreprise.** Sa vision et sa capacité managériale sont des sources de création de valeur.²³

C. La matrice BCG

La matrice BCG est un outil de gestion de portefeuille utilisée par une entreprise pour l'aider à justifier les investissements réalisés sur des produits en fonction de leur positionnement sur le marché, de leur croissance et de la part que chacun d'eux représente en terme de chiffre d'affaires.

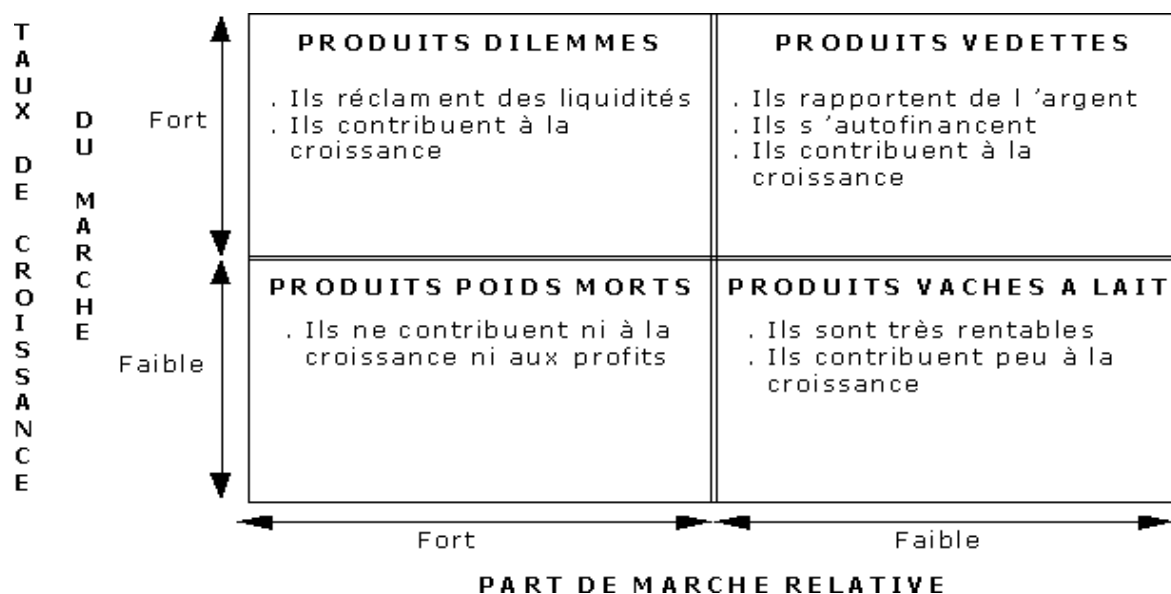
La matrice du portefeuille de produits est le fruit d'un travail de longue haleine du Boston Consulting Group, d'où sa dénomination. Elle a été élaborée en vue de faciliter la planification stratégique des entreprises en matière d'opportunités de croissance. Le modèle

²³ David Autissier, Les 100 Schémas du Management, Eyrolles, 2014, Page 60.

se concentre sur le portefeuille de produits et aide à la prise de décision.

Également connue sous l'appellation de matrice de croissance/action, la matrice BCG est donc un outil de gestion de portefeuille contribuant à la justification d'un investissement sur un produit. Elle est illustrée par un graphique conjuguant un axe des abscisses X (indiquant la part de marché) et un axe des ordonnées Y (montrant la croissance du marché).²⁴

Figure 2: La matrice BCG.



Source : <http://www.manager-go.com> le 13/08/2022

3. 1. 4. Le diagnostic externe

L'objectif du diagnostic externe est d'analyser l'attractivité actuelle mais aussi potentielle d'un secteur. Il s'agit de déterminer les opportunités (les chances à saisir) et les menaces (les risques auxquels il convient de faire face), de comprendre les enjeux auxquels sont confrontées les entreprises. On ne saurait trop insister sur le caractère prospectif du diagnostic externe. Il doit en effet permettre de construire des scénarii d'évolution du secteur. Le diagnostic externe doit permettre de sélectionner les secteurs sur lesquels l'entreprise juge opportun d'investir ou de désinvestir.²⁵

A. L'analyse PESTEL

C'est un outil stratégique qui permet à l'entreprise d'identifier et de mesurer les éléments susceptibles d'impacter son activité et son développement et une analyse qui

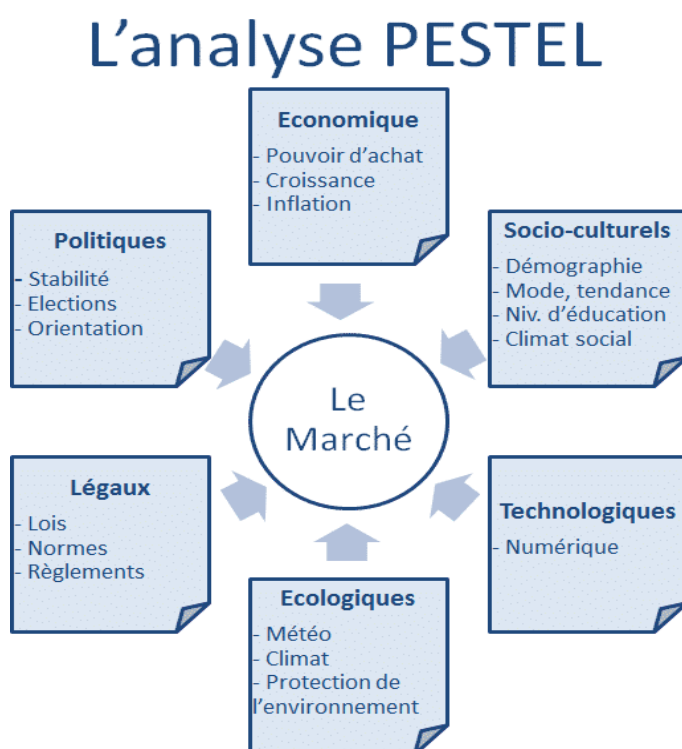
²⁴ Ibid, page 61.

²⁵ Jean pierre Helfer, Management stratégique, 10^{ème} édition, Paris, Juillet 2013, page 88.

consiste à recenser les six principales sources d'influence de l'environnement sur l'entreprise : les facteurs politiques (P), économiques (E), socioculturels (S), technologiques (T), écologiques (E), légaux (L). Pour chacun de ces volets, il convient de distinguer les éléments structurels et les épiphénomènes, de se poser la question de leur influence sur l'entreprise, et d'envisager les facteurs stables et les facteurs d'évolution²⁶

La figure ci-dessous représente les éléments de l'analyse PESTEL

Figure 3: L'analyse PESTEL



Source : <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr> >

B. Les 5 forces de porter

Michael Porter, professeur à la Harvard Business School, propose dans son ouvrage intitulé *Competitive Strategy* une méthode, directement inspirée de l'économie industrielle, pour analyser les effets de la structure d'une industrie sur sa rentabilité économique.

Rappelons que le paradigme dominant en économie industrielle stipule que la structure de l'industrie (degré de concentration, hauteur des barrières à l'entrée, différenciation des produits, pouvoir de marché...) conditionne la stratégie des entreprises qui, à son tour, influence leur performance. La méthode des cinq forces de Porter est devenue une référence

²⁶ Thomas de Marmol, le model PESTEL, 2015, page 36.

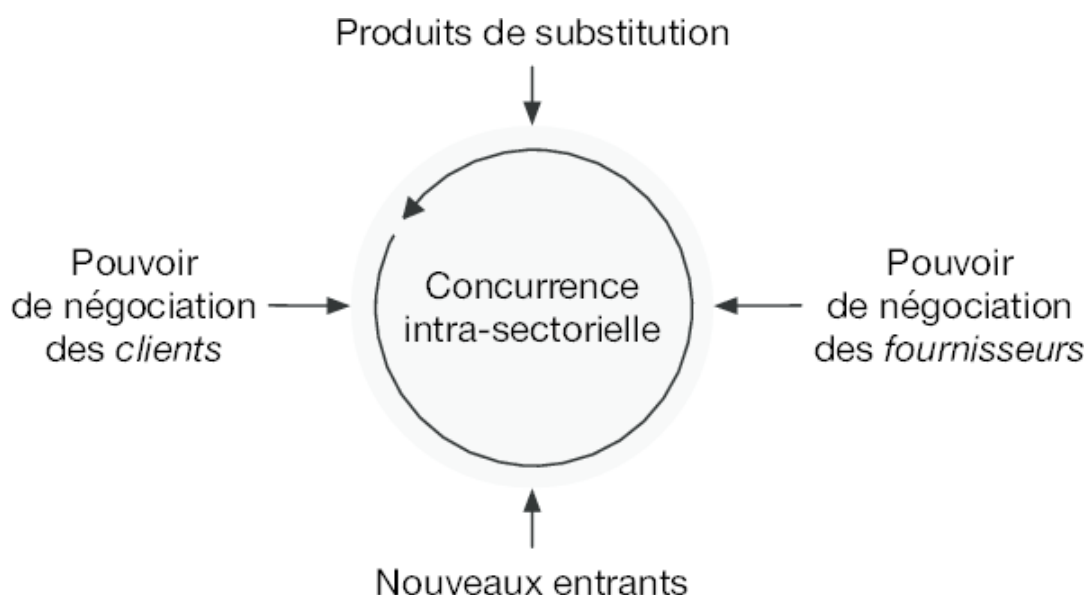
incontournable en stratégie.

Les cinq forces en question sont :

- l'intensité de la concurrence ;
- la menace des entrants potentiels ;
- la pression des produits ou services de substitution ;
- le pouvoir de négociation des acheteurs ;
- le pouvoir de négociation des fournisseurs.²⁷

Toutes ces forces tirent la rentabilité économique de l'industrie vers le bas. Si elles jouent à plein, cette rentabilité ne parvient plus à couvrir le coût du capital.

Figure(04) : Les 5 forces de porter.



Source : B. Garrette, *Stratégie*, 8^{ème} édition, Paul Bert, 2019, page 44.

4. La décision stratégique

Une technique de sélection d'une stratégie s'inspire de la méthode de prise de décision, telle qu'elle a été formulée par Simon. On se trouve alors confronté aux questions suivantes :

Comment rechercher des choix possibles ? Le point de départ est constitué par les objectifs et l'écart stratégiques de l'entreprise. Souhaite-t-elle croître en chiffre d'affaires, développer sa rentabilité pour les actionnaires, constituer un patrimoine familial ? Selon les objectifs stratégiques retenus par l'équipe de direction, les choix envisagés diffèrent.

Les résultats du diagnostic interne, au travers des forces et des faiblesses mises en relief, des

²⁷ B. Garrette, *Stratégie*, 8^{ème} édition, Paul Bert, 2019, page 43.

compétences spécifiques et des ressources détectées, orientent également les choix stratégiques étudiés. Par exemple, une entreprise qui possède des compétences en matière de marketing direct et de logistique est encline à envisager des choix stratégiques dans le commerce sur Internet.

Les résultats du diagnostic externe, au travers des opportunités et des risques, conduisent aussi à analyser l'intérêt de certaines options.

La recherche des choix possibles peut être marquée par le principe de la rationalité limitée qui conduit les managers à cesser la recherche de solutions possibles lorsqu'ils en trouvent une qui est « satisfaisante » par rapport aux objectifs fixés.

Comment évaluer les choix possibles ? À ce stade, il s'agit d'analyser si l'on peut réaliser les objectifs. Sur le plan pratique, il peut être utile de clarifier le processus de choix à l'aide de la grille de comparaison ci-après. La démarche consiste successivement à définir des critères de choix ;

- à pondérer ces critères ;
- à noter chaque choix possible par rapport à chaque critère ;
- à totaliser les scores

Bien sûr, il est illusoire de penser que les décisions stratégiques peuvent être prises de façon algorithmique. La présente grille, dont les critères sont indicatifs, n'a d'intérêt que pour la démarche qu'elle impose au décideur ou aux groupes de décideurs.

Sur quels critères peut-on juger les choix possibles ? On distingue plusieurs critères :

– **La « philosophie »** de l'entreprise. On entend par cette expression les valeurs de l'équipe de direction, tant économiques que sociales, voire morales. Elles ne vont pas manquer d'influencer les choix stratégiques : une politique agressive ou au contraire une préférence pour la stabilité, par exemple.

– **Le degré de réalisation des objectifs.** Pour chaque choix possible, on examinera les chances qui existent d'atteindre les objectifs. Dans ce cas encore, des tableaux sont utiles, où l'on affecte chaque stratégie d'un coefficient de probabilité.

– **Le risque.** Il est impliqué par les différents choix possibles. On sait ainsi que la recherche d'un grand profit s'accompagne d'un risque important. Or, quel niveau de risque peut-on accepter dans notre firme ? La réponse à cette question dépend essentiellement des valeurs de l'équipe de direction vis-à-vis du risque. À une équipe timorée, on ne pourra pas proposer les choix les plus hardis.

– **Les forces et les faiblesses de l'entreprise,** les ressources disponibles et les compétences maîtrisées. Elles servent à analyser et à mettre en relief les aptitudes et les

compétences de l'entreprise. Par exemple, maîtrise-t-on la technologie ? Les dirigeants possèdent-ils un goût suffisant pour entreprendre ? Quelles sont les aptitudes réclamées par le marché ? Quel est notre principal avantage par rapport au concurrent le plus proche ? Quelles sont nos faiblesses par rapport à ce rival, etc. ?

– **La synergie.** La direction de l'entreprise compare les choix stratégiques en fonction de leurs complémentarités par rapport aux stratégies actuelles²⁸

4. 1. La mise en œuvre de la stratégie

La stratégie reste à un niveau de description générale du futur désiré pour la firme. Il va s'agir, au stade où nous sommes parvenus, de transformer cette vision globale en plans précis et concrets (business plans). Ces sous-stratégies s'appliquent aux différentes divisions et fonctions de l'entreprise. Différentes questions peuvent alors se poser

En résumé, au cours de cette phase de mise en œuvre, on décompose la stratégie globale en sous éléments divers. Ces opérations constituent un processus décentralisé complexe qui touche tous les départements, fonctionnels ou décisionnels, sur plusieurs niveaux hiérarchiques.

4. 2. Le contrôle de la stratégie

Comprenons bien que les plans ne sont pas établis une fois pour toutes. Tous ces plans sont glissants lorsqu'une année passe, le premier exercice des plans fonctionnels devient un budget et les plans par fonction voient eux-mêmes leur terme reculer d'une année.

On observe, à nouveau, que le contrôle n'est pas assimilable à une simple succession linéaire d'examens, mais qu'il constitue un enchaînement d'opérations complexes, à caractère cyclique, hiérarchique, itératif.

En conséquence, le processus n'apparaît pas fermé, mais il est continu ou, pour être plus précis, il se déroule continûment, au rythme de périodes de contrôle adaptées aux besoins de l'entreprise.

L'ensemble du mécanisme n'est pas placé sous la responsabilité directe de la direction générale. Celle-ci ne fait que coordonner et approuver les différentes étapes. Pour bien le comprendre, et également voir que le processus se déroule dans le temps, avec un calendrier précis, examinons.

Il apparaît clairement que les tâches sont réparties en fonction de la nature du travail, même si la direction générale conserve la mission essentielle. Dans les grandes entreprises, on rencontre généralement un ou plusieurs services qui ont pour tâche de veiller à une bonne coordination du déroulement du processus. La place de ces services dans l'organigramme

²⁸ Site web www.leblogdudirigeant.com le 15/08/2022

traduit l'idée que la direction générale se fait de la planification.

L'orientation donnée par la direction générale dans les choix qu'elle opère est d'une grande importance quant à la réussite de la démarche stratégique : elle ne met pas seulement en mouvement, par ses choix, mais elle démultiplie leurs effets sur les collaborateurs, par un comportement approprié.

La dernière étape du contrôle stratégique, qui repose sur la comparaison des objectifs et des résultats, est parfois négligée. Plusieurs considérations expliquent cette situation :

- **Le manque de temps.** Devant arbitrer entre des activités concernant l'avenir et un travail d'analyse du passé, les managers manifestent une préférence pour le futur et le présent.
- **Les changements brutaux de l'environnement.** À quoi bon comparer les objectifs et les réalisations lorsque le contexte économique ou politique rend caducs les objectifs ?
- **Les rotations des équipes managériales.** La tendance au renouvellement fréquent des managers peut conduire à oublier les objectifs passés avec le départ de ceux qui les ont fixés.
- **Les déficiences des systèmes d'information.** L'inertie des systèmes d'information par rapport aux changements stratégiques crée des situations où les managers ne disposent pas des informations pour effectuer le contrôle stratégique d'activités nouvelles.
- **Le caractère désagréable du contrôle.** La comparaison des résultats obtenus avec les objectifs fixés n'est pas toujours une activité agréable pour les managers qui ont tendance, comme tout être humain, à fuir les tâches non valorisantes.
- **Le non-contrôle.** Il prive l'entreprise des enseignements tirés de l'expérience et appauvrit sa fonction d'apprentissage. C'est pour éviter cet écueil que les entreprises formalisent leur contrôle stratégique, le rendant de fait obligatoire. ²⁹

²⁹ Philippe Dorbaire et pierre charles pupion, Management et avenir, 5ème édition, 2011, page 156.

Section 03 : Le développement stratégique des entreprises

Ayant choisi son positionnement stratégique l'entreprise doit définir ses Voies et modalités de développement, Le choix des voies de développement porte sur le périmètre de l'activité : L'entreprise peut se spécialiser dans un domaine ou au contraire se diversifier elle peut également s'intégrer en amont ou en aval. Enfin, elle peut s'internationaliser.

Chacun de ses choix peut prendre des formes diverses et présente des avantages et inconvénients qui lui sont associés. Par ailleurs, l'entreprise, pour assurer son développement, doit en choisir les modalités : croissance interne, acquisition/fusion ou partenariat.

Là aussi les choix sont multiples. Ils peuvent prendre plusieurs formes et Chacun comporte des avantages et inconvénients qu'il convient d'apprécier. Clairement, ces choix qui engagent l'entreprise sur le long terme présentent des risques ; pour certains d'entre eux, ce chapitre met en évidence leurs Conditions de succès.

1- Les voies de développement

Tableau 1 : les voies de développement

Les voies de développement stratégique		Contexte Stratégique
<i>Strategor (1993)</i>	<i>Martinet (1983)</i>	
La spécialisation par expansion (ou retranchement) géographique	--	Expansion dans les marchés où pourrait être développée l'activité actuelle de l'entreprise
La spécialisation par la diversification (ou retranchement) marketing	Diversification de renforcement horizontal	Activités similaires sous une identité nouvelle
La spécialisation par la diversification (ou retranchement) marketing	Diversification de proximité : produits	Nouveaux produits dans les marchés actuels
La spécialisation par la diversification (ou retranchement) marketing	Diversification de proximité : marchés	Nouveaux marchés pour les produits actuels
La diversification géographique	Diversification internationale	Recherche de pays où pourrait être développée l'activité actuelle de l'entreprise
Diversification ou intégration verticale	Diversification de renforcement verticale	Intégration vers l'amont ou vers l'aval
Diversification horizontale ou conglomérale	Diversification totale	Nouveaux produits dans un marché non connu de l'entreprise

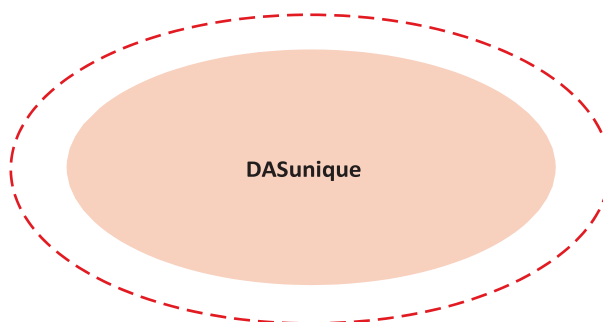
Deux voies de développement stratégique sont présentées : la spécialisation et la Diversification :

1-1-La Spécialisation

La stratégie des spécialisations consiste à concentrer tous ses efforts sur un DAS unique. Elle est parfois appelée stratégie de «pénétration du marché». Une entreprise retenant cette option stratégique est dite «mono-activité». Cela signifie que le périmètre d'activité de l'entreprise se confond avec le DAS choisi, comme l'illustre le schéma ci-dessous.

La stratégie des spécialisations

Périmètre d'activité



Une telle stratégie a le mérite de la simplicité, comme nous allons le voir. Mais comparée aux autres stratégies, elle figure parmi les plus risquées.

– Une entreprise qui se développe par la spécialisation peut adopter trois démarches différentes:

La spécialisation par l'expansion: Qui se base sur les produits et les clients existants, vise l'augmentation de la part de marché de l'entreprise.

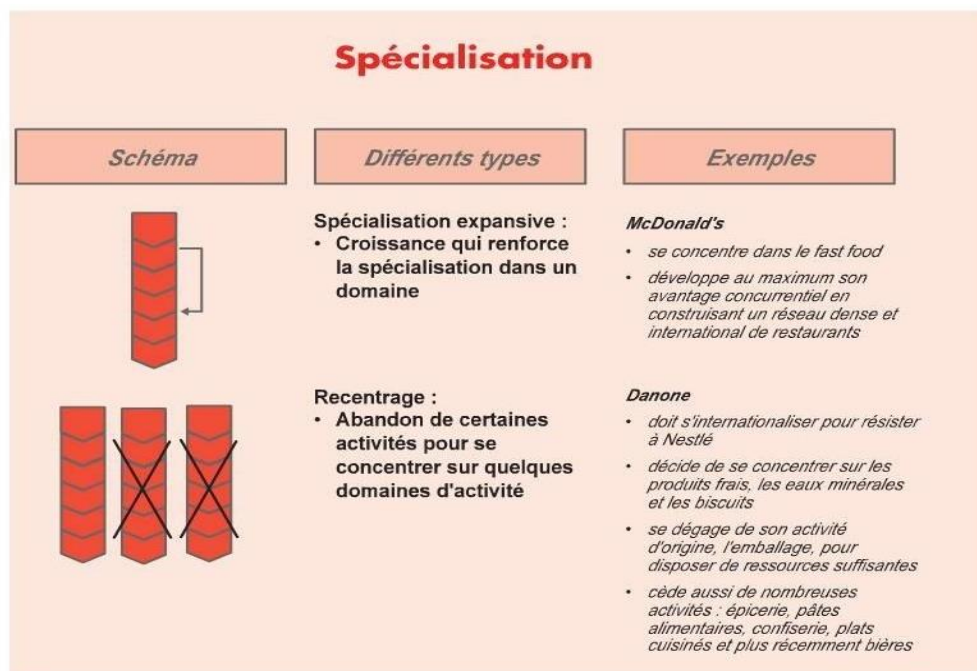
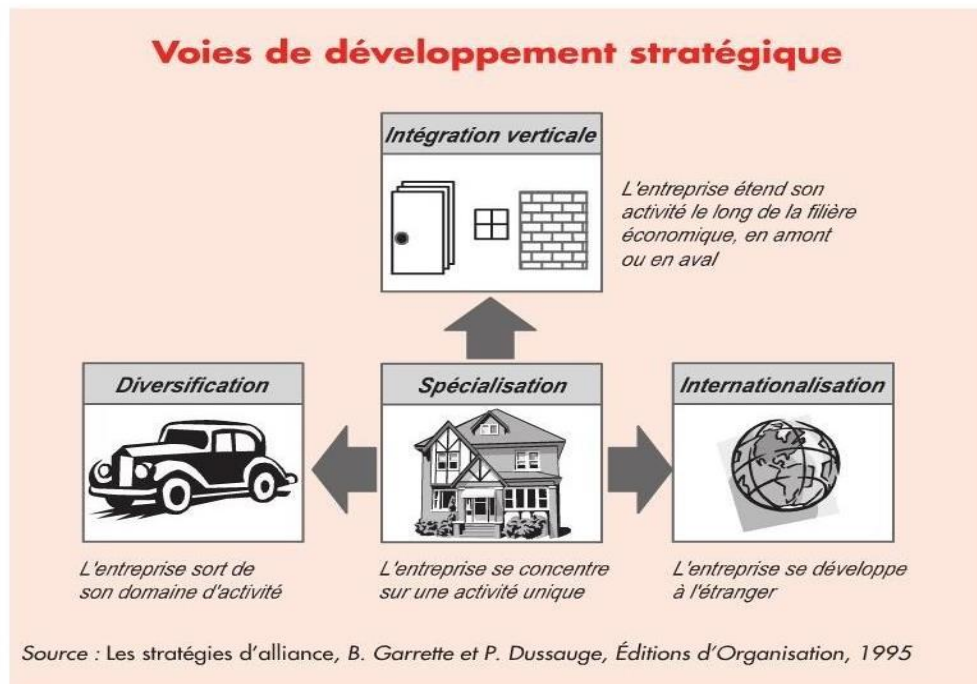
La spécialisation géographique: qui se base sur les produits et les clients existants, consiste à élargir l'étendue géographique du marché pertinent au domaine d'activité.

La spécialisation marketing: qui se base sur les produits ou les clients existants, consiste à choisir des produits nouveaux pour les clients actuels ou des clients nouveaux pour les produits actuels. Dans ce cas, les produits nouveaux peuvent être commercialisés sous la même marque ou sous une nouvelle identité.

Ces trois variantes de la spécialisation imposent que les facteurs clés de succès restent les mêmes au sein du domaine d'activité et ne nécessitent pas la mise en œuvre de nouvelles compétences stratégiques pour l'entreprise.³⁰

³⁰ Johan Bou Glet, la stratégie d'entreprise, 3ème édition, p147

Figure 4 : voies de développement stratégique



Source : Les stratégies d'alliance, B. Garette et P. Dussauge, Editions d'organisation, 1995, p148.

1-2- La Diversification

Contrairement à la spécialisation qui, comme nous l'avons déjà précisé, repose sur la mise en œuvre d'un ensemble unique de savoir-faire, **la Diversification** nécessite l'utilisation d'un nouvel ensemble de savoir-faire propre au nouvel environnement concurrentiel de l'activité dans laquelle l'entreprise pénètre.

Autrement dit, la diversification correspond aux mouvements stratégiques qui se concrétisent par un changement de segment stratégique, c'est-à-dire par la prise en compte d'un nouvel ensemble de facteurs clés de succès.

Dans les années 1970, la diversification a été considérée comme la réponse aux problèmes de Croissance des entreprises. Dans les années 1990, elle a été critiquée par les investisseurs et les analystes financiers, au moment où la notion de création de valeur pour l'actionnaire s'est mise à dominer la pensée stratégique.

En effet, du point de vue des actionnaires, la diversification est suspecte car c'est une manœuvre par laquelle les dirigeants de l'entreprise leur imposent un investissement dans un nouveau secteur d'activité. Quand l'entreprise se diversifie, la volonté des dirigeants se substitue au pouvoir d'arbitrage des actionnaires. On retiendra donc que la théorie financière considère que c'est à l'actionnaire de diversifier son portefeuille d'actions et non à l'entreprise de diversifier son portefeuille d'activités.

La diversification a cependant été partiellement réhabilitée dans les années 2000 comme un moyen légitime de croître dans certains contextes économiques, notamment lorsque les marchés financiers sont peu efficaces.

1. 2. 1-La diversification liée ou concentrique

Cette forme de diversification se caractérise par différentes étapes successives. En effet, l'entreprise suit un schéma logique de diversification progressive. Elle propose tout d'abord de nouveaux produits ou services pour une clientèle identique. Bien souvent, ces produits ont une technologie complémentaire aux activités existantes, puis, par la suite, assimilant de nouveaux métiers, vise une nouvelle clientèle. Il y a un transfert de compétences clés.

La diversification **liée** implique que l'entreprise s'intéresse à un domaine d'activité dont elle possède des compétences managériales ou fonctionnelles (des canaux de distribution, des technologies, des opportunités ou des actifs) communes. Elle consiste à exploiter plusieurs activités, certes différentes, mais qui présentent certains points communs entre elles.

1-2-2- La diversification Horizontale

L'entreprise cherche à entrer dans un domaine d'activité différent de son activité principale, mais sur lequel elle possède un minimum de savoir-faire.

Cette diversification se traduit par la production et le développement de nouveaux produits. Cependant, les technologies et moyens de productions restent identiques. Ainsi, l'entreprise élargit sa gamme de production. De plus, la clientèle reste inchangée. De ce fait, l'entreprise a déjà les connaissances ainsi qu'une expérience dans le marché dans lequel elle s'immisce. La diversification horizontale assure une certaine sécurité à l'entreprise. En effet, ayant déjà une certaine connaissance, voire maîtrise de son marché et de sa clientèle, elle assure une meilleure distribution des risques.

1-2-3- La diversification conglomerale (non liée)

Elle se traduit par un engagement dans des activités de plus en plus distinctes. En effet, les activités développées n'ont généralement aucun lien entre elles. De ce fait, elle visera des marchés très séparés. L'entreprise s'engage sur un marché dont elle n'a aucune expérience. Cette stratégie assure une limitation des risques. En effet, elle réduit tout risque de propagation en cas de difficultés sur une activité. De plus, une compensation peut s'opérer entre activités. Une activité en moins bonne santé peut se voir sauvée par la réussite d'une autre.

Dans le cas de la diversification **non liée**, l'entreprise pénètre des domaines d'activités différents de son activité principale en pratiquant une politique de conglomérat et en s'appuyant sur un savoir-faire commun, lié généralement à ses compétences en matière de gestion et d'organisation.

2- Les modes de développement stratégique

Les deux voies de développement (spécialisation et diversification) peuvent être réalisées par l'un des trois modes de développement (croissance interne, externe ou conjointe).

2-1-La croissance interne

L'entreprise se développe à partir de ses propres ressources, par création de nouvelles unités de R&D, de production ou par l'accroissement de sa force commerciale.

Dans le cas d'un développement par la spécialisation, elle concentre tous ses efforts pour accroître sa taille (multiplication des implantations, croissance des investissements et des effectifs, etc.).³¹

³¹ Jaques Bolin, l'essentiel de la stratégie, EYROLES, 2012, p207.

De la même manière, dans le cas d'un développement par la diversification, l'entreprise concentre tous ses efforts pour innover et apprendre de nouveaux métiers.

2-2-La croissance externe

La croissance externe recouvre toutes les opérations menant au rapprochement de deux sociétés (fusion, acquisition, prise de participation, etc.). Bien appréhendée, elle peut booster le développement de votre entreprise. Un atout dont les entreprises ont d'ailleurs bien conscience, à en croire la multiplication des opérations qu'elles réalisent.³²

2-3- La croissance conjointe

Pour ce type de croissance, l'entreprise cherche à se développer rapidement par le moyen de l'une des manœuvres stratégiques de la coopération :

Dans le cas d'un développement par la spécialisation, l'entreprise s'efforce de s'allier à des concurrents pour acquérir rapidement des parts de marché dans un secteur en maturité.

Dans le cas d'un développement par la diversification, l'entreprise tente de même de s'allier à d'autres entreprises appartenant à d'autres domaines d'activités pour acquérir rapidement les compétences d'un nouveau secteur.

3- Les manœuvres stratégiques

Les deux modes de développement (croissance externe et conjointe) peuvent être effectués par l'une des manœuvres stratégiques (acquisition, fusion, alliance, ...).

3-1-Les fusions et acquisitions stratégiques

Les fusions/acquisitions représentent une importance capitale dans la politique de développement de l'entreprise. Elles permettent la réalisation de synergie opérationnelle et financière, une meilleure utilisation des actifs et du potentiel fiscal, la maîtrise des chocs industriels, un accroissement rapide de la taille, un accès aux connaissances et aux compétences stratégiques, une valorisation boursière supérieure, une augmentation de la part de marchés et la suppression des barrières à l'entrée en réduisant la pression concurrentielle. Leur objectif principal est la création de valeur qui dépend souvent de la nouvelle méthode de pilotage des différentes étapes d'intégration et de gestion de la nouvelle entité.

Quatre types d'acquisitions ont été définis en fonction des deux principales voies de développement (la spécialisation et la diversification)³³

³². Jaques Bolin, l'essentiel de la stratégie, p209.

³³ Merger, acquisitions, theory, strategy, finance, Paris.

3-1-1-L'acquisition horizontale:

Correspond à un rapprochement d'entreprises concurrentes ou potentiellement concurrentes. Au-delà de l'effet en termes de part de marché, ces regroupements horizontaux visent à dégager des économies d'échelle et à renforcer le pouvoir de marché des entreprises.

3-1-2-L'acquisition verticale

Consiste à racheter une entreprise au sein de la filière. Elle permet d'améliorer l'efficacité du nouvel ensemble par l'internalisation d'opérations permettant de générer des économies sur le plan technique ou d'accroître son pouvoir de marché.

3-1-3-L'acquisition de diversification liée

Correspond à un regroupement d'entreprises n'appartenant pas au même secteur, mais ayant des activités présentant des liens entre elles de nature technique ou commerciale, permettant ainsi de partager certains coûts ou des savoir-faire. De tels regroupements peuvent aussi permettre à l'acquéreur de renforcer son pouvoir de marché.

3-1-4-L'acquisition conglomerale

Correspond à un rapprochement d'entreprises présentes sur des secteurs n'ayant aucun lien. Elle s'inscrit dans le cadre d'une stratégie de groupe (corporate strategy) dont l'objectif est de parvenir à un équilibre financier global. Les complémentarités financières qui existent entre des activités très différentes peuvent également permettre de bénéficier d'un pouvoir de marché accru.

4- Les alliances stratégiques

Les alliances stratégiques, pour peu qu'elles soient structurées correctement et qu'elles répondent à des objectifs viables et précis, ont un potentiel de création de valeur élevé, même si elles posent des problèmes de management ardu. Encore faut-il s'entendre sur ce que l'on appelle une alliance stratégique.

La stratégie **d'alliance** c'est l'association entre deux ou plusieurs entreprises concurrentes ou potentiellement concurrentes, qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires plutôt que :

De se faire concurrence les unes aux autres sur l'activité concernée ;

De fusionner entre elles ou de procéder à des cessions ou acquisitions d'activités.

– La **joint-venture** est une alliance stratégique qui donne lieu à la création d'une entité juridique, c'est-à-dire une filiale commune distincte des entreprises partenaires.³⁴

Tableau 2: La grille de propositions

		Entreprises concernées	
		Clients / fournisseurs	Concurrents
Formes de relations	Relations de marché	Transactions	Concurrence
	Fusions et acquisitions	Intégration verticale	Concentration du secteur
	Coopération	Partenariats verticaux	Alliances stratégiques

Source : LASARY, « la stratégie d'entreprise », éd Dupli-Print, France 2015, P 98

– Il existe trois principaux types d'alliances :

□ **Les alliances complémentaires** sur un marché où elle est déjà implantée, une firme commercialise un produit initialement développé par une entreprise concurrente. Associent des entreprises dont les compétences et les contributions sont de nature différente. L'une exploite le réseau de distribution de l'autre pour la commercialisation de son nouveau produit (différent de celui de l'allié). Exemple : Matra Automobile et Renault pour la distribution de l'Espace.

□ **Les alliances de Co-intégration** des firmes concurrentes développent et/ou fabriquent un élément ou un composant commun qui sera intégré dans leurs produits propres, qui unissent des firmes qui s'associent pour réaliser des économies d'échelle sur un composant ou un stade du processus de production isolé. Cet élément commun est ensuite incorporé à des produits qui restent spécifiques à chaque entreprise et qui se font concurrence sur le marché. Exemple : le moteur V6-PRV de Peugeot, Renault et Volvo utilisé dans les modèles haut de gamme respectifs.³⁵

□ **Les alliances de pseudo-concentration** un consortium d'entreprises concurrentes développé, fabrique et commercialise un produit commun aux firmes partenaires. Associent des entreprises qui développent, produisent et commercialisent un produit commun. Les entreprises mettent en commun des compétences et des ressources similaires sans procéder à des fusions ou acquisitions.

³⁴ Strategor 7ème édition, Dunod, Paris, 2016, p.488.

³⁵ Jacques Bojin, Jean Marc, l'essentiel de la stratégie. Outils-méthodes-bonnes pratiques, 2010, p.211.

Exemple : la Concorde est le fruit de British Aircraft Corporation et de Sud Avion.³⁶

5- Le développement international

La stratégie d'internationalisation est une stratégie d'extension d'une entreprise au-delà de son marché national. Constitue pour les entreprises une réelle opportunité de conquérir de nouveaux clients mais aussi plus largement, d'entamer un changement profond de stratégie commerciale.³⁷

5-1- Les approches de l'international

Il existe trois (03) approches de l'internationalisation : la globalisation, la localisation et la globalisation.

– La globalisation :

La globalisation, ou mondialisation, désigne un phénomène économique et social caractérisé avant tout par le développement des échanges internationaux: échanges de biens et services, flux d'investissement, d'information, flux migratoires. Ce phénomène tend à accroître l'interdépendance économique entre les pays et les régions et provoque une plus grande intégration des économies sur le plan mondial.

La globalisation rend caduque une conception purement domestique de la stratégie d'entreprise, tant pour les PME que pour les grandes entreprises. Les PME sont désormais affectées par la concurrence internationale mais peuvent également profiter des opportunités offertes par les débouchés à l'étranger. Les multinationales sont les principaux agents de la mondialisation: un tiers environ du commerce mondial est en fait un commerce intra-entreprise, c'est-à-dire constitué d'échanges entre filiales d'un même groupe.

– La localisation:

Des différences existent entre diverses zones (différents FCS) et on est amené à en tenir compte ce qui impose l'adaptation. C'est le cas des entreprises Multidomestiques / Multinationales.

– La globalisation:

La globalisation est la traduction française d'un néologisme anglais qui résulte de la fusion de deux concepts qui semblent pourtant s'opposer : « globalization » et « localization ». Le terme a été inventé dans les années 80, pour décrire un

³⁶ Strategor, 8^{ème} édition, Dunod, 2019, MALAKOFF, p427

³⁷ Gerard koening, management stratégique, 2^{ème} édition Nathan, 1993

produit « global » (mondial) sur un marché local. C'est le sociologue Roland Robertson qui a popularisé le concept, soulignant l'importance dans les années 90 de « penser global et agir local ». Il s'agit de dire aux potentiels clients pourquoi ils devraient acheter votre produit non seulement dans leur langue, mais aussi en prenant en compte les attentes et contraintes liées à leur culture.³⁸

5-2- L'internationalisation et les voies de développement

L'internationalisation constitue une voie de développement particulière.

- Elle peut correspondre à un mouvement de spécialisation par expansion géographique dans le cadre de la globalisation d'un marché ou de marchés dotés de caractéristiques similaires.
- Elle peut constituer une diversification géographique dans le cas de marchés très différents nécessitant, par exemple, la maîtrise de nouveaux FCS.

5-3- L'internationalisation et les manœuvres stratégiques

Les deux manœuvres privilégiées de l'internationalisation sont les acquisitions et les alliances.

- Les acquisitions représentent un moyen rapide d'internationalisation des activités via les achats de parts de marché, de technologies, de réseaux de distribution ou de marques.
- Les alliances présentent une voie de développement de relations privilégiées avec quelques partenaires et permettent d'accéder à des compétences ou à un réseau commercial sans supporter le coût et la durée d'un développement interne.

³⁸ Strategor, 6ème édition Dunod, PARIS, 2013, p381

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons développé que disposer d'une stratégie est fondamental pour une entreprise, en raison de la visibilité managériale que cela procure. Avoir une stratégie est fédérateur pour l'entreprise, et cela lui permet d'aligner l'ensemble de ses instruments de gestion ou de pilotage.

De nos jours, avec l'internationalisation des marchés, l'entreprise doit s'adapter, si possible anticiper, parfois influencer, en tout cas réagir avec agilité. Pour y parvenir dans de bonnes conditions, les gestionnaires d'entreprises ont besoin de l'information appropriée, au moment opportun, pour la prise de décision. La place centrale qu'occupe l'information dans le processus de prise de décision n'est plus à démontrer.

Le système d'information est pour l'entreprise ce qui est le système nerveux pour l'être humain.

Chapitre II:

Le système d'information des entreprises

Introduction

La mise en place d'un système d'information (SI) dans l'entreprise est capitale. Il regroupe l'ensemble des dispositifs et ressources permettant de collecter, stocker et analyser les informations dans l'entreprise, ce qui lui permet d'augmenter sa connaissance en réduisant l'incertitude et mieux connaître son environnement.

Que les informations soient commerciales, comptables, sociales ou fiscales, le traitement des informations au sein de l'entreprise est stratégique. Pour prendre de bonnes décisions, l'entreprise doit être en possession d'informations de qualité. L'information doit être fiable, pertinente et précise.

Dans le vocabulaire du management, le terme «système d'information» est très souvent utilisé avec des acceptions diverses, généralement, l'accent est mis sur l'aspect technologique, pour évoquer des réalisations à base d'ordinateurs et de réseaux. En réalité, la notion de système d'information est beaucoup plus riche que celle sous-entendue par ces usages approximatifs, privilégiant trop souvent l'aspect spectaculaire des technologies de l'information. Sa description sera l'objet de la première section. Ensuite présenter le système d'information, définir ses dimensions, ses différents types et donner le rôle de ce dernier dans l'entreprise, afin de saisir tout l'intérêt porté à ce concept qui est le cœur de la problématique du système d'information dans les entreprises. Au final, la troisième section est consacrée pour le concept « d'alignement stratégique», afin d'appréhender l'impact des systèmes d'informations sur la performance organisationnelle de l'entreprise.

Section 01 : Notions de base**1. Système, information et l'approche systémique**

Dans cette première section, nous allons définir la notion de l'information, élément de base des systèmes d'information, puis la notion de système d'information.

1. 1. Définition du système

Le terme "système" est employé dans un grand nombre d'expressions. On parle d'un système éducatif, informatique, solaire, philosophique... Le concept de système fournit un cadre commode pour décrire et comprendre de nombreux phénomènes organisationnels, et notamment les caractéristiques des systèmes d'information. Les systèmes peuvent être abstraits (un arrangement ordonné d'idées ou de constructions indépendantes) ou physiques (un groupe d'éléments qui fonctionnent ensemble pour atteindre un objectif).

Selon R. L. Ackoff (1973) «les systèmes ont été étudiés depuis des siècles... quelque chose de nouveau a été ajoutée... la tendance à analyser les systèmes comme un tout plutôt que comme une agrégation de parties»³⁹.

1. 2. Les différents types du système

On peut distinguer :

1. 2. 1. Système fermé ou ouvert

On définit un système fermé comme celui qui se contient en lui-même. Il n'échange pas de matière, d'information, ni d'énergie avec son environnement. Autrement dit, il n'a pas d'interfaces avec son environnement.

Les systèmes ouverts échangent de l'information, du matériel ou de l'énergie avec l'environnement. Les systèmes biologiques (comme les humains) et les systèmes organisationnels sont des systèmes ouverts. Les systèmes ouverts ont une structure leur permettant de s'adapter aux changements de leur environnement, de manière à leur permettre de subsister.

1. 2. 2. Les systèmes hommes-machines

Les systèmes d'information sont généralement des systèmes "humains-machines", en ce sens ces deux éléments accomplissent une partie des activités nécessaires à la réalisation d'un

³⁹ GORDON. B. DAVIS ; Margrethe H. ALSON, Jacques AJENSTAT et Jean-louis PEACELLE, « système d'information pour le management » ; Economica, volume 1.

objectif (par exemple prendre une décision).

Ce sont les systèmes définis par la combinaison d'une technologie (équipements) et d'un facteur humain (main d'œuvre), en vue d'accomplir un certain nombre de tâches.

1. 2. 3. Les systèmes déterministes et les systèmes probabilistes

Un système déterministe fonctionne d'une manière prévisible, c'est-à-dire concernant tous les programmes fonctionnant sur ordinateur. Cependant un système probabiliste est décrit en termes de comportement probable. Autrement dit, une certaine marge d'erreur accompagne toujours la prédiction de ce que fera le système.

1. 3 . Définition de l'information

L'information est considérée comme une des ressources stratégiques pour la prise de décision dans l'entreprise et existe dans la nature sous différentes formes et types (son, image, signaux...), elle représente la matière première permettant le bon fonctionnement du système d'information.

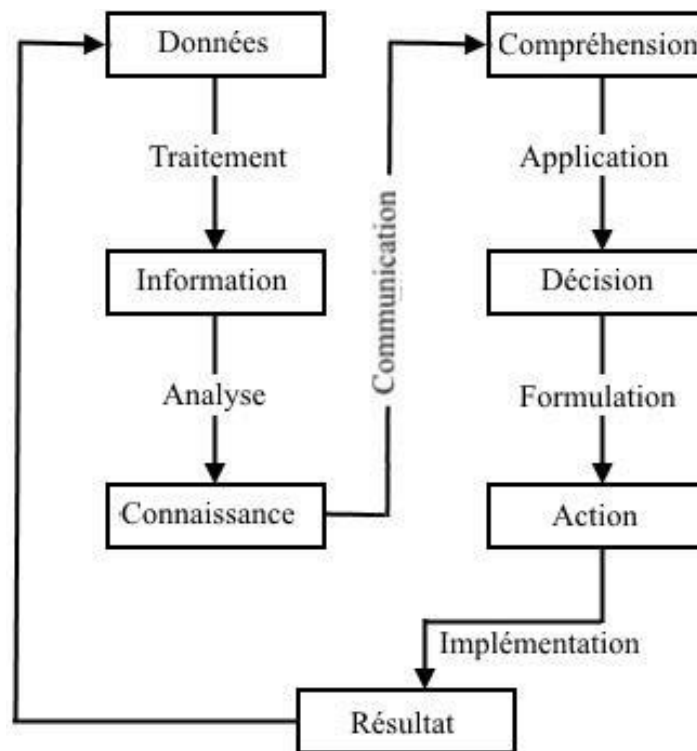
Selon Laurence Allemand « *Une information résulte de la mise en forme de données, effectuée dans le but de répondre à un besoin d'utilisateur dans un contexte qui lui est propre* ». En aucun cas, il ne faut confondre donnée avec information, ou information avec connaissance. Une donnée (son, mot, chiffre...) est la matière première de l'information. Ce n'est pas une information mais elle le devient par le sens que lui donne celui qui l'utilise.

L'information réduit l'incertitude et « crée une différence », lorsque, utilisée dans un contexte donnée, elle est porteuse de connaissance par le biais d'un processus cognitif⁴⁰.

Les données et tout ce qui en découle ont été et sont toujours une composante essentielle de toute organisation. C'est en partant de ce constat que Moradi (2009) a contribué à la notion de « chaîne de valeur ». Cela va nous permettre de mieux distinguer différents concepts : « donnée », « information », « connaissance » et « décision »⁴¹.

⁴⁰ Mémoire Mickael RINGEVAL « impacts des SI sur la performance des individus du travail », 2016.

⁴¹ www.editions-ellipses-fr

Figure 5: value chaine (KVC)

Source: *The Knowledge Value Chain (KVC): how to fix it when it breaks (Powell, 2001)*

Ce schéma permet de représenter le constat suivant : la donnée correspond au premier stade de la chaîne. Cette dernière représente un élément brut qui n'a pas de sens sans contexte. Elle n'a aucune valeur en soi. L'information, qui est issue de traitements des données, permet de considérer cet élément dans un environnement donné. Cette forme utile et utilisable des données permet d'accroître les connaissances. La connaissance correspond aux informations analysées sous le spectre de différents éléments comme les expériences et les idées de chacun. Elle dépend donc de l'individu qui l'exprime, sachant que chacun a ses croyances et ses valeurs. Cela permet de confronter les informations au contexte de l'organisation mais aussi à des éléments externes à l'organisation afin de pouvoir prendre les décisions les plus adaptées possibles. Parce que la connaissance ne peut pas être facilement imitée, elle revêt un caractère stratégique pour l'entreprise.

1. 4. Les caractéristiques de l'information

Une information possède un certain nombre de caractéristiques :

La forme : l'information peut être écrite, orale, visuelle, olfactive, tactile ou encore gustative. Quelles que soient leurs formes, lorsque les informations sont le résultat

d'opérations de traitement à partir d'informations brutes, on parle d'informations structurées (par exemple un bilan comptable) alors qu'on parle d'informations non structurées dès qu'elles sont obtenues seulement à partir des moyens d'expression naturels de l'être humain (par exemple, une simple note manuscrite portée sur un « Post-It »).

Le contenu sémantique : une information peut être plus ou moins sélective (apporte-elle beaucoup de connaissances nouvelles?), plus ou moins synthétique (est-elle très agrégée ou non?) ou encore plus ou moins précise (est-elle totalement exhaustive?).

Le coût et la valeur : on considère que le coût d'une information correspond à celui de sa manipulation, c'est-à-dire de sa recherche, de sa saisie, de son traitement, de son stockage voire de sa destruction. Il est donc difficile à déterminer précisément mais la valeur d'une information est encore beaucoup plus difficile à définir puisqu'elle peut être assimilée à sa capacité à améliorer la décision du dirigeant et donc à lui éviter de commettre des erreurs. En clair, c'est l'utilité de l'information pour celui qui la reçoit qui détermine sa valeur. En tout état de cause, le coût d'une information n'est justifié que s'il est inférieur à sa valeur.

1. 5. Définition du système d'information

Un système d'information est un ensemble d'activités qui traitent – c'est-à-dire saisissent, transforment, stockent et transmettent – des données sous un ensemble de contraintes appelé l'environnement du système. Des inputs (données) sont émis par une ou plusieurs sources et traités par le système, lequel utilise aussi des données entreposées préalablement. Le système transmet les résultats du traitement (outputs) à un ou plusieurs destinataires. Souvent, les données entreposées auront été mises à jour. Le système d'information utilisera des technologies de l'information plus ou moins sophistiquées pouvant aller de la simple calculatrice intégrée dans le téléphone portable à des réseaux de serveurs extrêmement puissants, utilisant des interfaces graphiques performantes⁴².

Le système d'information (SI) peut se définir par son objectif, qui est d'assurer la saisie, la conservation, le traitement et la circulation des informations, de façon à ce que chacun, dans l'organisation, puisse disposer au bon moment des données dont il a besoin pour remplir sa tâche. Le système d'information répond aux besoins courants, aide aux prises de décision et à la préparation de l'avenir (veille informationnelle, gestion des connaissances). Il couvre l'ensemble de l'organisation, mais il ne traite que les informations gérables, plus ou moins formalisées, à l'exclusion des informations ambiantes (comme l'humeur du chef ou la motivation du personnel). Le système d'information a une dimension organisationnelle (il est

⁴² DCG8 »systèmes d'information de gestion » Manuelet Application, Dunod édition Francis LEFEBVRE.

lié à une organisation du travail), une dimension humaine (il interfère avec le comportement des personnes) et financière (il agit sur les coûts)⁴³.

Pour R. Reix et F. Rowe(2002): «Un système d'information est un ensemble d'acteurs sociaux qui mémorisent et transforment des représentations via des technologies de l'information et des modes opératoires»⁴⁴. dans cette définition les auteurs avancent que la représentation du système d'information ne se limite pas à l'outil technologique, mais il regroupe aussi des acteurs sociaux.

Selon S. ALTER (1996): «Un système d'information est un système qui utilise des Technologies de l'information pour saisir, transmettre, stocker, retrouver, manipuler ou Afficher de l'information utilisée dans un ou plusieurs processus de gestion»⁴⁵.

Selon R. O. Mason et J. L. Mitroff (1975): «Tout système d'information concerne un individu, pourvu d'un profil psychologique donné, confronté à un problème décisionnel précis, dans un contexte organisationnel déterminé. Il y a nécessité d'éléments de décision perçus au travers d'un mode de représentation propre au décideur»⁴⁶.

1. 5. 1. Le SI, un ensemble organisé à partir de différentes ressources :

Le système d'information regroupe différentes ressources:

Personnes: ce sont toutes les personnes qui utilisent le système, qu'elles soient simples employés ou cadres. Elles sont concernées soit en utilisant de l'information pour réaliser leurs tâches, soit en participant aux tâches liées à l'acquisition, au stockage, au traitement ou à la communication d'informations. Ce sont aussi les spécialistes des Systèmes d'Information dont le rôle est la conception, la mise en œuvre et la gestion quotidienne du Système d'Information. Il n'y a pas de système d'information sans personnes, sans acteurs: ce sont soit des utilisateurs du système, employés, cadre qui, utilisent l'information produite ou qui alimentent le système en données pour la réalisation de leurs tâches, soit des spécialistes des systèmes d'information (analystes, programmeurs...) qui conçoivent, développent, implante et assure le fonctionnement de système.

Matériels:

Ce sont tous les dispositifs physiques permettant de recevoir, manipuler et émettre l'information ainsi que les supports de l'information, qu'ils soient papiers, magnétiques, optiques ou encore électroniques.

⁴³ Suzanne RIVARD » le développement de SI » ; 4^{ème} édition ; presses de l'université du québec.

⁴⁴ R. Reix, F. Rowe, faire de la recherche en systèmes d'informations, éditions Vuibert, 2002, p14.

⁴⁵ S. ALTER, Information systems, a management perspective Benjamin cummings publishings company, 2^{ème} éditions, 1996, p 2.

⁴⁶ R. O. Mason, J-L-Mitroff, management science, vol,19, n°6, 1975.

Le système d'information repose sur des technologies numériques de l'information (réseaux, ordinateurs et unités périphériques, station de travail...), qui sont des ressources matérielles presque incontournables pour la réalisation du système d'information, il est à noter que la notion du système d'information pourra subsister dans certaines formes, sans faire appel à ces technologies qui demeurent des « moyens de réalisation du système d'information ». Un système d'information ne se confond pas avec un système informatique et ne se réduit pas à lui.

Logiciels et procédures:

Dans le cas le plus fréquent, le système d'information repose sur l'utilisation d'ordinateurs; ceux-ci ne peuvent fonctionner qu'avec des logiciels, c'est-à-dire des programmes enregistrés qui commandent le fonctionnement automatisé des machines. Des tâches automatiques sont donc assurées par les machines, La définition des rôles de l'homme et de la machine est décrite par des procédures. Ces procédures permettent d'assurer l'harmonie homme/machine et la coordination entre les acteurs dans l'entreprise⁴⁷.

Données:

Qui constituent la matière première des traitements. Elles sont soit saisies et dans cette hypothèse, correspondent à des événements nouveaux pour le Système d'Information, soit calculées et sont alors des résultats de traitement

Ces ressources essentielles matérialisent l'information détenue par l'entreprise ou l'organisation sous des formes variées (chiffres, images, texte...). Ces données constituent la matière première des traitements, elles sont indispensables au fonctionnement de l'entreprise car elles sont un véritable actif⁴⁸.

1. 5. 2. Un ensemble finalisé pour répondre à des objectifs

Les tâches élémentaires qui sont assignées à un système d'information sont les suivantes⁴⁹:

- **Saisir les données:** c'est-à-dire d'acquérir, sous une forme acceptable par les machines, les informations à traiter.
- **Traiter des données:** c'est-à-dire transformer les données primaires en résultats par des opérations de transformation, de calcul, de sélection, de mise en forme...

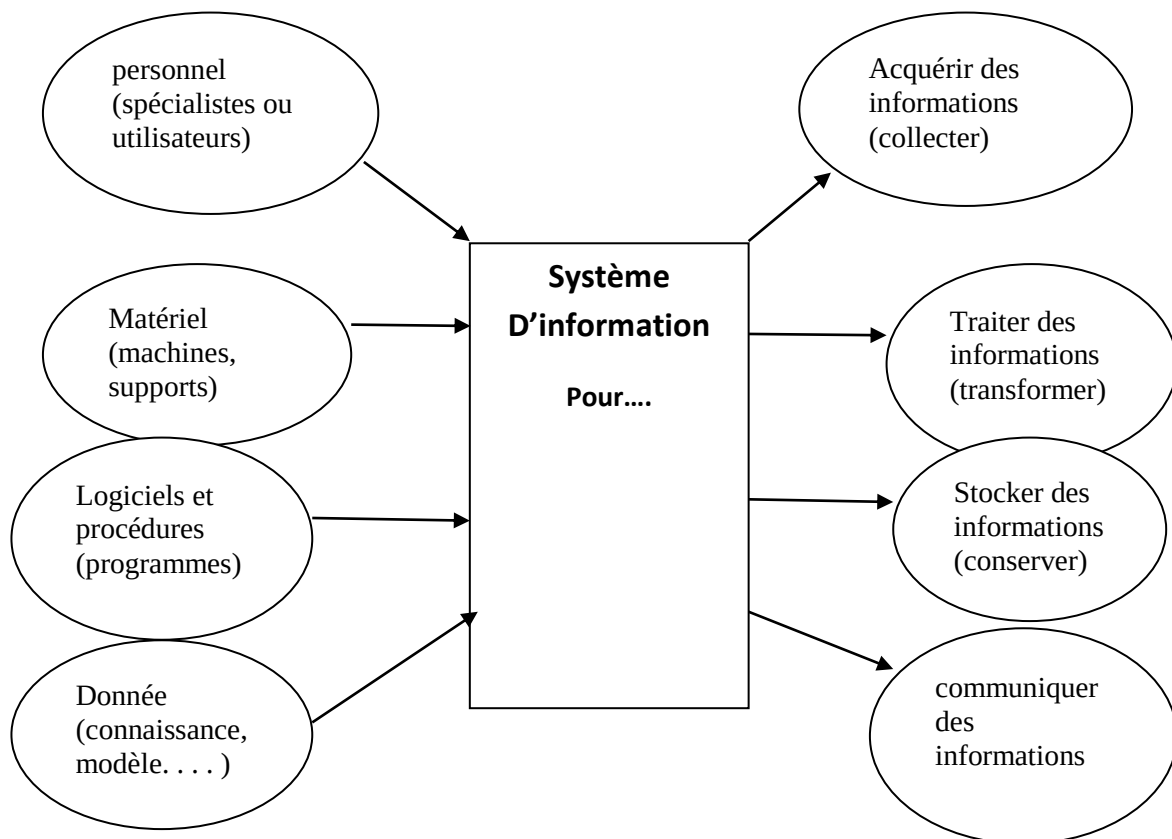
⁴⁷ Reix. Robert et al in système d'information et management des organisations, 6 éme édition, Vuibert.

⁴⁸ Ibid, p5.

⁴⁹ Ibid,p5.

- **Stocker des données:** c'est-à-dire de les conserver sous une forme exploitable et d'être capable de les retrouver rapidement et sans erreur.
- **Communiquer des données:** c'est-à-dire de les transmettre à d'autres utilisateurs que ce soit des hommes ou des machines.

Figure 6: La notion de système d'information



Source : Reix et al. Op. cit, page05

1. 5. 3. Un S. I peut être définie à plusieurs niveaux :

Le tableau suivant pourra nous permettre de situer les niveaux que peut toucher un système d'information, ainsi que leurs caractéristiques avec des illustrations.

Tableau(03) : Les niveaux de définition du système d'information

Niveau	Caractéristiques	Exemples
Individuel	Système utilisé par un seul individu, à son poste de travail. Cependant, cela ne veut pas dire qu'il le conçoit seul, ni au plan sémantique, ni au plan de l'architecture.	- suivi de tableaux de bord par un contrôleur de gestion, équipé d'un micro-ordinateur et d'un tableur; profession libérale (médecin).
Collectif	Plusieurs individus dans l'organisation utilisent le même système, concerne une fonction, un service, un groupe...	- La plupart des informatiques classiques: gestion de la paie, des commandes... -système d'aide à la décision de groupe.
organisationnel	- accessible à tous les membres de l'organisation; -concerne toute l'organisation.	- système de messagerie électronique généralisée; - système de consultation de documentation générale.
Inter-organisationnel	Des organisations s'entendent pour échanger et traiter, par des voies automatiques, d'informatisations d'intérêt commun.	Echange de données informatisées entre client et fournisseur.

Source : Reix et al. *Op. cit*, page07.

2. Dimension du SI

Pour mieux cerner le contenu de la notion de SI, nous devons le considérer comme un objet multidimensionnel, susceptible d'être caractérisé selon trois dimensions principales⁵⁰:

- une dimension managériale;
- une dimension technologique;
- une dimension organisationnelle.

⁵⁰ Management des systèmes d'information (K. Laudon, J. Laudon, 2013)

Figure 7 :Le système d'information

Source : Management des systèmes d'information (K. Laudon, J. Laudon, 2013)

2. 1. La Dimension managériale

Le flux de données, évoqué ci-dessus, est une ressource fondamentale pour chaque manager, lequel est destinataire « pour information », « pour avis », « pour décision », etc.

Ainsi, en reprenant l'exemple de la mise en œuvre d'un workflow (flux de travail), il est possible de voir que le rôle du management est essentiel pour réussir l'implémentation d'un tel outil et que l'activité elle-même de chaque manager en sera fortement impactée.

2. 2. La Dimension Technologique

Les technologies de l'information et de la communication sont aujourd'hui utilisées dans tous les secteurs de l'économie et de l'administration, elles sont en évolution constante et très variées, et derrière cette variété se cache une seule technique qui est celle du traitement électronique des informations.

Cette dimension est souvent considérée dans les faits comme la plus importante car des présupposés organisationnels ont servi à bâtir l'outil. Par ailleurs, les adaptations organisationnelles seront marginales et seront prises en compte lors d'un simple paramétrage.

Les progrès technologiques continus tels que la compression du temps, de l'espace et la baisse des coûts provoquent l'apparition régulière de nouvelles applications informatiques, ce

qui induit de fort changement dans les organisations, ces changements sont cependant progressifs car l'évolution des SI dans l'entreprise nécessite une grande part de travail de planification, de management et de conduite de changement, etc.

2. 3. La Dimension Organisationnelle

Certains systèmes d'information ne concernent qu'un individu isolé. Cependant, la très grande majorité des systèmes auxquels s'intéressent les sciences de gestion fonctionnent à l'intérieur d'organisations. Il s'agit soit des systèmes individuels, de système à vocation collective, multiutilisateurs, soit de systèmes imbriqués dans le fonctionnement de plusieurs organisations, systèmes inter-organisationnels ou ouverts à des intervenants extérieurs à l'organisation. Tous ces différents types de systèmes ont une dimension organisationnelle qui peut être analysée de manière classique selon une double perspective; celle du fonctionnement (c'est-à-dire du déroulement des processus de travail à l'intérieur et aux frontières de l'organisation); et celle de la structure qui concerne les caractéristiques de l'organisation.

Il s'agit de flux de données, de matières, de décisions, etc. qui peuvent être pensés en utilisant les techniques de réingénierie d'affaires (Mike Hammer, 1990). Le résultat débouche souvent sur la mise en place d'une technologie s'appuyant sur un logiciel workflow (flux de travail) qui va permettre de modéliser et d'automatiser les flux d'informations dans l'organisation.

3. Le rôle du SI dans l'entreprise

Un système d'information à deux rôles : un rôle opérationnel et un rôle décisionnel.

3. 1. Un rôle opérationnel

Certaines informations sont dites opérationnelles, c'est-à-dire nécessaires à la réalisation des activités. Une information opérationnelle est une information utilisée sur le moment (très court terme), elle est destinée à l'action.

Apport opérationnel des TIC au processus opérationnel: les TIC améliorent les opérations de collecte (scan, capteur, numérisation, ...), de traitement (logiciels) et de diffusion (partage en réseau) de l'information.

3. 2. Un rôle décisionnel

L'information décisionnelle est une information de valeur, liée à la stratégie de l'entreprise, son acquisition et sa protection sont essentielles pour atteindre ses objectifs à moyen ou à long

terme et atteindre des avantages concurrentiels.

L'information décisionnelle va permettre la prise de décision et le pilotage de l'organisation, à savoir :

- La fixation d'une cible stratégique, c'est-à-dire la fixation des objectifs à atteindre ;
- La définition des processus...

L'organisation va donc évoluer en fonction des décisions prises grâce aux informations décisionnelles.

Apport décisionnel des TIC au processus décisionnel : évolution de l'entreprise et être plus performante, l'organisation dans son ensemble peut réaliser des gains d'efficacité et d'efficacité.

Les TIC rendent le système d'information plus performant, aussi bien pour les informations opérationnelles que les informations décisionnelles, elles permettent d'améliorer le partage l'information, réduire les délais, traiter un maximum d'informations en temps réel et moindre coûts etc.

4. Les types de systèmes d'informations

L'entreprise est analysée selon divers niveaux (stratégie, management (gestion), opérations), puis selon des catégories fonctionnelles (ventes et marketing, fabrication, finances, comptabilité, ressources humaines). Il existe donc plusieurs types de systèmes d'information⁵¹.

4. 1. Système de traitement des transactions(TPS)

- Le système de traitement des transactions est un système d'information qui traite les données résultent des concurrences de transactions commerciales.

- Leurs objectifs sont de fournir des transactions afin de mettre à jour les enregistrements et de générer des rapports, c'est-à-dire d'effectuer une fonction de tenue de magasin.

- La transaction est effectuée de deux manières: traitement par lots et traitement des transactions en ligne.

Exemple: système de facturation, système de paie, système de contrôle des stocks.

4. 2. Système d'information de gestion(SIG)

- Le système d'information de gestion est conçu pour prendre des données relativement

⁵¹ Article ; F. r-acervolina. com

brutes disponibles via un système de traitement des transactions et les convertir sous une forme résumée et agrégée pour le gestionnaire, généralement sous forme de rapport. Il y a tendance à le voir utilisé par les cadres intermédiaires et les superviseurs opérationnels.

- De nombreux types de rapports différents sont produits dans le SIG. Certains des rapports sont un rapport de synthèse, un rapport à la demande et des rapports d'exceptions.

Exemple: systèmes de gestion des ventes, systèmes de gestion des ressources humaines.

4. 3. Système d'aide à la décision (DSS)

- Le système d'aide à la décision est un système d'information interactif qui fournit des informations, des modèles et des outils de manipulation de données pour aider à la prise de décision dans une situation semi-structurée ou non structurée.

- Le système d'aide à la décision comprend des outils et des techniques pour aider à recueillir des informations pertinentes et à analyser les options et les alternatives, l'utilisateur final est plus impliqué dans la création de DSS qu'un MIS.

Exemple: systèmes de planification financière, systèmes de gestion des prêts bancaires.

4. 4. Système d'experts:

- Des systèmes experts incluent l'expertise afin d'aider les gestionnaires à diagnostiquer des problèmes ou à résoudre des problèmes. Ces systèmes sont basés sur les principes de la recherche en intelligence artificielle.

- Experts Systems est un système d'information basé sur la connaissance. Il utilise ses connaissances sur un domaine spécifique pour agir en tant que consultant expert auprès des utilisateurs.

- La base de connaissances et les modules logiciels sont les composants d'un système expert. Ces modules effectuent des inférences sur les connaissances et offrent des réponses à la question d'un utilisateur.

Section 2: Intégration des systèmes d'information :

L'intégration des systèmes consiste à assembler les différentes parties d'un système et à assurer leur compatibilité ainsi que le bon fonctionnement du système complet. Il s'agit donc de faire tomber les barrières fonctionnelles et organisationnelles au sein des entreprises afin que l'ensemble soit vu comme un tout cohérent. L'intégration système est une composante de l'ingénierie système, qui définit les méthodologies, méthodes, méta-modèles, modèles, langages et outils nécessaires à l'analyse et la conception d'un système.

1. Définition de l'intégration

L'intégration est une phase d'un projet durant laquelle on vérifie le produit par des tests d'intégration.

Le terme intégration désigne également la conception et la réalisation d'un système d'information intégré par la mise en relation (interfaçage) de différents logiciels ou matériels existants.

L'intégration d'applications est un concept clé pour toute entreprise qui veut rester compétitive ou bénéficier d'un avantage concurrentiel. Mais devant la prolifération de solutions, de technologies et d'approches d'intégration, il devient de plus en plus difficile de maîtriser l'éventail des connaissances liées à ce domaine.

L'intégration est souvent considérée comme l'un des derniers challenges de l'informatique.

Il désigne l'action d'intégrer. De son étymologie latine "intégrer", intégrer signifie "rendre entier". L'intégration est de ce fait l'acte d'incorporation d'éléments constitutifs par lequel on va rendre un ensemble complet, lui conférer les propriétés attendues, et dans notre cas des propriétés essentiellement liées à l'interopérabilité et à la cohérence des systèmes d'information.

2. Définition de l'intégration des SI

L'intégration système est un processus de gestion des données qui utilise des logiciels pour partager automatiquement les informations entre les différents sous-systèmes. Comme chaque système est programmé avec un codage différent, un intégrateur agit comme un intermédiaire qui traduit les données de chaque logiciel en coulisses.

L'intégration du Système d'Information de Gestion (SIG) est depuis une dizaine d'années maintenant à la fois un enjeu et un défi majeurs pour la plupart des entreprises :

Un enjeu technologique et organisationnel : Ce en raison de l'hétérogénéité des

acteurs, des processus, des données, des applications et des composants à faire fonctionner ensemble.

Un défi contextuel : En raison des multiples questions posées par un agenda de plus en plus difficile à appréhender pour l'organisation devant répondre à un environnement toujours plus exigeant en termes de délais, de volumes et de pertinence.

Un **projet d'intégration** peut comprendre les étapes suivantes :

- La conception et le développement de l'architecture des systèmes d'information (appelée plus communément « urbanisation »)
- La mise en place de systèmes de communication entre les différentes solutions applicatives (afin que ces dernières puissent se transmettre l'ensemble des informations)
- Le développement d'applications et de logiciels
- La maintenance technique

Le système d'information d'une entreprise est souvent considéré comme sa « colonne vertébrale », à la fois performante et évolutive. C'est pourquoi tout ce qui touche de près ou de loin à sa conception doit faire l'objet d'une réflexion stratégique en amont du lancement du projet.

3. Les approches d'intégration

Nous caractérisons ces deux approches⁵²:

3. 1. L'intégration a posteriori

C'est l'intégration qui consiste à aménager les relations entre des systèmes conçus de manière indépendante, pour constituer ainsi un système « fédéré » ou méta-système.

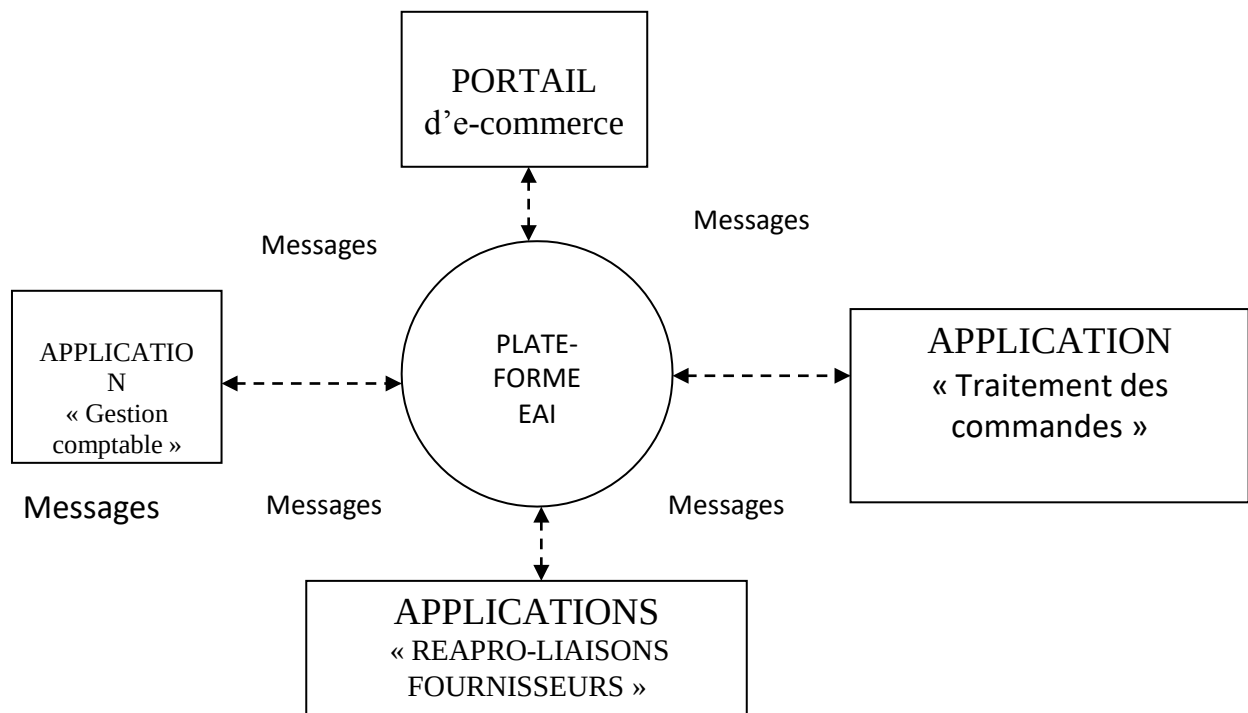
Cette solution a l'avantage de permettre une urbanisation progressive du système d'information. Elle laisse subsister les applications existantes, si nécessaire, avec leur spécificité, et elle permet d'utiliser les solutions les mieux adaptées aux contraintes locales. Plus que l'intégration donc, il y a fédération des applications qui partagent les données en fonction de leurs besoins.

L'intégration par P. G. I (Progiciels de gestion intégrés) n'est pas épargnée de critiques. D'une part, l'ampleur des changements peut se révéler difficile à maîtriser, d'autre part, le recours à un ensemble unique ne permet pas de s'équiper des logiciels les mieux adaptés aux besoins de chaque fonction. C'est pourquoi des solutions d'urbanisation par intégration a

⁵² ROBERT REIX, édition 5, p. 98

posteriori ont été développées. Ces solutions, désignées par le terme E. A. I (entreprise application intégration), consistent à remplacer les liens multiples entre applications, par une plateforme d'échange centralisée, assurant la communication et l'échange entre applications, par diffusion de messages.

Figure 8: *Intégration a posteriori*

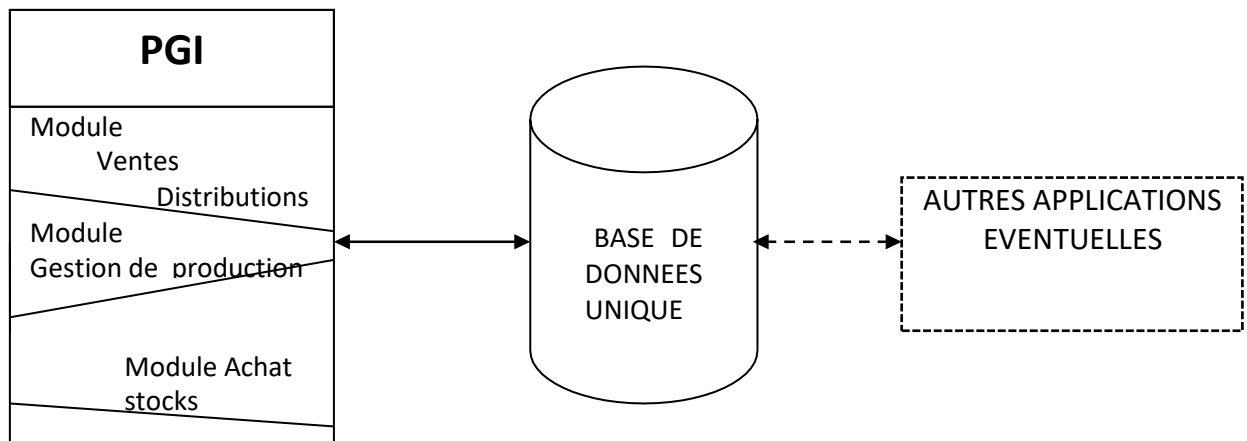


Source : Reix et al. *Op. cit*, p 95.

3. 2. L'intégration a priori

Dès le début de l'utilisation des ordinateurs pour la construction des systèmes d'information de gestion, s'est imposée l'idée d'un système intégré de gestion unique, recouvrant l'ensemble des domaines fonctionnels et des différents niveaux de pilotage. la mise en pratique de ces systèmes intégrés n'a vu le jour qu'au début des années 1990 avec l'invention de P. G. I (programmes de gestion intégrés). Ce système intégré est composé de modules, conçus de manière cohérente et partageant une base de données communes, ce qui a permis une harmonisation parfaite des données.

Figure 9 : Intégration a priori



Source : Reix et al. Op. cit, 94.

4. Méthodes d'intégration des SI

4. 1. Intégration horizontale: elle implique la création d'un sous-système unique qui est censé être l'interface unique entre tous les autres sous-systèmes, garantissant qu'il n'y a qu'une seule interface entre un sous-système et que tout peut être remplacé par un autre sans affecter les autres en utilisant des données totalement différentes et les interfaces. Ceci est également appelé Enterprise Service Bus (ESB).

4. 2. Intégration verticale: les sous-systèmes sont intégrés selon la fonctionnalité en créant des «silos» d'entités fonctionnelles, en commençant par la fonction de base du bas vers le haut (vertical). Cette méthode très rapide n'implique que quelques éditeurs et développeurs mais devient plus coûteuse avec le temps car pour implémenter de nouvelles fonctionnalités, de nouveaux silos doivent être créés.

4. 3. Intégration en étoile: elle est également appelée «intégration spaghetti» car chaque sous-système est connecté à plusieurs sous-systèmes, de sorte que les diagrammes des interconnexions ressemblent à une étoile. Cependant, plus il y a de sous-systèmes, plus il y a de connexions et cela finit par ressembler à des spaghettis.

4. 4. Format de données commun: il aide le système à éviter la conversion de l'adaptateur vers et depuis chaque format d'application. Les systèmes utilisant cette méthode définissent un format commun ou indépendant de l'application, ou ils fournissent un service qui effectue la transformation vers ou depuis une application vers l'application commune.

5. Les niveaux d'intégration

Nous focalisons principalement sur deux niveaux d'intégration qui sont : l'intégration syntaxique (niveau syntaxique); et l'intégration sémantique (niveau sémantique).

5. 1. Niveau syntaxique

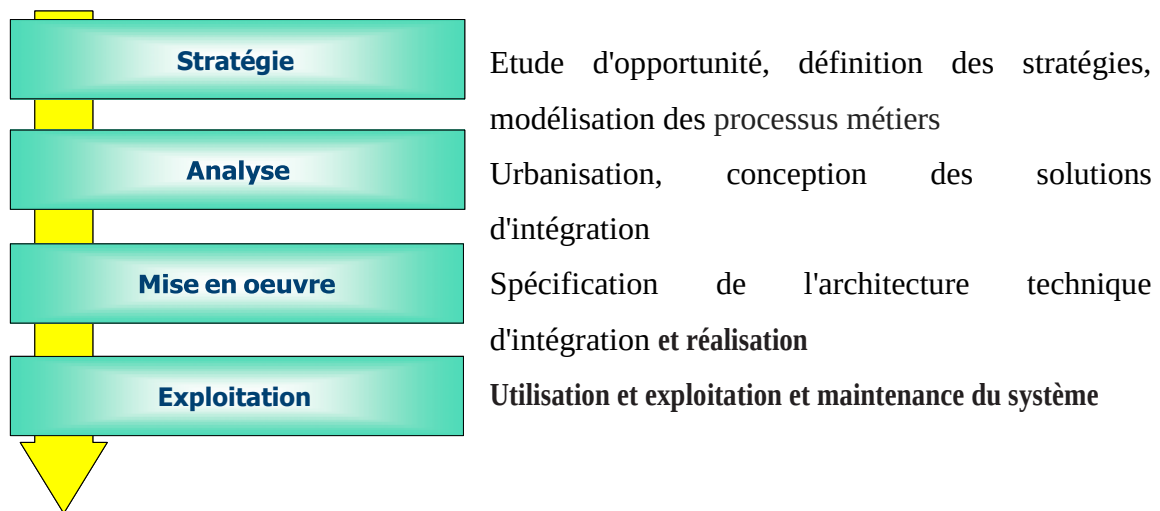
L'intégration syntaxique permet de résoudre les hétérogénéités d'ordre syntaxique qui peuvent exister au niveau des modèles de données ou des signatures des fonctions et des processus. Les approches principales qui peuvent être dégagées des différents travaux sur l'intégration syntaxique sont l'approche par conversion et l'approche par modèle canonique. L'approche par conversion consiste à transformer la syntaxe d'un composant dans la syntaxe d'un autre composant. L'approche par modèle canonique suppose l'existence d'un modèle pivot par lequel on doit transiter pour pouvoir faire inter opérer deux composants du système d'information.

5. 2. Niveau Sémantique

L'intégration sémantique a pour but de résoudre les hétérogénéités sémantiques qui peuvent exister entre les applications. Les conflits sémantiques ne concernent pas seulement les données, mais peuvent aussi concerner les autres couches de l'intégration dont notamment les fonctions et les processus. Parmi les solutions utilisées pour l'intégration sémantique, on peut citer l'utilisation des approches basées sur les ontologies qui permettent de définir une couche d'abstraction où tous les concepts d'un domaine y sont définis et où des mécanismes d'inférence peuvent être mis en œuvre en vue de résoudre les différences d'ordre sémantique.

6. Etapes de processus d'intégration

Les principales étapes du processus d'intégration peuvent donc se résumer comme suit :

Figure 10 : les étapes du processus d'intégration

Source : *Étapes du processus d'intégration [Rivard et Plantain 2003]*

Etape 1 – Stratégie: Cette étape consiste à déterminer le modèle métier le plus approprié aux besoins et à la volonté du client, à détecter les opportunités, les critères différenciateurs, et les stratégies de repli. Généralement effectuée par des consultants en métier (stratégie et marketing), cette étape nécessite le plus souvent l'intervention de spécialistes en stratégie et en e-Business.

Etape 2 - Analyse: Cette étape comprend une analyse métier et applicative du domaine. L'analyse métier permet de fournir la cartographie fonctionnelle, tandis que l'analyse applicative permet de produire la cartographie applicative du domaine. Ces deux analyses peuvent être menées dans le cadre du plan d'urbanisation. Ce plan, qui peut servir de démarche structurante est d'une importance capitale pour les projets d'intégration. Il est à l'intégration ce que le schéma directeur (ou plan d'informatisation) était au développement de systèmes d'information. Le plan d'urbanisation permet de structurer le système d'information en le découpant selon les métiers de l'entreprise.

Etape 3 - Mise en place d'une solution d'intégration: qui permet le raccordement progressif des applications du domaine d'intégration. Il est, bien entendu, possible que des projets de développement notamment de connecteurs puissent émerger lors de cette étape. On peut également signaler que sur le terrain, la tendance actuelle en matière d'intégration se penche beaucoup plus vers la sous-traitance et/ou à l'acquisition de solutions commerciales de type EAI (Enterprise Application Intégration) par exemple. Il faut tout de même souligner l'intérêt d'une démarche qui privilégie une maîtrise interne du processus d'intégration et qui

permettrait à terme de s'affranchir des solutions souvent propriétaires des éditeurs et également de la politique de "tout-intégré", en adoptant éventuellement des politiques basées sur des standards et/ou sur la politique du "best of breed" qui sont souvent plus flexibles, plus robustes, et plus pérennes [Rivard et Plantain 2003].

Etape 4 – Exploitation : Une fois le système déployé, des équipes vont alors l'exploiter au quotidien. Les équipes peuvent être techniques ou métier. Les équipes techniques vont s'occuper de l'administration et de l'exploitation de l'infrastructure d'intégration, alors que les équipes métier (managers) vont s'intéresser à l'exploitation de tableaux de bord fournis par la plateforme.

7. Avantages et Inconvénients d'intégration des SI

L'intégration des SI présente de nombreux avantages et inconvénients⁵³ :

AVANTAGES

- **Amélioration de la productivité Productivité :** L'avantage le plus significatif de l'intégration des données est sa fonctionnalité, qui favorise la productivité et l'efficacité opérationnelles. De contacter les fournisseurs à passer des commandes d'achat à répondre aux demandes des clients, la communication interne et externe est essentielle à la réussite des opérations. La gestion manuelle de la chaîne d'approvisionnement exige beaucoup de temps et d'efforts de la part d'une grande équipe d'employés. Cependant, une solution d'intégration minimise les erreurs humaines et le temps consacré au formatage des données grâce à la traduction et au transfert automatique. Cela permet aux employés d'investir leur temps dans d'autres opérations commerciales et la gestion de projets.

- **Gestion optimisée des données** - Le logiciel est destiné à améliorer les fonctions opérationnelles au sein d'une entreprise. Cependant, sans intégrateur de système, l'entreprise passe un temps prolongé à exécuter des analyses sur les différentes solutions individuellement. Un système d'information intégré permet aux utilisateurs de contre-interroger tous les logiciels au moyen d'un format de données communes, ce qui donne à la direction une perspective plus claire de leur performance globale.

- **Dépenses réduites** - Un système d'intégration réduit les coûts de main-d'œuvre en gérant automatiquement la génération de données qui nécessiterait autrement de main-d'œuvre supplémentaire.

⁵³ <https://tel.archives-ouvertes.fr> ; thèse Said IZZA ;Ecole de N. S des Mines de Saint-Etienne.

- **Amélioration du service a la clientèle** - Un système d'information intègre augmente la vitesse du service a la clientèle en éliminant la nécessité de naviguer dans plusieurs processus.

Inconvénients d'intégration

- **les risques liés à la sécurité** -Comme l'intégration des systèmes traite toutes les données de l'entreprise, des mesures de sécurité étendues doivent être mises en place pendant le développement du logiciel. Sans protection adéquate, les pirates informatiques peuvent avoir accès a des informations vitales.

- **Mise a niveau compliquée** - Bien qu'un intégrateur système relie tous les logiciels, ils doivent toujours être mis a niveau individuellement. Il peut s'agir d'un processus complexe nécessitant du temps et plusieurs employés informatiques.

- **Dépenses initiales élevées** Même si les entreprises peuvent économiser de l'argent sur la maintenance grâce à l'intégration, elles doivent tout de même investir dans chaque programme, ce qui peut devenir coûteux.

Section 3 : alignement stratégique des systèmes d'information

La relation entre le système d'information et la stratégie de l'entreprise est primordial pour la survie des organisations. L'expression « alignement stratégique du système d'information », signifie que le système d'information correspond à la stratégie de l'entreprise et qu'il fournit aux personnes de l'entreprise les outils permettant de supporter la prise de décision.

L'alignement stratégique est devenu une préoccupation de premier ordre des décideurs d'entreprise. L'enjeu fondamental de l'alignement stratégique est de faire du système d'information un atout au service de la stratégie de l'entreprise. Le système d'information permet à l'entreprise de recueillir des informations indispensables à la planification stratégique qui est une décision engageant l'entreprise à long terme.

1. Origine de la notion d'alignement

L'idée de l'alignement stratégique est inspirée de longue date par les approches classiques du management stratégique. Depuis l'apparition de l'article pionnier de Porter et Millar en 1985, intitulé « How Information gives you competitive advantage », la communauté scientifique considère que les SI ne peuvent être confinés au rôle secondaire d'auxiliaires du fonctionnement de l'organisation mais doivent, désormais, être admis comme éléments moteurs des choix stratégiques (Reix, 2005).

D'après Porter et Millar (1985), il y aurait cinq manières d'utiliser les TI comme avantage concurrentiel : (1) en tirant avantage de modification dans la nature de l'industrie, (2) en changeant la nature de la compétition, (3) en trouvant de nouvelles sources de différenciation, (4) en modifiant l'étendue concurrentielle, et (5) en développant de nouvelles activités (DeVaujany, 2005). Les SI deviennent en eux-mêmes une « arme stratégique » au service de stratégies d'affaires prédéfinies ou comme déterminants de stratégies originales, totalement nouvelles (Reix, 2005).

En accord avec cette vision, de nombreux chercheurs ont proposé de mobiliser la pensée stratégique classique au domaine du SI. C'est le cas des travaux de Henderson et Venkatraman (1991, 1993) autour de leur modèle SAM. D'après ces auteurs, la question d'intérêt n'est plus de savoir si les SI ont un rôle stratégique ; elle est plutôt d'appréhender comment les exploiter dans le cadre du management stratégique (Hassairi, 2001). C'est ainsi que leurs réflexions fédératrices ont révélé la nécessité d'intégrer le management des SI aux objectifs stratégiques de l'organisation et soulevé, de ce fait, une nouvelle perspective de recherche dite de « l'alignement stratégique » avec la mise en évidence du concept « fit ».

En investiguant davantage l'origine du terme « fit », nous pouvons constater un ancrage théorique dans le domaine de l'alignement organisationnel, largement marqué par la perspective de contingence la plus classique de Lawrence et Lorsch (1967). Pour mieux caractériser la nature de l'alignement organisationnel, Bluedorn et al. (1994) définissent le « fit » comme étant « la situation dans laquelle un alignement existe entre la stratégie d'une organisation et son contexte aussi bien interne qu'externe ». ⁵⁴

3. 1. 1. Définition de l'alignement stratégique :

L'alignement stratégique n'est autre que la démarche de fond consistant à redessiner les structures organisationnelles, les processus du système d'information et du système de production afin qu'ils soient en parfait accord avec la stratégie élaborée.

Pour **Henderson & Venkatraman** le concept d'alignement stratégique, défini comme étant un processus d'adaptations continues nécessaires à l'entreprise, s'appuie sur deux suppositions fondamentales. D'abord, il s'agit de la performance économique liée directement à la capacité du management à créer un « fit » stratégique entre la position concurrentielle d'une entreprise sur un marché et la configuration d'une structure appropriée pour soutenir sa mise en œuvre. Ensuite, ils prétendent que ce concept est fondamentalement dynamique. ⁵⁵

2. Le principe de l'alignement stratégique

L'alignement stratégique se réalise autour de deux mouvements : premièrement autour de la cohérence stratégique entre les dimensions internes et externes de l'entreprise et deuxièmement, autour de l'intégration fonctionnelle des technologies de l'information au sein de l'entreprise. Ces mouvements s'effectuent autour de quatre dimensions :

- La stratégie de l'entreprise : positionnement de l'entreprise en matière de produits-marchés, définition des compétences distinctives et des métiers, construction des réseaux d'affaires (partenariats, alliances...) ;
- La conception de l'organisation qui recouvre le choix d'une infrastructure administrative (découpage en unités, hiérarchie, spécialisation, centralisation...) et la définition des processus d'affaires (développement de produits, gestion de la relation client, gestion de la qualité, logistique d'approvisionnement, etc.) ;

⁵⁴ Nesrine Chtourou, thèse doctorat alignement stratégique des usages du système ERP, Sfax, juillet 2012, page 30.

⁵⁵ Nihel Jouirou et Michel Kalika, court Université, Paris, page 30.

- La stratégie de développement technologique correspondant au positionnement de l'entreprise par rapport au marché (amont) des technologies de l'information. Ce domaine, à orientation externe, recouvre trois ensembles de choix: l'étendue du domaine technologique (quelles sont les technologies accessibles présentant un intérêt pour l'entreprise? leur portée et leur richesse potentielle de services?), les compétences requises pour assurer une utilisation satisfaisante (fiabilité, rapport performance- coût, flexibilité, etc.), les mécanismes de gouvernance pour la sélection et l'usage des techniques envisagées (alliances, externalisation, licences d'exploitation...);

- L'infrastructure et le processus des systèmes d'information recouvrant les choix d'architecture (le portefeuille d'applications et l'infrastructure technologique : matériels, logiciels, données), la définition des processus de développement, de maintenance et de contrôle des systèmes en place, l'acquisition, le maintien et le développement des compétences et connaissances indispensables pour la mise en œuvre et l'utilisation des SI développés.

3. Le système d'information et la stratégie de l'entreprise :

Une revue de littérature des théories dominantes de la relation stratégie/système d'information a permis d'identifier trois points de vue :

- La stratégie d'entreprise précède le système d'information. Henry Fayol annonce 14 principes pour une bonne gestion, sans évoquer une seule fois le rôle de l'information.

D'après lui, les clefs de la réussite sont :La division du travail; L'autorité ;La discipline ;L'unité de commandement ; L'unité de direction ; La Subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général ;

La Rémunération du personnel ; La Centralisation ; La hiérarchie ; L'ordre ; L'équité ; La stabilité du personnel ; L'initiative ; L'union du personnel.

Cette vision est due au management classique de l'époque qui ne prend pas en considération l'environnement de l'entreprise.

- Le système d'information précède la stratégie de l'entreprise :

H. A Simon est incontestablement un des pères de la notion du système d'information. Dans ses travaux, on ne trouve pas un schéma linéaire de la relation : stratégie/ système d'information. Il n'a jamais déclaré que la planification du système d'information doit précéder l'élaboration de la stratégie. Mais ses doctrines qui traitent de la rationalité limitée de l'homme qui raisonne séquentiellement puisqu'il n'est pas capable de traiter plusieurs

problèmes simultanément, nous inspirent cette importance donnée aux systèmes d'information dans l'élaboration de la stratégie d'entreprise.

- Eviter un schéma linéaire dans la relation stratégie / Système D'information :

Pour Mintzberg, il faut connaître suffisamment bien les capacités de l'organisation, afin de réfléchir en profondeur, sur ses orientations stratégiques. Les stratégies n'ont pas besoin d'être délibérées, elles peuvent aussi émerger, plus au moins, des actions entreprises. Tous les processus d'élaboration de la stratégie sont à la fois délibérés et émergents car l'apprentissage est aussi le fruit de l'expérience

On peut comprendre que Mintzberg favorise l'élaboration de la stratégie avant la planification du système d'information, mais dans son ouvrage : Voyage au centre des organisations, il essaye de modéliser la profession du manager, qui est le planificateur de la stratégie.

Selon cet auteur, il existe quatre idées reçues sur la profession du manager :

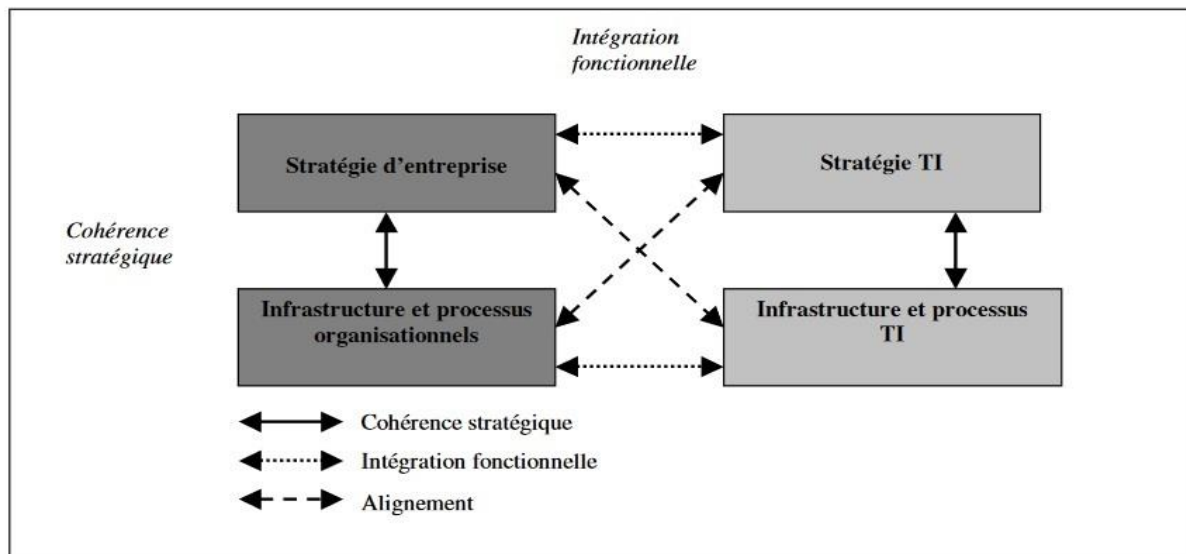
1. Le manager est un planificateur systématique réfléchi ;
2. Le manager n'a pas systématiquement de tâches successives à accomplir ;
3. Le manager supérieur a besoin d'information, que seul un système formalisé d'information de gestion peut lui fournir ;
4. Le management est plus ou moins devenu une science et une profession. Le fait d'insister sur l'importance de l'information traitée dans le travail du manager, nous pousse à croire que Mintzberg opte pour l'intégration de la réflexion du système d'information dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise.⁵⁶

4. L'alignement stratégique comme facteur clé de succès des TI

Le concept d'alignement stratégique est sans conteste le noyau dur du paradigme stratégique actuel. Selon Henderson et Venkatraman (1993), l'alignement stratégique repose sur l'hypothèse qu'un développement dynamique et cohérent des TI (stratégie et infrastructure TI), de la stratégie de l'entreprise et des processus d'affaires, auraient un impact sur la performance et par conséquent sur la compétitivité de la firme.⁵⁷

⁵⁶ Mouhamed Jaouad El qasmi, l'alignement stratégique du système d'information, Maroc, Page4.

⁵⁷ Yssir Joti, ALIGNEMENT ENTRE LE RÔLE STRATEGIQUE DES TI ET LA SOPHISTICATION DE LA GESTION ET DE L'UTILISATION DES TI, Québec, septembre 2008, Page15.

Figure 11 : Modèle de l'alignement stratégique.

Modèle de l'alignement stratégique, d'après Henderson et Venkatraman (1993)

Source : www.lesclefsdumanagement.com

Le modèle de Henderson et Venkatraman présente de façon exhaustive les différentes relations possibles entre les quatre domaines ci-dessus. En revanche, il ne discute pas les détails techniques ni les procédés que l'entreprise est tenue d'appliquer pour maintenir ou améliorer les relations entre ces domaines. La présente recherche s'intéresse à l'alignement entre deux de ces domaines, soit la stratégie TI et l'infrastructure et processus SI.

En 1993, ces auteurs ont proposé un modèle d'alignement stratégique fondé sur une approche systémique, mettant l'accent sur l'importance d'aligner les activités internes et externes de l'entreprise afin d'améliorer la performance organisationnelle et atteindre les objectifs stratégiques préétablis.

L'alignement ressort comme un processus d'ajustement et d'adaptation continu et dynamique entre les niveaux stratégiques des TI et d'affaires et notamment ceux des infrastructures réciproques. Ce qui compte dans le modèle d'alignement est de déterminer et de valoriser son impact sur l'entreprise plutôt que d'en chercher le catalyseur.

Venkatraman (1989) souligne l'importance acquise du concept d'alignement dans différents cadres de recherche (Aldrich, 1979 ; Fry et Smith, 1987). Cependant, le problème majeur est le manque de moyens par lesquels l'alignement aurait été testé. Il serait souvent d'usage chez les théoriciens d'exprimer des relations utilisant des expressions telles que, modéré par, contingent, congruent, etc. , qui précisent les termes de traduction de ces états verbaux dans le niveau analytique qui les produit. Par conséquent, les chercheurs ont choisi

les formes mathématiques et les tests statistiques disponibles ou convenables sans examiner la validité de leurs choix.

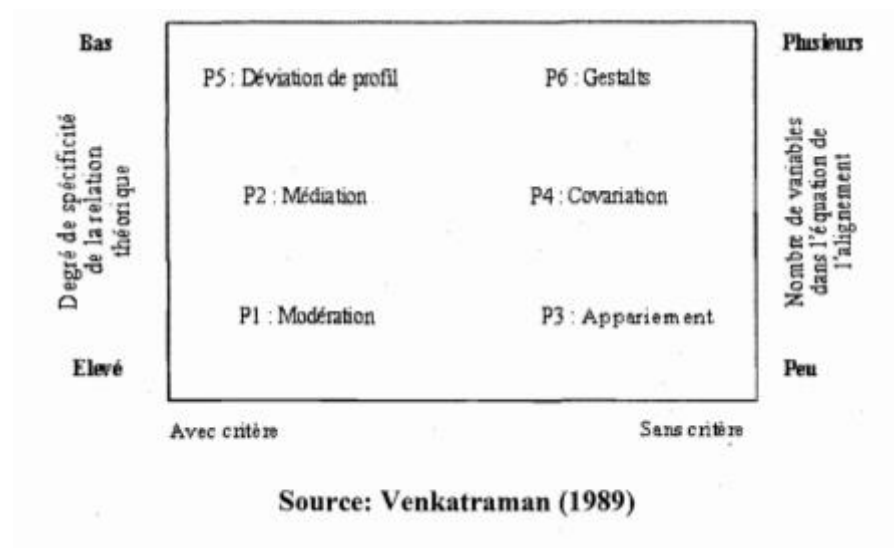
Ce manque de correspondance entre le concept et ses formulations mathématiques affaiblit le lien entre la construction théorique et les tests afférents (Blalock 1965), ceci étant la raison majeure de la non-consistance des résultats de recherches. En outre; malgré l'utilité de ce concept il reste difficile de le définir d'une façon précise et d'identifier son existence dans l'organisation.

A cet effet, il propose SIX perspectives différentes d'alignement: modération, médiation, appariement (matching), covariation, déviation de profit et gestalt.

L'usage du concept d'alignement a confronté les chercheurs à deux décisions majeures. La première consiste à choisir le degré de spécificité de la relation théorique qui indique le niveau de précision dans la forme fonctionnelle de l'alignement. En effet, dans certains cas, la relation entre les différentes variables peut être spécifiée, mais dans d'autres, certaines variables sont dites co-alignées sans pour autant fournir une forme précise de cet alignement. La seconde vise à relier certaines perspectives d'alignement à un critère particulier (efficacité, efficience).⁵⁸

Ces dimensions de spécificité/critère, meilleures pratiques en management stratégique, permettent d'identifier six différentes perspectives d'alignement, présentées dans la figure suivante :

Figure 12:les six perspectives d'alignement.



⁵⁸ Augustin Bilolo Abwankom, capacité à l'alignement stratégique des systèmes d'information, Québec, juin 2010, page 19.

5. Le découpage du système d'information

Les points de vue existant jusqu'à aujourd'hui sont les suivants :

5. 1. Premier point de vue:

Découpage selon la structure organisationnelle Selon H. I. Ansoff, dans une entreprise organisée selon une structure fonctionnelle, le découpage en domaines semble voisin de la structure.

Par exemple, la gestion des ressources humaines, ou des ressources financières, s'y trouve concentrée à la tête, et en général les domaines sont des affinements des principaux rouages de la structure.

Si on prend le cas du ministère de l'énergie et des Mines au Maroc, l'architecture du réseau informatique a été calqué sur la structure existante.

En effet, le réseau compte 4 serveurs, un pour chaque direction (4 directions : les mines, la géologie, l'énergie, et les affaires administratives).

La direction des systèmes d'information de l'Office National des Chemins de Fer marocain compte deux départements. Le département Etudes et développement comporte 8 services, chaque service s'occupant de l'informatisation des tâches techniques et administratives d'une direction. Ainsi on trouve un service circulation, un service voyageurs, ...et ainsi de suite.

Les raisons avancées par les responsables justifiant ce découpage sont les suivantes :

- Harmoniser la stratégie de l'entreprise avec celle des technologies de l'information ;
- Tenir compte des résistances au changement organisationnel imposé par les nouvelles technologies de l'information et des communications ;
- Ne pas remettre en cause la structure existante pour assurer une large collaboration avec ce nouveau projet technique.

5. 2. Deuxième point de vue :

Découpage non conforme à la structure de l'entreprise Dans son ouvrage intitulé de «l'autre côté de Merise » chapitre 4, Yves Tabourier affirme qu'il est hors de question de s'appuyer pour le découpage sur la structure de l'entreprise.

Pour lui cette structure subit en effet l'influence des événements qui marquent la vie de l'entreprise au contact de son environnement. Elle porte également la marque de considérations humaines, géographiques ou juridiques ,elle est essentiellement organisationnelle, elle est le reflet de la façon dont l'entreprise s'organise concrètement pour

mener à bien ses activités, ce qui ne peut être que le résultat et non le point de départ du travail du concepteur du système d'information.

Il propose la méthode suivante pour le découpage:

➤ Le système opérant de l'entreprise sera représenté par un réseau de processus, mais ces processus ne correspondent pas à une modélisation réaliste des départements, divisions, usines, agences, etc., ...de l'entreprise : ils vont correspondre à des activités, à des fonctions plus au moins élémentaires, à des missions plus ou moins parcellaires.

➤ Vient ensuite la deuxième étape qui consiste à lister les finalités opératoires, et à les regrouper en paquets constituant les différents systèmes opérants.

➤ La troisième étape consiste à construire le réseau complet des flux entre processus et à adopter le découpage qui minimise les franchissements de frontières par les flux. Mais cela suppose une investigation approfondie de ces flux : s'ils sont formalisés, leur expression, leur volume, leur fréquence ne manqueront pas d'intérêt. S'ils sont peu formalisés, ils risquent de ne pas peser très lourd.

Le critère de regroupement, des finalités opératoires proposées par Yves Tabourier sera donc un critère de cohérence autour d'une préoccupation commune : gestion d'une ressource, conduite d'activité opérationnelle, coordination ou animation.

Une fois qu'un domaine est construit, le critère de cohérence est essentiellement celui d'une logique de pilotage claire : sont ainsi à éviter des regroupements d'activités dont les horizons décisionnels sont hétérogènes, ou dont les logiques décisionnelles sont conflictuelles.

Il n'exclut pas l'intervention de la stratégie dans la mise à jour des logiques de pilotage : par exemple, le choix de la qualité comme axe stratégique induit la conception d'un domaine « qualité » avec sa logique de pilotage propre.

Un exemple de regroupement est la cohabitation d'activités de production et d'entretien dans le cas d'un parc de matériels plus au moins banalisés (exemple : petite mécanique), car la logique d'ordonnancement production/entretien y est intégrée. Au contraire, cette cohabitation est à éviter dans le cas de matériels unitaires très lourds (exemple : raffinerie de pétrole) car l'ordonnancement de la production et celui des pannes sèches y sont en conflits.⁵⁹

⁵⁹ Site web <http://www.isdm.univ-tln.fr> le20/08/2022

6. Les technologies de l'information et des communications :

L'un des premiers résultats du découpage du système d'information est le recensement des projets informatiques qui vont donner lieu à l'introduction des technologies de l'information et des communications.

6. 1. Définition de la communication :

Durant les années 1980, S. H. Chaffee et C. R. Berger ont proposé une définition généraliste qui reste de nos jours une base connue des sciences de la communication:

«La science de la communication cherche à comprendre la production, le traitement et les effets des symboles et des systèmes de signes par des théories analysables, contenant des généralisations légitimes permettant d'expliquer les phénomènes associés à la production, aux traitements et aux effets. »⁶⁰

6. 2. Projets imbriqués engendré par l'information de l'entreprise :

- un projet technique : la plateforme matérielle qui va supporter le nouveau système d'information.
- un projet d'innovation : qui va bouleverser le management classique de l'entreprise.

Les développements technologiques ont engendré beaucoup de changements dans les habitudes des entreprises et dans la gestion de l'information grâce au progrès technique. Ils modifient profondément les références habituelles concernant les prestations de l'entreprise et leur coût.

L'innovation technologique a un impact sur le taux de croissance de l'activité, sur les gains, et sur le potentiel de valeur de l'activité.

La technologie est une ressource aussi importante que les capitaux financiers ou les ressources humaines lorsque l'on envisage de mettre en œuvre une stratégie.

Grâce aux technologies de l'information et des communications, il devient plus facile de répondre aux besoins des consommateurs, et de s'adapter à un coût acceptable, et aux goûts des clients.⁶¹

⁶⁰ Mohamed Jaouad al qasmi, Op. cit, Page6.

⁶¹ Philip Scranton, Le management de projet, edition8, 2008, Page161.

Conclusion

A la fin de ce chapitre nous pouvons constater qu'il existe un lien direct entre le développement de la stratégie et le système d'information. L'intelligence économique devient une composante majeure de la stratégie des entreprises, et repose sur l'information qui est le socle de tout processus décisionnel.

L'enjeu fondamental de l'alignement stratégique est de faire du système d'information un atout au service de la stratégie de l'entreprise. Le système d'information permet à l'entreprise de recueillir des informations indispensables à la planification stratégique qui est une décision engageant l'entreprise à long terme.

PARTIE PRATIQUE

Chapitre III :

**Le Système d'information
au sein de NAFTAL**

Introduction

L'entreprise NAFTAL vit dans un environnement hostile, souvent menaçant pour son existence. Pour réussir à adopter les stratégies les plus adéquates lui permettant non seulement de survivre mais de se développer, il est indispensable qu'elle dispose d'informations fiables, utiles et disponibles en temps réel. Pour atteindre cet objectif, il est impératif que l'information soit gérée, de façon rationnelle optimisant son utilité, d'où provient l'importance cruciale des SI.

Pourquoi un SI dans l'entreprise ? Poser cette question est équivalent à se demander nécessairement au SI pourquoi la comptabilité, la finance, le marketing ou les ressources humaines dans l'entreprise. Les SI sont devenus une composante essentielle de toute organisation prospère. Dirigeants, entrepreneurs ou professionnels des affaires, ont tous besoin de connaissances autant sur les SI que sur les autres fonctions de l'entreprise.

Le système d'information installé à NAFTAL contribue à son développement stratégique et à travers ce travail nous allons mieux illustrer les facteurs qui favorisent ce développement stratégique.

Le chapitre est scindé en trois sections : la première est réservée à la présentation de l'organisme d'accueil. La seconde section est consacrée à l'importance du système d'information vis-à-vis de la stratégie de l'entreprise (NAFTAL) et enfin la troisième pour l'interprétation des résultats.

Pour cela, on s'est appuyée sur une enquête sous forme d'un questionnaire destiné aux employés de l'entreprise.

Section1 : Présentation de l'organisme d'accueil.

Naftal est une société par actions (SPA) au capital social de 40 000 000 000 DA. Fondée en 1982 et filiale à 100% du Groupe Sonatrach, elle est rattachée à l'activité commercialisation. Elle a pour mission principale, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers et dérivés sur le marché national.

A l'ère de la mondialisation, Naftal a jugé indispensable la mise en place d'une nouvelle organisation par ligne de produit (bitumes, lubrifiants, réseau, logistique, GPL, pneumatique, Aviation, Marine). Naftal fournit près de 13,3 millions de tonnes de produits pétroliers par an, un chiffre appelé à augmenter avec une demande en constante croissance. Elle a également mis en place une nouvelle vision stratégique à moyen terme orientée client avec un plan de mise en œuvre.

1. Historique de l'organisme d'accueil

Issue de SONATRACH, l'entreprise ERDP (Entreprise de Raffinage et de Distribution des produits Pétroliers) a été créée par le décret N° 80/101 du 06 avril 1981.

Entrée en activité le 1er janvier 1982, elle est chargée de l'industrie du raffinage et de la distribution des produits pétroliers sous le sigle NAFTAL.

En 1987, l'activité raffinage est séparée de l'activité distribution.

La raison sociale de la société change suite à cette séparation des activités et NAFTAL est désormais chargée de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et dérivés.

A partir de 1998, elle change de statut et devient Société par actions (SPA) filiale à 100% de SONATRACH.

Un autre plan de restructuration s'est traduit par la création des divisions, selon ses principaux produits à savoir :

(Décision N° 5540 du 15/12/1990)

CLP (Carburant Lubrifiant Pneumatique).

GPL (GAZ de Pétrole Liquéfié).

AVM (Aviation Marine).

Division bitumes.

Pour assurer convenablement ses missions, NAFTAL dispose de moyens matériels, humains et financiers adéquats. Elle applique aussi un système décentralisateur en instaurant des districts dont le District COM de Tizi-Ouzou.

2. Présentation du district COM Tizi-Ouzou :

Le District COM de Tizi-Ouzou se situe dans la zone industrielle AISSAT IDIR à OUED-AISSI (environs 13 kilomètres de Tizi-Ouzou ville).

Il gère deux centres de stockages **CSD** (Centre de Stockage et de Distribution) et **CMP** (Centre Multi Produits) et un réseau de seize stations en gestion directe (GD). En générale, il veille sur la gestion, l'organisation, la promotion et le développement de l'activité de distribution des carburants terre, lubrifiants, produits spéciaux et pneumatiques. Il veille aussi sur la commercialisation des produits et la modernisation du réseau des stations services.

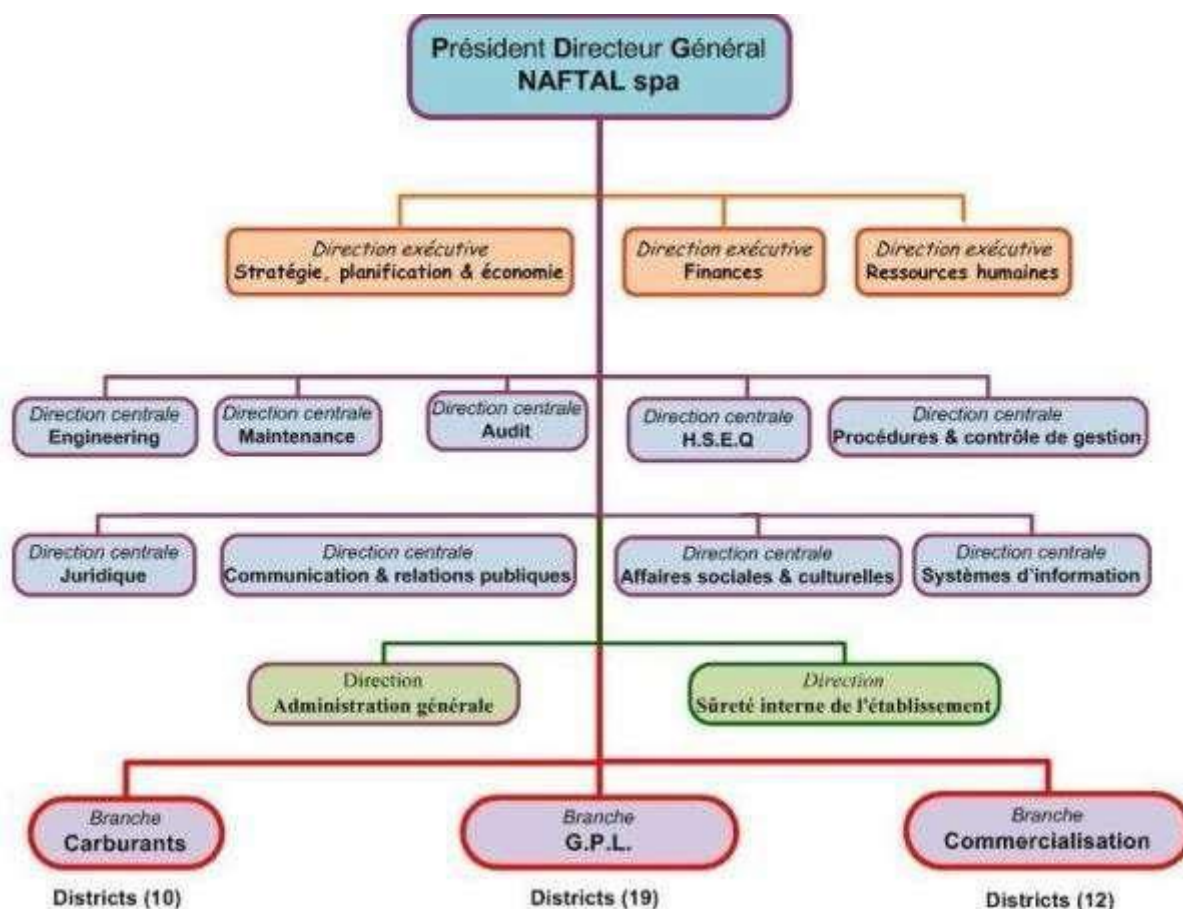
Pour ce faire, il analyse sa part dans le marché, il étudie les propositions et met en œuvre toutes actions susceptibles de renforcer sa position par rapport à ses concurrents.

3. Missions de NAFTAL :

NAFTAL est chargée de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers y compris ceux destinés à l'aviation, à la marine, le GPL, les combustibles, les lubrifiants, les bitumes et les pneumatiques. Son activité principale consiste à commercialiser les produits pétroliers à travers l'organisation et la gestion d'un réseau de distribution sur l'ensemble du territoire national. Ses missions sont :

- Organiser et développer l'activité de commercialisation et de distribution des produits pétroliers et dérivés ;
- Stocker et transporter les produits pétroliers commercialisés sur le territoire national ;
- Veiller à l'application et au respect des mesures relatives à la sécurité industrielle, à la sauvegarde et la protection de l'environnement ;
- Procéder aux études de marché des produits pétroliers ;
- Définir et développer la politique en matière d'Audit (concevoir et mettre en œuvre le système intégré d'information) ;
- Développer et mettre en œuvre des actions visant à une utilisation optimale et rationnelle des infrastructures et des moyens ;
- Veiller à l'application et au respect des mesures liées à la sûreté interne de l'entreprise, conformément à la réglementation.

Figure 13: organigramme de la société NAFTAL



Source : document interne de NAFTAL

4. Présentation des différents départements :

4. 1. Département commercial :

En termes simples, le département commercial veille à :

- L'application de la politique commerciale de l'entreprise adoptée.
- Les points de vente NAFTAL.

4. 1. 1. Cellule recouvrement : C'est une cellule rattachée directement au département. Elle a pour fonction principale :

- Elle Suit et contrôle le règlement des clients à terme.
- Elle Procède aussi au recouvrement des créances sur clients.
- Elle établit les reçus d'encaissement et saisis éventuellement les clients retardataires.

Pour ce faire, Elle est en contact permanent avec les autres services.

4. 1. 2. Service carburants_ : chargé de :

- La commercialisation des carburants.
- Traiter et analyser les données du marché potentiel pour pouvoir établir les plans prévisionnels.
- Gérer et contrôler le mouvement des stocks puis s'assurer de la qualité et de la conformité du produit.
- Enregistre, analyser et suggérer les solutions remédiant aux doléances de la clientèle.

4. 1. 3. Service lubrifiants et produits spéciaux : il s'occupe de :

- La présentation et conseils à la clientèle en matière d'utilisations des lubrifiants de NAFTAL
- Suivi et de l'analyse des ventes des produits commercialisés par le centre multi produits.
- Elaboration des plans d'approvisionnements, de distributions et répond aux doléances des clients.

4. 1. 4. Service pneumatique : il s'occupe de :

- Suivi et l'analyse des vents pneumatiques.
- Elaboration des plans de ventes.
- Etablissement des programmes et planning d'approvisionnement.

4. 1. 5. Service réseau : il est chargé de :

- Gérer les réseaux des stations-service en l'occurrence les gestions directes (GD), les gestions libres (GL), les points de ventes agréés (PVA),...
- Analyser la performance de ses stations en gestion direct.
- Veiller aux respects des normes de gestion.
- Veiller à la présentation de l'image de marque de NAFTAL.

4. 2. Département finances et comptabilité :

Il se consacre principalement à l'interprétation des flux financiers en écritures Comptables puis il est traduit au bilan en fin de chaque période comptable. Il coordonne toutes les activités de comptabilité, de trésorerie budget et de patrimoine. Il comprend :

4. 2. 1. Cellule contrôle et juridique : Elle veille au :

- Respect des normes de gestion.
- Contrôle des TAC (Ticket à crédit).
- La protection du patrimoine.

➤ Suivi des contentieux et litiges qui peuvent subvenir au cours de l'exercice de l'activité de NAFTAL.

4. 2. 2. Service trésorerie : Il est chargé de :

- Contrôler les flux recettes et dépenses du district.
- Traiter les dossiers de paiement, d'investissement et autres dépenses.
- Etablir la situation de rapprochement des comptes de trésorerie.
- Contrôler les impayés et effectuer la comptabilisation des comptes et grand livre de trésorerie.

4. 2. 3. Service comptabilité générale : Il s'occupe de :

- La traduction des documents aux écritures comptables.
- Suivi de l'état des stocks, l'état des ventes et marges par points de vente ou par client.
- Suivi du mouvement des stocks, leur réception et leur règlement.
- La comptabilisation des charges salariales et de la déclaration fiscale.

4. 2. 4. Service coût et budget : Il est chargé de :

- L'élaboration des budgets prévisionnels d'investissement et de fonctionnement du district.
- Consolider l'ensemble des charges nécessaires à la détermination du coût.
- Collecter les informations comptables puis procéder au calcul des charges d'exploitation.

4. 3. Département administration et moyens généraux :

Il a pour mission, d'assurer la gestion des moyens généraux du district, l'administration et la gestion des ressources humaines. Ce département s'occupe essentiellement du facteur humain, son épanouissement formation. Toutefois, Ces tâches sont réparties comme suit :

4. 3. 1. Service moyens généraux : il assure :

- Les prestations de service en matière de transport, télécommunication et approvisionnement en fournitures.
- La gestion du stock du magasin et de la réception du courrier, son enregistrement et sa répartition.

4. 3. 2. Service administration : chargé de :

- Gérer le personnel en le déclarant aux assurances sociales.
- Elaborer la paie mensuelle.
- Fournir les données nécessaires pour le calcul de la prime de rentabilité collective.

4. 3. 3. Service ressources humaines : son rôle est de :

- Suivre l'évolution de l'effectif et du personnel en fonction des besoins du district.
- Elaborer le plan de formation annuel et organiser les départs en retraite.

4. 4. Département transport et technique :

Sa mission consiste en la maintenance du matériel, le plan de distribution ainsi que l'étude et la réalisation des projets. Il est divisé en plusieurs services :

4. 4. 1. Service exploitation et maintenance : Il assure :

- Le maintien du matériel des dépôts en veillant à la maintenance préventive et curative.
- La répartition des volucompteurs des GD et l'achat de la pièce de rechange et son emmagasinage.
- L'application des plans de maintenance du réseau.

4. 4. 2. Service transport : chargé de :

- Elaborer le plan d'approvisionnement et de la distribution par canal, par commune et par segments selon les prévisions du service carburant.
- Suivre les contrats des transporteurs privés et gérer le matériel roulant, les pièces de rechange et le personnel de conduite.

4. 4. 3. Service d'études et réalisations : son rôle est :

- Elaborer les études technico-économiques et architecturales.
- Entreprendre toute étude de rénovation ou d'extension des installations.
- Suivre les situations des travaux, les constater sous forme de situations provisoires et les présenter au paiement.

5. Présentation du centre Multi Produit (CMP) :

Le centre multi produit est un lieu de stockage et de vente d'une gamme variée de produits à s'avoir : les lubrifiants, les pneus, Les acides et l'eau distillée.

Pour l'alimentation du stock, le CMP s'approvisionne de son fournisseur principal qui est la raffinerie d'Arzew.

Le CMP est situé sur la route nationale N° 12 à 500m du centre-ville de Tizi-Ouzou.

6. Présentation du centre de stockage et de distribution (CSD) :

Le CSD de Tizi-Ouzou est implanté sur une surface de dix (10) hectares dans la zone industrielle d'Oued-Aissi, environ 10km à l'est de cette ville, chef-lieu de la wilaya. Administrativement, il fait partie de la commune de Tizi-Ouzou, il est mis en marche le 02 février 2001.

Il est doté d'installations annexes et générales, d'unités de stockage et de distribution des carburants et d'un hangar de stockage pneumatiques et lubrifiants.

La capacité de stockage du CSD est de 3000 m³ de carburants et de 500 m³ et 200 m³ d'huile usagée.

Le centre reçoit, stocke, vend et distribue les carburants, il s'approvisionne auprès des unités de CAROUBIER et d'EL HARRACH.

7. Situation informatique de l'organisme d'accueil :

7.1. L'aspect Humain : Le District COM dispose de :

- ✓ Deux ingénieurs d'état en informatique dans le service ING (Information de gestion).
- ✓ Deux ingénieurs d'état en informatique au niveau de service réseau et le CSD.

7.2. L'aspect logiciel :

Plusieurs applications ont été développées parmi elles :

❖ **SGC** : Système de Gestion des Créances applicable au niveau de la cellule recouvrement.

❖ **NaftCompta** : système pour le service Comptabilité Générale.

❖ **Imosys** : Système de Gestion des Investissements.

❖ Le logiciel paie.

❖ **GRH** : le logiciel Gestion des Ressources Humains.

❖ **WINCANAL** : pour le service coûts et budget.

❖ **NAFT COM** : logiciel de facturation installé au niveau des centres.

❖ **AMORT** : logiciel de gestion des amortissements.

Section 2 L'importance du système d'information

Le système d'information est une arme à double épées ; il joue un rôle cruciale dans le succès de l'entreprise en fournissant les informations dont l'entreprise a besoin pour une exploitation efficace et une gestion efficace, et pour obtenir ou maintenir son avantage sur les concurrents.

Néanmoins, il peut mettre en jeu la réussite et même la survie de l'entreprise, s'il n'est pas bien utilisé ou s'il n'est pas bien adapté aux exigences de l'entreprise. Alors, pour une prise en compte d'un « Système d'information », l'entreprise doit négocier constamment avec son environnement interne et externe tout en s'appuyant sur la notion de finalité

1. Les supports de l'information-communication :

Pour qu'elle soit réussie, la diffusion de l'information et de la communication avec l'environnement interne et externe exige une politique dynamique d'information et de communication et des moyens et supports adéquats pour sa mise en œuvre. Le choix de ces moyens, de ces supports est déterminant dans la mesure où certaines informations nécessitent un type donné de supports qui sont plus appropriés que d'autres. Plus précisément, on peut dire que l'entreprise utilise des moyens de communication différenciés en fonction des domaines composants son environnement (commercial, financier, politique,...). Les moyens dont elle dispose pour communiquer avec son environnement tant interne qu'externe sont assez nombreux.

1. 1. Les revues de l'entreprise : « NAFTAL news » : c'est une revue mensuelle, elle contient toutes les nouveautés de l'entreprise, et un bulletin bihebdomadaire des appels d'offres du secteur de l'énergie et des mines « BAOSEM ».

1. 2 Le livret d'accueil : C'est un document essentiel pour l'information et l'intégration des nouveaux recrutés. Il contient des informations actualisées notamment sur l'organisation des services, les règles de gestion, l'organigramme, l'historique et les informations pratiques.

1. 3 Le centre de calcul : NAFTAL est parmi les premières entreprises nationales à avoir utilisé le Matériel Informatique dans la gestion. Actuellement, l'entreprise dispose de moyens informatiques lui facilitant la réalisation de nombreuses tâches aussi bien dans la gestion et les études que Dans Le Domaine technique. Ces moyens permettent de mettre à la disposition des agents, qu'ils soient au niveau central ou dans les unités régionales, des informations précises et d'une façon rapide et instantanée.

Le développement de l'informatique au sein de l'entreprise s'est réalisé simultanément avec la mise en place d'un système d'information cohérent dans son ensemble et spécialisé

dans ses applications. L'implantation et le développement de l'outil informatique au sein de l'entreprise s'est accompagnée d'une rationalisation de l'organisation et de l'utilisation de l'information.

Les principes sur lesquels repose ce système d'information sont :

- la centralisation du développement des applications et de leur exploitation
- la déconcentration de la saisie des données sur des sites régionaux.
- La restitution des documents de gestion selon des calendriers préétablis.

Les informations collectées à différents échelons, centralisées au niveau du site central, sont traitées en fonction des différents besoins exprimés par les services gestionnaires.

1.4. Les rapports annuels d'activités et comptes de gestion de l'entreprise : les rapports d'activité de l'entreprise est un support de diffusion de l'information dont l'objectif est de tenir informé le personnel d'encadrement sur les événements passés ou futurs de l'entreprise et sur les actions à entreprendre.

1.5. Les documents statistiques : ce sont des moyens d'information lesquels ont pour but de retracer sous forme chiffrée les activités de l'entreprise et permettant de disposer les éléments de base indispensables à la planification des activités de l'entreprise.

1.6. Les affichages : ce sont des moyens d'information ayant pour objectifs de diffuser largement et rapidement les informations au personnel des différents services de l'établissement. Au niveau de NAFTAL, il existe deux tableaux d'affichages au niveau de chaque étage des immeubles de l'entreprise.

1.7. La note de service : est un support officiel d'information émanant de la hiérarchie et donnant des directives ou des instructions précises au personnel et concernant le fonctionnement des services. Cette note a une forme réglementaire élaborée dans le service DAG. Sont contenue se base surtout sur la réglementation en vigueur au sein de l'entreprise.

1.8. La circulaire : la circulaire est également un support officiel de l'information émanant directement de la hiérarchie et destiné à une large diffusion. Elle a souvent un caractère réglementaire et cherche à expliquer ou à interpréter des dispositions prises antérieurement.

1.9. Le courrier : le courrier est transmis d'un expéditeur à un destinataire par voie postale ou par le net (Outlook), dans le cas de courrier interne par le biais de coursiers, ce courrier est traité dans un bureau d'ordre général enregistré et distribué à leurs destinataires.

1. 10 Le téléphone : c'est un moyen d'information et de communication généralisée au plan interne et externe. Son principal avantage est la rapidité de diffusion des informations.

1. 11 Le télex : c'est un moyen rapide de diffusion d'information écrite par voie électronique. En général, il est utilisé pour transmettre et recevoir des messages concis.

1. 12 Le fax : permettant d'adresser et de recevoir des copies entières de textes écrits.

1. 13 Les réunions : lorsqu'il y a des conflits ou des contradictions d'opinions, on réalise des réunions afin de s'y mettre d'accord et ou chacun signe son engagement sur un PV de réunion.

1. 14 Les conférences : Elles se font pour expliquer et éclairer une nouvelle idée.

1. 15 Les séminaires : les séminaires ont aussi pour but d'améliorer la qualification actuelle par un apport conceptuel nouveau dans les domaines du savoir, savoir-faire et savoir être.

2. Les logiciels :

« Le logiciel est la partie non tangible de l'ordinateur, ce terme est utilisé comme synonyme de programmes disponibles pour une machine donnée »

2. 1. FTP : le File Transfer Protocol (le protocole de transfert de fichiers), est un protocole de communication dédié à l'échange informatique de fichiers sur un réseau TCP/IP. Il permet, depuis un ordinateur de copier des fichiers depuis ou vers un autre ordinateur du réseau, d'administrer un site Web, ou encore de supprimer ou de modifier des fichiers sur cet ordinateur.

2. 2. Le WINCANAL : le passage d'une comptabilité industrielle à une comptabilité analytique d'exploitation, puis à l'analyse et au contrôle des coûts ou comptabilité de gestion, enfin à la comptabilité est tout à fait significatif pour NAFTAL, du fait que l'exploitation de la comptabilité analytique, mise en œuvre depuis 2001 par la société, a pour objectif de répondre au souci des managers par :

➤ La dimension « maîtrise des coûts », qui constitue un facteur essentiel à prescrire dans l'élaboration du business plan national et international.

➤ La préservation des parts de marché du portefeuille d'activité par une meilleure gestion des coûts des produits à marge libre et réglementée.

➤ L'élaboration d'une cartographie des coûts (locale, régionale, nationale) par activité et par ligne de produit.

➤ La construction d'une banque de données pour la gestion budgétaire.

La mise en place du logiciel de comptabilité analytique « WINCANAL », système d'information intégré à celui de la comptabilité générale permet d'assurer l'authenticité et la fiabilité des coûts et des résultats par produit en conformité avec le schéma de distribution des activités de NAFTAL. La technique de calcul retenue est celle dite méthode des « coûts complets réel. »

Les informations fournies et éditées par le logiciel « WINCANAL », pour chaque activité seront soumises à l'analyse et à l'exploitation par les décideurs à la clôture de l'exercice de l'année.

Le développement et l'enrichissement du logiciel de comptabilité analytique WINCANAL, sous forme d'interface informatique a pour ambition d'apporter des réponses par phase et en fonction de l'évolution actuelle de l'environnement concurrentiel, mais aussi de décloisonner la comptabilité de gestion par :

- De nouvelles approches et techniques de calcul modernes proposées par les solutions issues de la méthode des coûts partiels (direct costing), de la comptabilité d'activité et le coût objectif.

- La culture de comptabilisation, mais aussi l'interprétation des coûts des produits à faible et forte rentabilité.

Autrement dit, les nouvelles approches susmentionnées permettent de relier davantage l'analyse des coûts aux choix et enjeux stratégiques et surtout à la gestion quotidienne et permanente des ressources et produits de NAFTAL.

Il s'agit de retrouver la pertinence des informations fournies par la comptabilité de gestion et de rechercher un langage commun permettant une meilleure gestion et une réduction progressive des charges d'exploitation de l'ensemble des activités de NAFTAL et de répondre au mieux à l'attente des méga-consommateurs.

2. 3. NAFT GD : C'est d'un système informatique pour les stations services en Gestion Directe, avec intégration automatique des écritures comptables.

Fonctionnalités :

- Gestion des achats de la GD.
- Gestion des ventes, sur piste et baie
- Suivi de la dotation.
- Suivi de la marge journalière
- Gestion des stocks
- Gestion du flux financier

- Interface comptable

3. Les technologies de l'information de NAFTAL

3. 1. L'Intranet : voilà le réseau Intranet de NAFTAL, il lie toutes les branches de la société et les différents districts

3. 2. Le projet « Programme Management Office (2004) » :

Ce projet a vu le jour suite à un diagnostic réalisé par la société conseil McKinsey. Le projet PMO consistait à mettre en place un système d'information intégré de type ERP s'appuyant sur une nouvelle structure appelée « Programm Management Office ». Le PMO avait pour objectif de : D'avoir une vision globale de l'avancement de tous ses projets.

- De mieux suivre les projets selon les priorités stratégiques de l'Entreprise.
- D'avoir une meilleure compréhension des risques des projets sur l'Entreprise.
- De mieux suivre les dépendances entre les projets de l'entreprise en évaluant mieux les impacts organisationnels et ressources humaines.
- Des mieux anticiper les difficultés et les problèmes dans les projets.
- De doter l'Entreprise d'une méthodologie et d'outils de gestion de projets.

3. 3. Les ERP : « L'ERP ou PGI est un progiciel multifonction qui permet la saisie de tous les flux d'information, à la source leur validation instantanée et leur enregistrement en temps réel, dans une base de donnée aisément accessible pour consultation, restitution ou traitement ultérieur »

3. 3. 1. Le rôle de l'ERP :

L'informatisation des fonctions de gestion a toujours été réalisée sans se préoccuper des fonctions voisines et connexes. Cette approche par segment est à l'origine de très nombreux conflits d'interface. Dans la réalité, les fonctions de l'entreprise ne sont pas isolées. Les commandes gérées par le système de gestion des ventes sont les entrées du système de gestion de production qui, à son tour, délivrera les informations pour les systèmes de gestion des livraisons et de comptabilité. Le fonctionnement est en réalité transversal et non vertical. L'ERP propose une approche globale orientée autour d'une base de données centralisée.

3. 3. 2. Le principe de fonctionnement d'un l'ERP :

Les ERP comportent un nombre variable de modules fonctionnels partageant les mêmes données. Celles-ci sont contenues au sein d'une base de données centralisée. Les modules

communiquent et échangent les données en utilisant cette même base qui assure la cohérence de l'information.

Sa structure modulaire garantit une approche transversale de la problématique de la gestion d'entreprise. Les règles de gestion implantées dans les modules proposés par les ERP sont élaborées en fonction des meilleures pratiques de chaque métier.

3. 4. Le VSAT :

Ce projet porte sur la transmission des informations par satellite, il permet de recevoir l'information selon le désir de NAFTAL, par exemple, elle peut connaître les stocks de n'importe quel entrepôt à n'importe quelle région et à n'importe quelle heure. Ce système permet aux responsables d'agir dans l'immédiat. Il permet au premier responsable de l'entreprise d'assurer un pilotage serein de la société. Il aura ainsi une vision d'ensemble de toute l'entreprise tous les jours. Il peut entrer en contact avec qui il veut et à n'importe quel moment.

Section 03 : Interprétation des résultats.

Introduction

Ce chapitre consiste à présenter, à analyser et à interpréter les résultats de notre enquête ; il nous permet de connaître les aspirations de la population par rapport à notre recherche, les outils de collecte de données, les contenus du questionnaire, le dépouillement, l'interprétation et enfin l'analyse des résultats.

1. Méthodologie et objectifs de la recherche

A travers cette troisième section, nous allons dans un premier temps aborder les objectifs de notre travail. En second lieu, nous allons détailler et justifier le choix de nos hypothèses de recherche ; et enfin faire une présentation de notre démarche d'enquête en matière d'approche choisie et des outils de recherche et de traitement de données collectées.

1. 1. Objectifs de la recherche :

L'objectif principal de cette enquête est de savoir quelles importances apportent les systèmes d'informations pour l'organisation et comment influencent les décisions stratégiques de cette dernière, à travers les hypothèses suivantes :

H°1 : Le système d'information est une fonction primordiale telle que toutes les fonctions

de l'entreprise ;

H°2 : L'information stratégique est la matière première indispensable à toute décision qui affecte directement le sort de l'entreprise, sa survie ou son développement ;

H°3 : Un système d'information stratégique a principalement pour objet de nourrir le processus de décisions stratégiques de l'entreprise.

1. 2. Méthodologie de recherche :

La méthodologie de recherche est un élément important pour avoir les données nécessaires. Elle consiste à présenter le déroulement et les étapes de l'enquête. Pour notre part, la méthode de recherche suivie s'est appuyée sur deux types de données : des données quantitatives qui se concentrent sur la base des travaux des enquêtes antérieures alors que les données qualitatives s'appuient à enrichir les résultats de l'analyse quantitative, de comprendre et de décrire les différents aspects liés à notre thème.

2. La taille de l'échantillon :

A travers notre questionnaire, nous avons eu la possibilité d'interroger une cinquantaine de personnes. Concernant les quatre (04) premières questions de questionnaire ont des réponses croisées qui sont relatives à la présentation des interrogés :

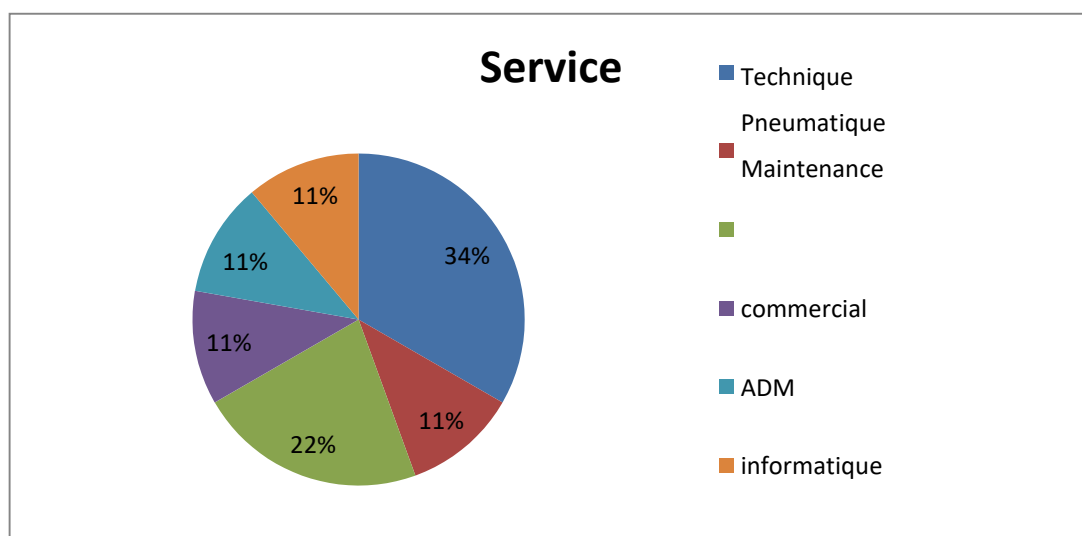
Le tableau suivant représente les caractéristiques selon les quatre variables des répondants:

Tableau 3: caractéristique des répondants

Service	Fonction	Année	Niveau d'étude
Technique	Technicien réception produit	Plus de 10 ans	BAC
Commercial	Cadre technique commercial	Plus de 10 ans	BAC + 5
Service ADM	chargé d'études	De 3 ans à 5 ans	BAC + 5
Service trésorie		De 3 ans à 5 ans	BAC
Maintenance	Cadre	Plus de dix ans	BAC +5
Maintenance et exploitation	Chef de service	De 3 ans à 5 ans	BAC + 4
Pneumatique	Chef de service	De 3 ans à 5 ans	BAC
Réseau opt com	Chef de secteur	3 ans	BAC + 5
ADM	Gestionnaire	De 6 ans à 10 ans	BAC + 4

Cette figure représente le service affecté pour chaque personne de l'échantillon

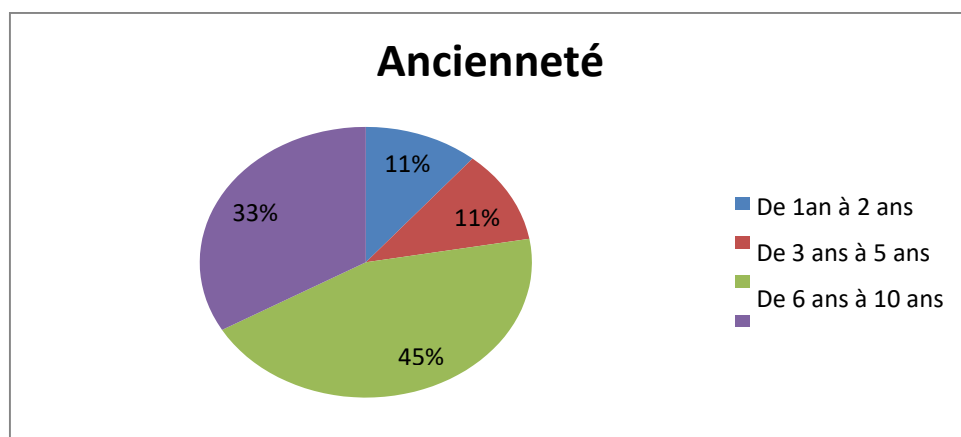
Figure 14: le service affecté pour chaque personne de l'échantillon



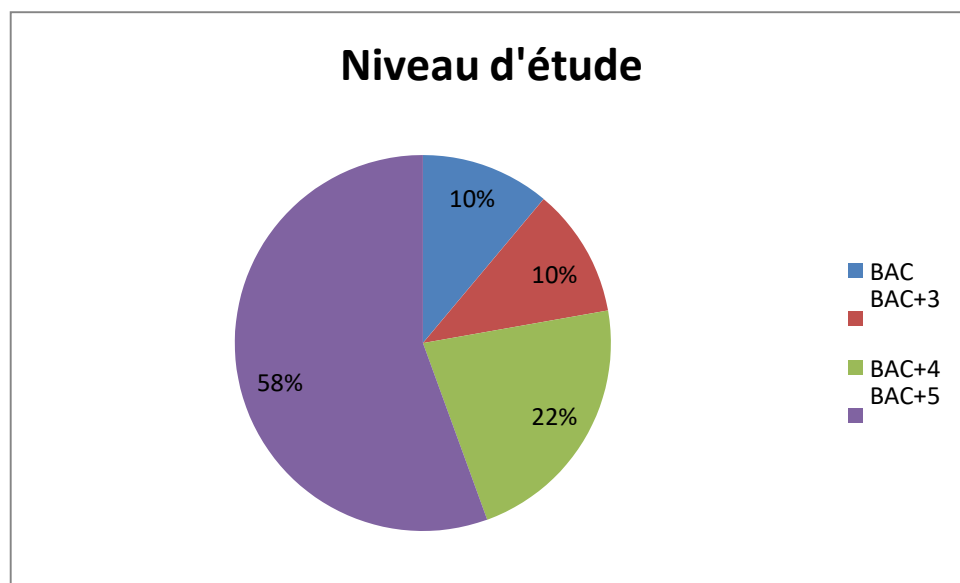
Le graphe suivant représente la catégorie socioprofessionnelle de l'échantillon

Notre échantillon représente 78 % de maîtrises, qui est synonyme de plus de majorité des enquêtés, et 22 % de cadres.

Figure 15: composition de l'échantillon selon l'ancienneté



Quatre (04) parmi les 9 employés questionnés, ont une ancienneté de plus de 06 ans de travail au sein de NAFTAL de Tizi-Ouzou, soit 45%.

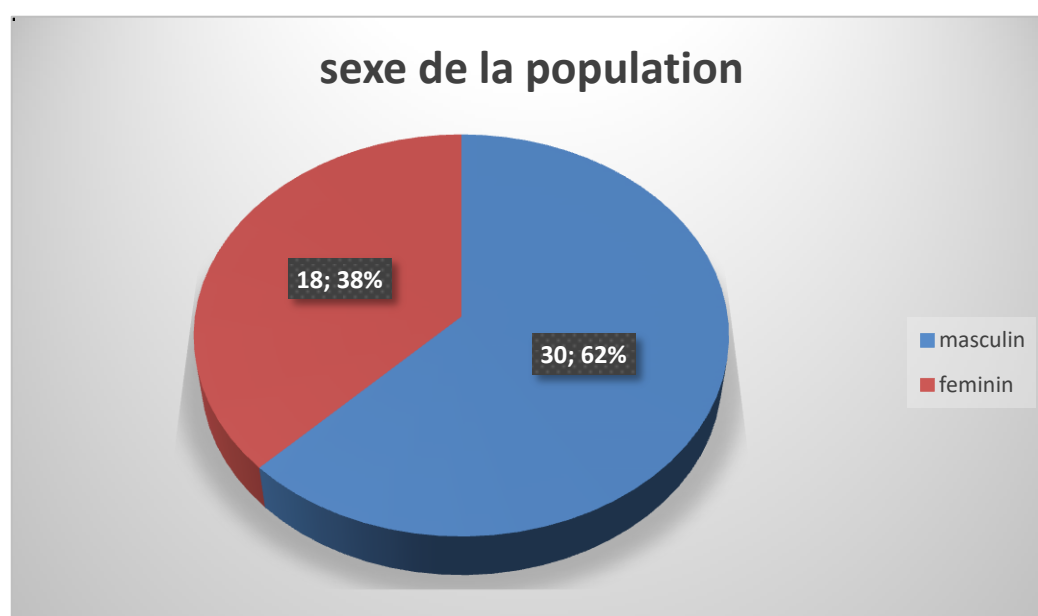
Figure 16: le niveau d'étude

3. Déroulement de l'enquête :

Notre enquête a débuter au mois de juillet et à pris fin début septembre , elle s'est déroulée au niveau de l'entreprise 'NAFTAL' à Tizi-ouzou.

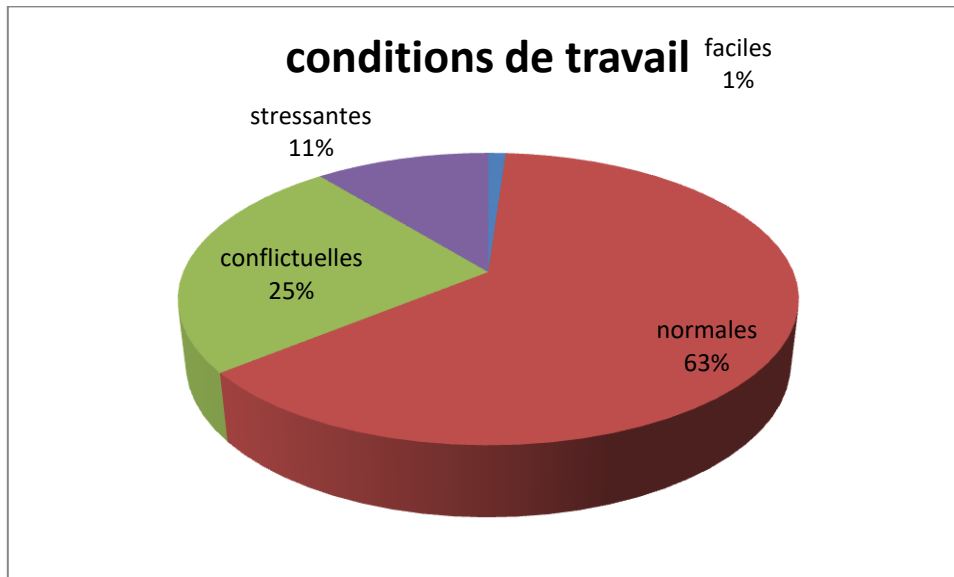
4. Dépouillement, analyse et interprétation des résultats :

Question n°01: vous êtes de quel sexe?

Figure 17: le sexe de la population

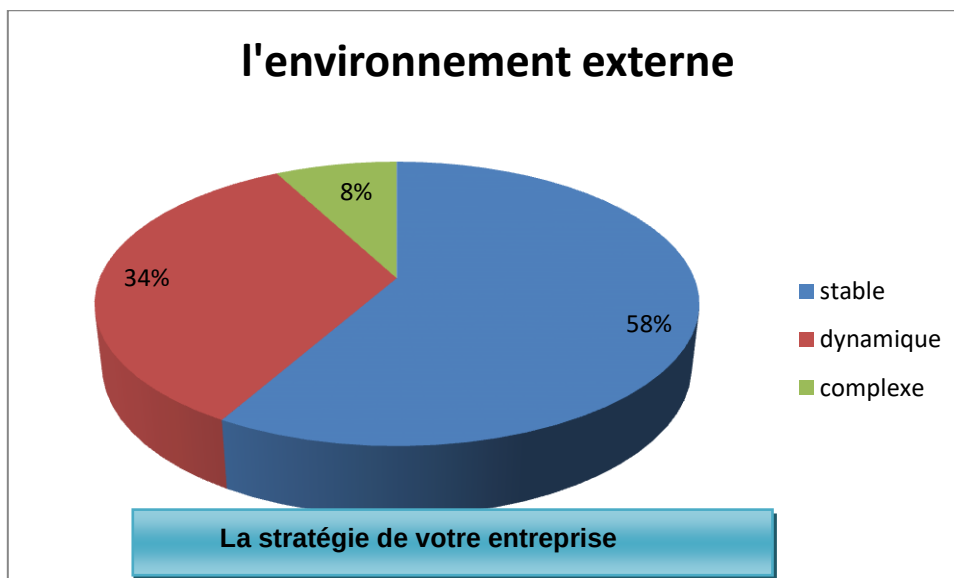
Question N°2: Comment voyez-vous les conditions de travail au sein de votre entreprise?

Figure 18: les conditions de travail



Question N°3: Comment voyez-vous l'environnement externe de votre entreprise?

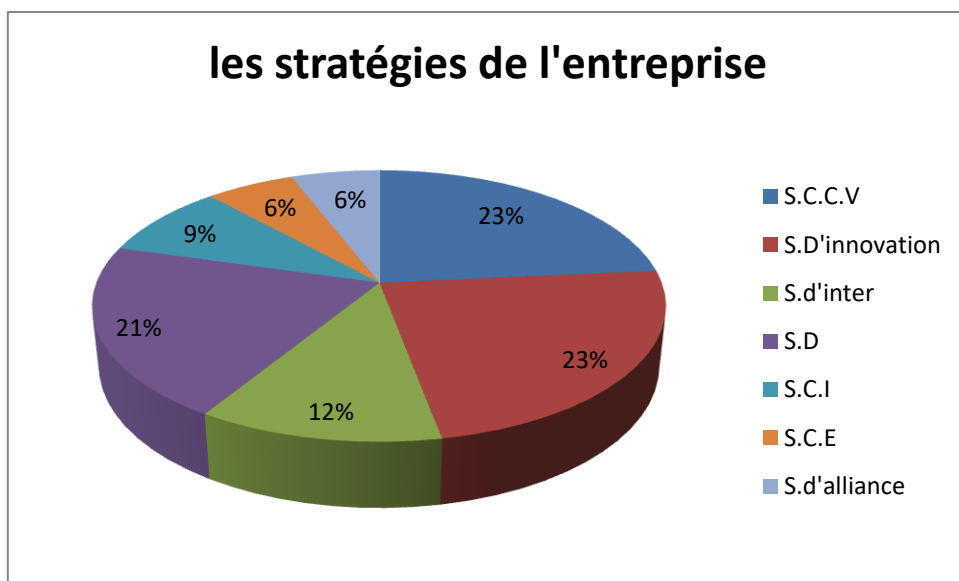
Figure 19: l'environnement externe



Question N°1 :Avez-vous une stratégie au sein de votre entreprise?

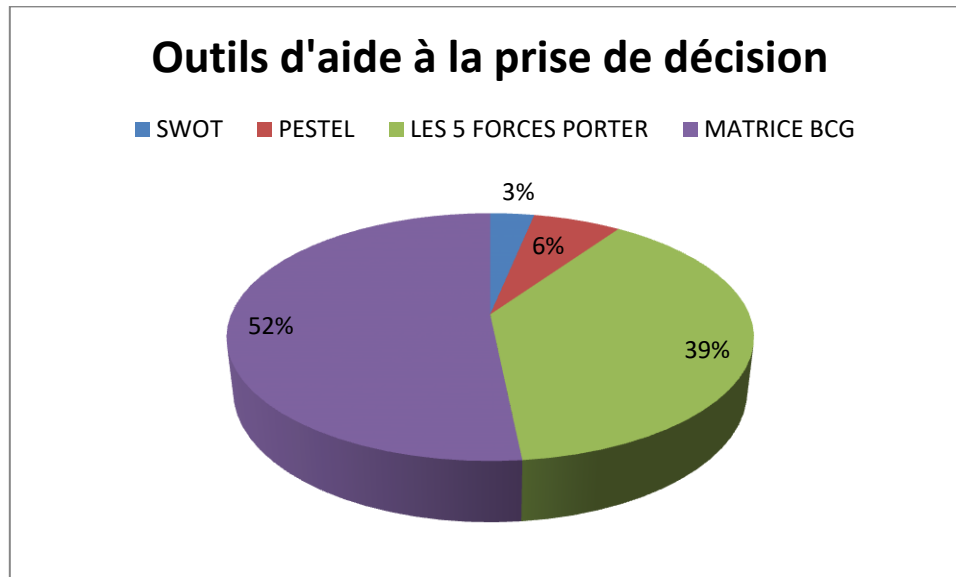
Figure 20: l'environnement externe

Question N°2 : Quelles sont les stratégies de votre entreprise ?

Figure 21: la stratégie d'entreprise

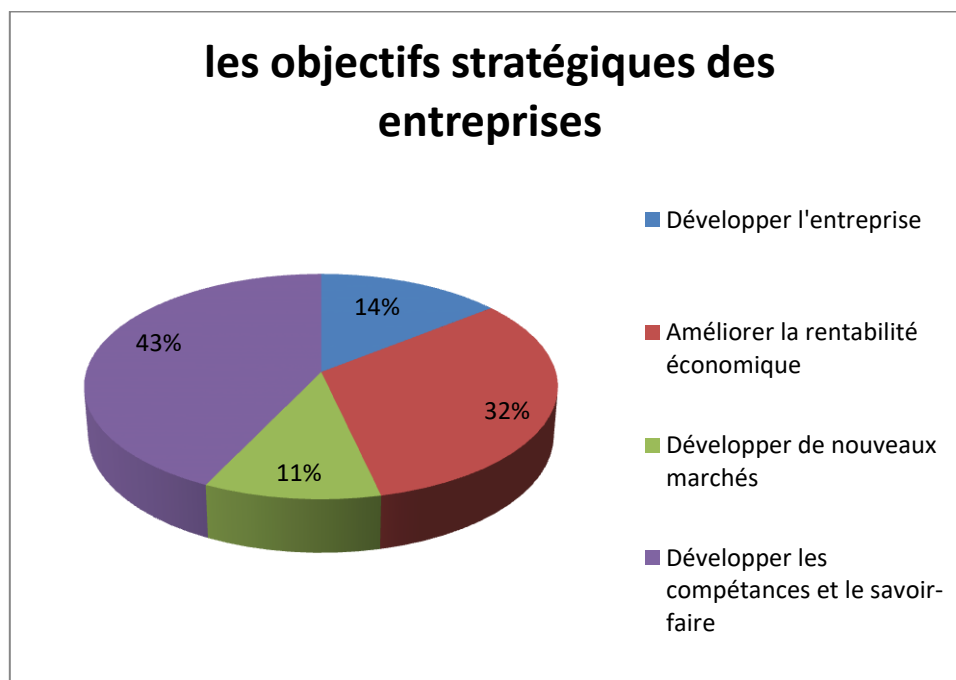
Question N°3 : Quelles sont les outils que vous utilisez pour vous aider à la prise de décision ?

Figure 22: les outils de la prise de décision



Question N°4: Quelles sont actuellement vos objectifs stratégiques dans votre entreprise ?

Figure 23: les objectifs stratégiques



Question N°5: Les besoins du client sont compris dans l'élaboration de la stratégie ?

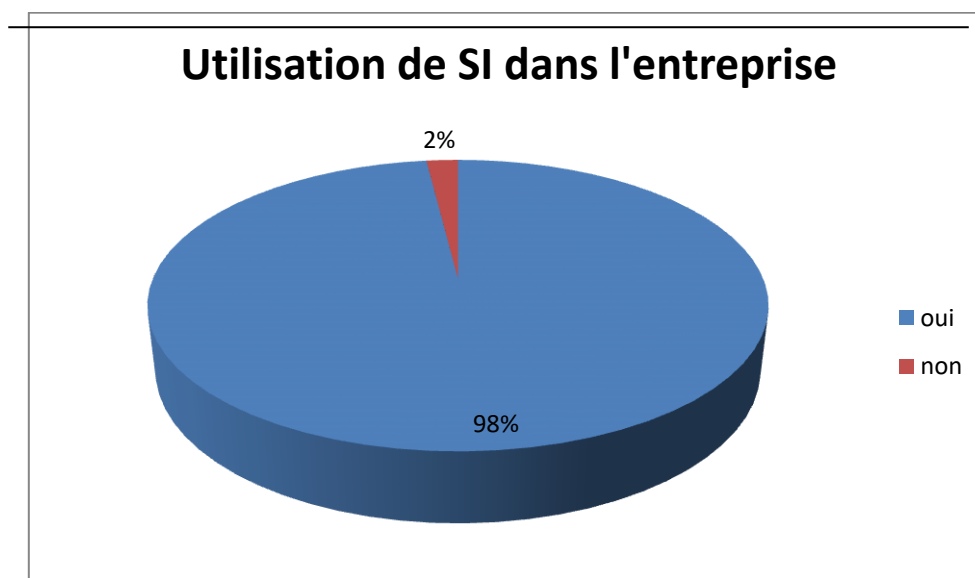
Figure 24: les besoins du client

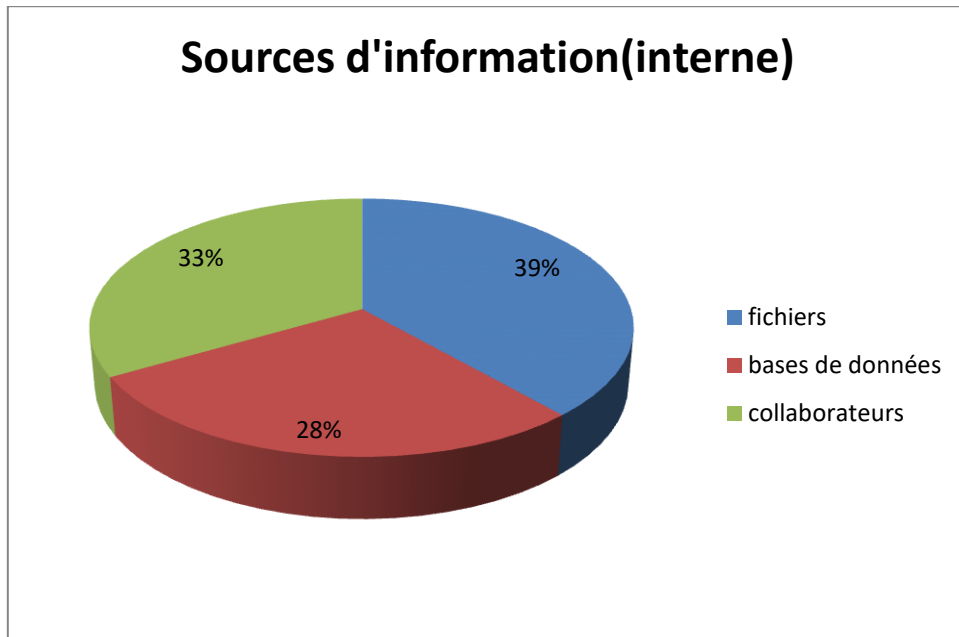
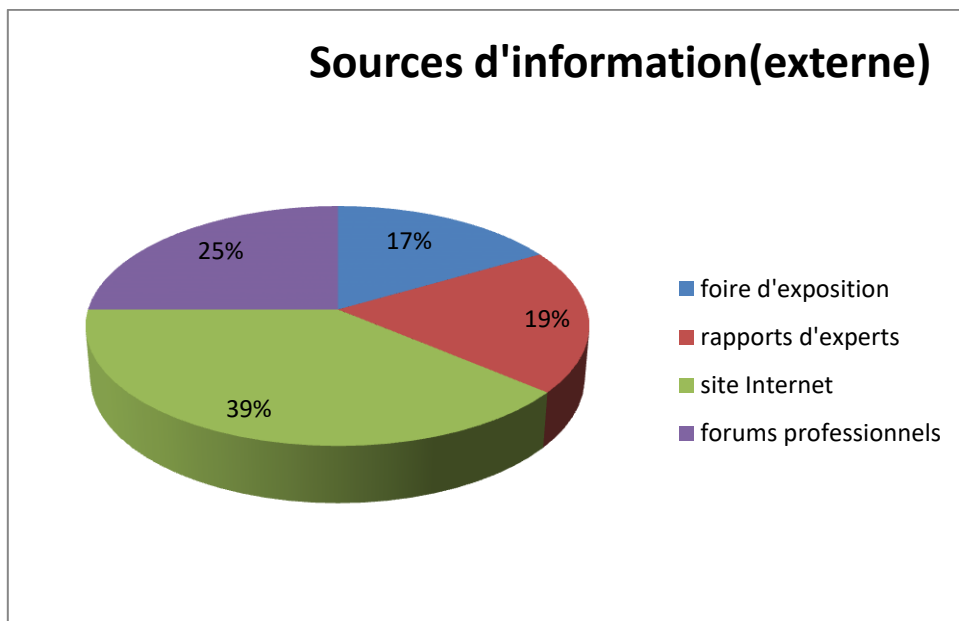


LE SYSTEME D'INFORMATION DE VOTRE ENTREPRISE

Question N°1: J'utilise mon système d'information pour communiquer avec des personnes dans mon groupe de travail ?

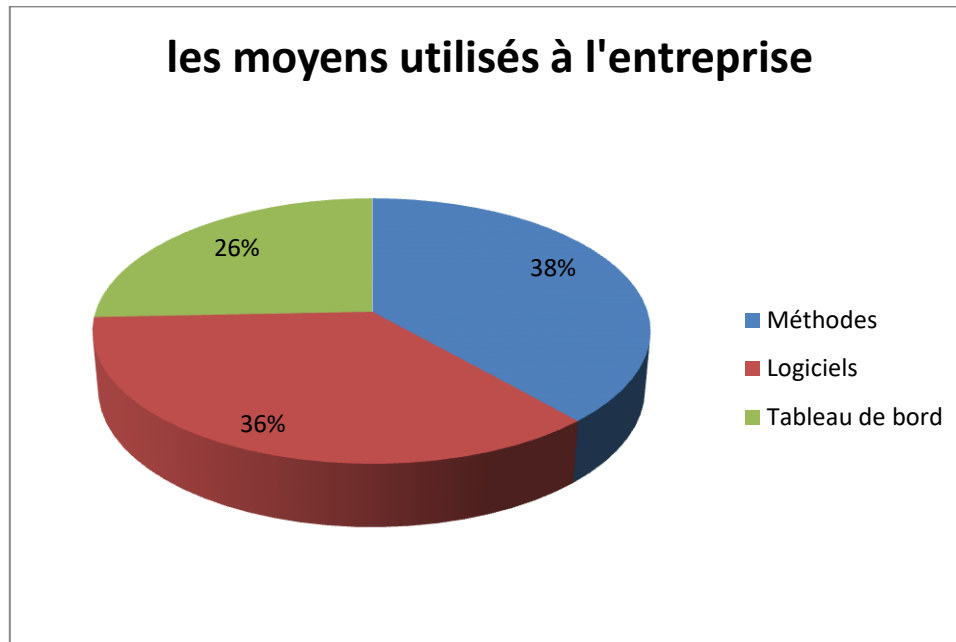
Figure 25: Utilisation du S. I



Question N°2: Quelles sont vos sources d'informations ?**Figure 26:** Les sources d'informations (interne)**Figure 27:** Les sources d'informations (externe)

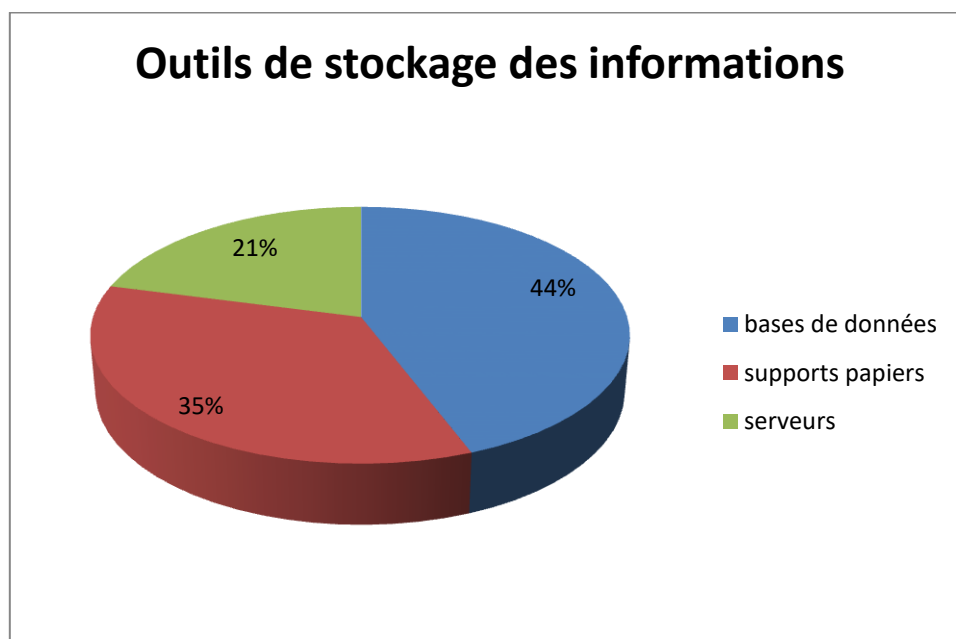
Question N°3: Parmi les moyens suivants, lesquels utilisez-vous pour tirer des résultats à partir des informations collectées?

Figure 28: Les moyens utilisés pour tirer les résultats



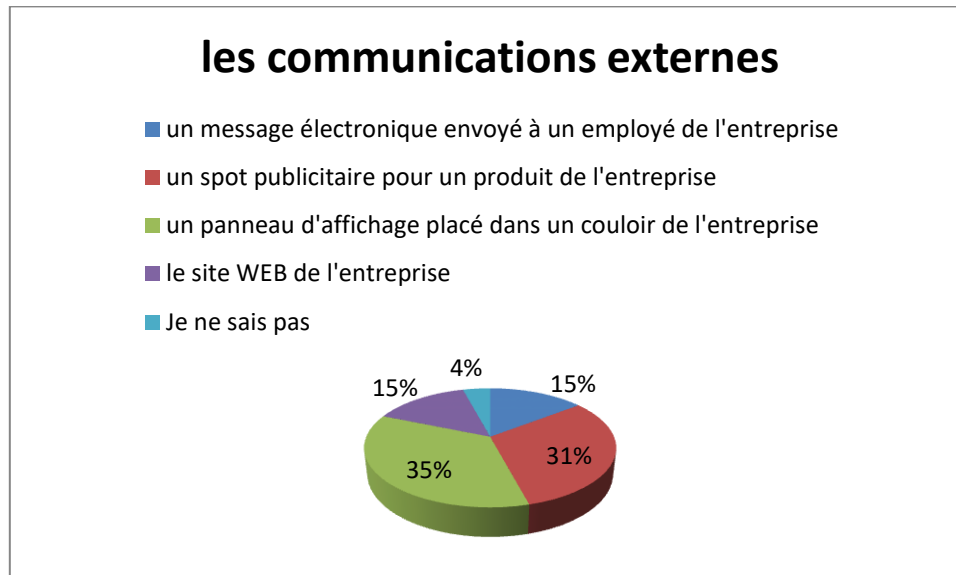
Question N°4 : Quels outils utilisez-vous pour le stockage des informations?

Figure 29: Les outils utilisés pour le stockage des informations



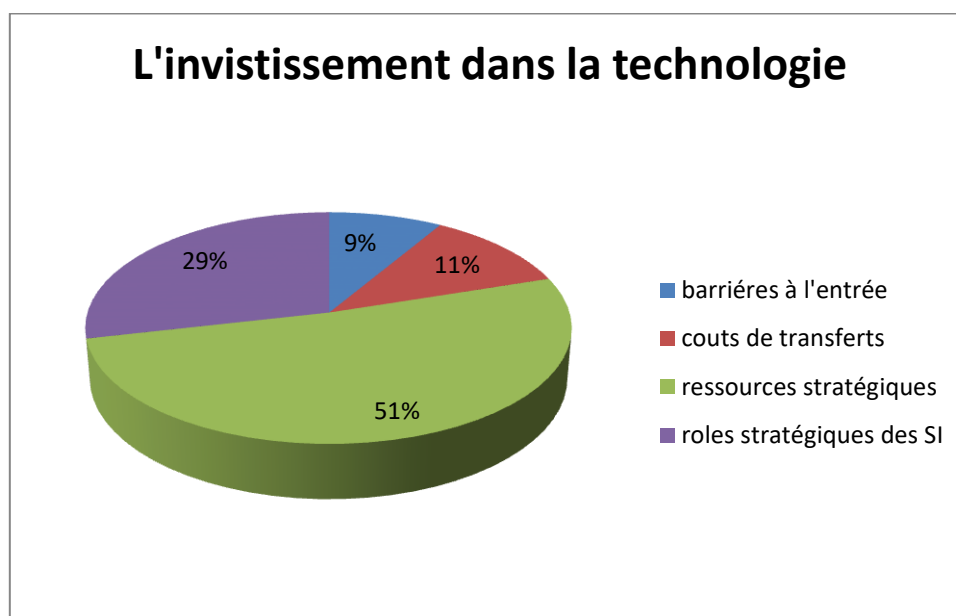
Question N°5 : Parmi les communications suivantes, lesquels constituent une communication externe?

Figure 30: Les communications externes



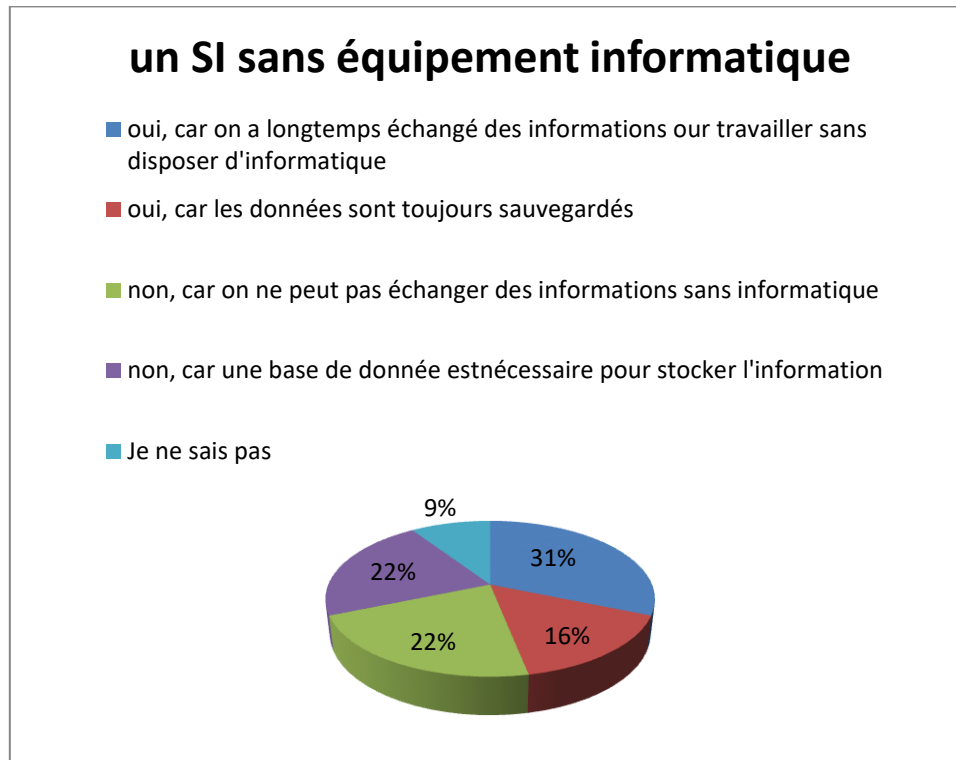
Question N°6 : L'investissement dans la technologie de l'information pour décourager des entreprises de s'établir sur un marché

Figure 31: L'investissement dans la technologie



Question N°7 : Peut-il exister un système d'information sans équipement informatique?

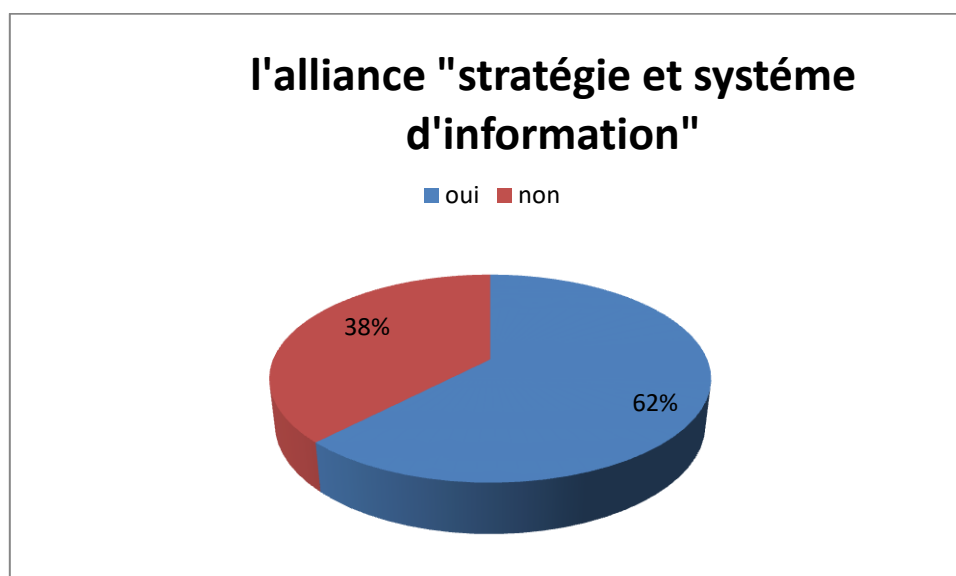
Figure 32: Un SI sans équipement informatique



La stratégie d'entreprise et système d'information

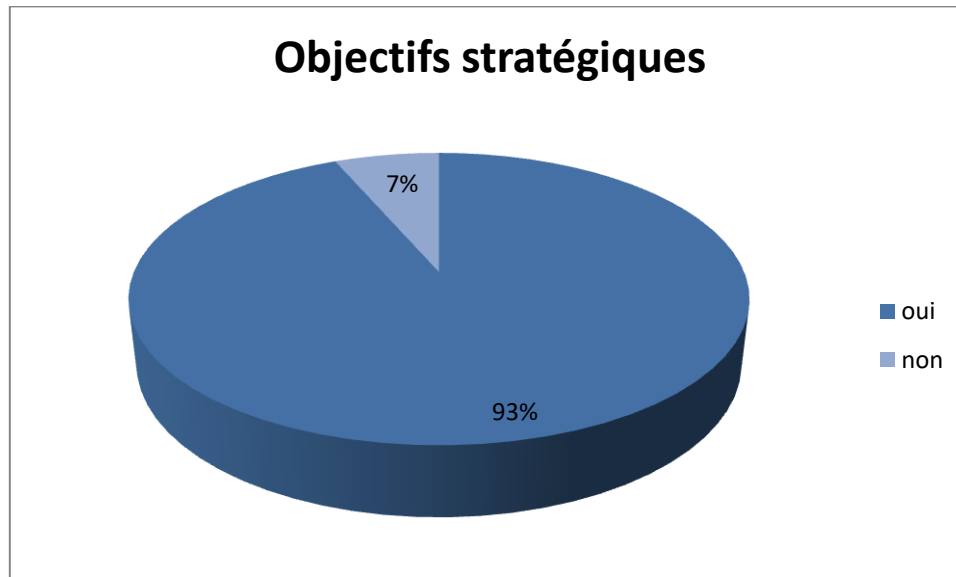
Question N°1 : Pour vous, l'alliance "Stratégie et Système d'information" n'a rien à voir?

Figure 33: L'alliance « Stratégie et système d'information »



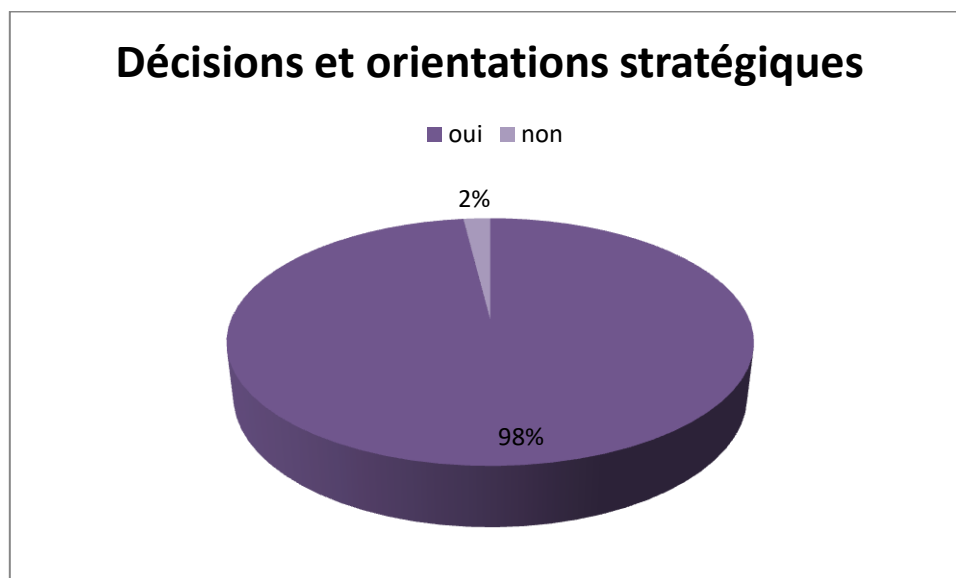
Question N°2 : Le système d'information dans votre entreprise a pour rôle de réaliser les objectifs stratégiques de l'entreprise?

Figure 34: La réalisation des objectifs stratégiques



Question N°3 : Les décisions et les orientations stratégiques des directions sont systématiquement communiqués sous format électronique (mail, intranet)?

Figure 35: Les décisions et les orientations stratégiques



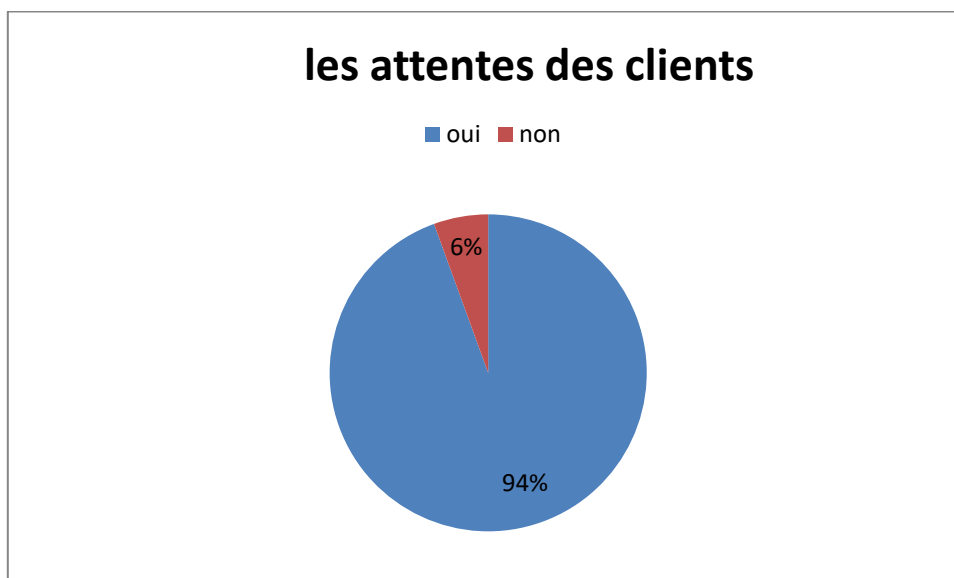
Question N°4 : Grâce au système d'information, la maîtrise des coûts liés à la réalisation de la stratégie s'est améliorée?

Figure 36: L'amélioration de la maîtrise des coûts



Question N°5 : Grâce au système d'information, les attentes des clients vis-à-vis de la stratégie d'entreprise sont mieux prises en compte?

Figure 37: Les attentes des clients



Conclusion générale

Chaque organisation poursuit un objectif et fonctionne sur la base d'une division du travail entre ses membres. **Le système d'information (SI)** représente l'ensemble des ressources utilisées par une entreprise pour bien gérer son information. Généralement, le système d'information est relié aux **outils technologiques** tels que les programmes informatiques, le matériel et la communication. Le système d'information est aussi associé aux processus qui accompagnent ces technologies et aux êtres humains qui les utilisent.

Autrefois appelé « Informatique », tout simplement, l'ensemble de toutes ces ressources a pris le nom de « système d'information » notamment avec l'apparition des nouvelles technologies qui ont permis un élargissement du domaine. Pour être performant au sein de votre entreprise, **vous devrez impérativement bien organiser vos données**, afin que celles-ci soient accessibles et exploitables par tous les utilisateurs autorisés.

Durant ce travail de recherche, nous avons essayé de comprendre le fonctionnement du système d'information appliqué au sein de la stratégie d'entreprise, dont notre question principale est formulée de façon suivante : « **Quel est l'apport du SI à l'évolution stratégique de l'entreprise ?** »

Rechercher l'enjeu de l'influence du système d'information sur la stratégie nous a aidés à tester nos hypothèses de recherche qui nous sont apparues pertinentes. Notre démarche fut donc d'affirmer l'existence d'une relation entre la stratégie d'entreprise et le système d'information.

L'objectif de notre recherche consiste donc à identifier le rôle du système d'information dans le développement stratégique à travers l'analyse des données des études antérieures et les informations collectées auprès de notre étude de cas qui est la société Algérienne NAFTAL de Tizi-Ouzou.

La recherche mise en place afin d'obtenir ces résultats a débuté par l'éclaircissement des notions de la stratégie à travers quelques définitions et sa place dans l'entreprise.

Ensuite, dans le deuxième chapitre nous avons pu dévoiler l'importance de l'information dans l'entreprise ainsi que le système d'information et son rôle dans le développement stratégique. Quant au côté pratique en se basant sur un questionnaire et quelques documents internes à l'entreprise.

Dans le cas de l'entreprise NAFTAL Le système d'information a un rôle central dans son fonctionnement, il permet d'améliorer l'efficacité du fonctionnement interne de l'entreprise et la circulation de l'information.

Selon cette logique, un stock d'informations pertinentes alimente et enrichit le cycle décisionnel, permettant ainsi d'éclairer le choix des décideurs. L'information est donc une sorte de « carburant » pour prendre la bonne décision au bon moment.

De nos jours le statut de l'information stratégique a vraiment changé. L'information est progressivement devenue la richesse essentielle des entreprises, la valeur d'une société commerciale ne réside plus principalement dans son appareil de production, dans ses locaux, ses véhicules ou dans l'immobilisation de ses stocks... Le capital des entreprises réside désormais aussi dans l'immatériel, dans les savoir-faire, la compétence du personnel, les brevets, les marques, la recherche et développement, les relations clients, la stratégie commerciale, les réseaux de partenaires, les communautés d'experts, la confiance de parties prenantes... Dans ce contexte, la capitalisation et le partage d'information sont devenus des éléments primordiaux de réussite largement reconnus comme des facteurs clés de succès pour l'entreprise.

Bibliographie

OUVRAGES

- 1) GIL FIEVET, De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise, Broché ,30 juin 1992
- 2) Sandra GAGHDADI, Mustapha ZGHAL, La transposition de l'art militaire en marketing, 2008
- 3) Guy KONINCKX et Gilles TENEAU, « résilience organisationnelle, Rebondir face aux turbulences », éd deboek, Belgique 2010
- 4) ANSOFF. I, « corporate strategy », SL, MCGraw-Hill, 1965
- 5) PORTER. M, « choix stratégique et concurrence, technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie », éd Economica, Paris, 1982
- 6) 16A. C. Martinet, « stratégie », Vuibert-gestion, 1983
- 7) DESREUMAUX. A, « introduction à la gestion », Armand Colin, Paris, 1992.
- 8) MARCHENSAY. M, « management stratégique », SL, les éditions de l'ADREG, 2004
- 9) R. A. Thiétart, « La stratégie d'entreprise » 2e édition, Science Internationale, Paris, 1996
- 10) LEROY. F, « stratégie de l'entreprise », Dunod, 3ème édition, Paris, 2012
- 11) Magrand-Vuibert, Management stratégique,75015 PARIS, juillet2013
- 12) Michel Albouy, Recherche en science de gestion, édition campus ouvert, paris, 2006
- 13) F. Tannery, J. P. Denis, T. Hafsi, A. C. Martinet, les chaines globales de valeur, vuibert, 2014,
- 14) David Autissier, Les 100 Schémas du Management, Eyroller, 2014.
- 15) . Jean pierre Helfer, Managment stratégique, 10ème édition, Paris, Juillet2013.
- 16) Thomas de Marmol,le model PESTEL,2015.
- 17) B. Garrette, Stratège,8eme édition, Paul Bert,2019.
- 18) Philippe Dorbaire et pierre charles pupion,Managment et avenir,5eme édition,2011.
- 19) Gerard koening, management strategique, 2ème édition,1993.
- 20) R. Reix, F. Rawe, faire de la recherche en systèmes d'informations, éditions Vuibert, 2002, p14.
- 21) S. ALTER, Information systems, a management perspective Benjamin cummings publishings company, 2eme éditions, 1996, p 2.
- 22) R. O. Mason, J-L-Mitroff, management science, vol,19, n°6, 1975.
- 23) Nesrine Chtourou, thèse doctorat alignement stratégique des usages du système ERP, Sfax, jiullet2012, page30.
- 24) Mouhamed Jaouad El qasmi, l'alignement stratégique du système d'information,

Maroc,Page4.

- 25) Yssir Joti, ALIGNEMENT ENTRE LE RÔLE STRATEGIQUE DES TI ET LA SOPHISTICATION DE LA GESTION ET DE L'UTILISATION DES TI, Québec, septembre2008.
- 26) Augustin Bilolo Abwankom,capacité a l'alignement stratégique des système dinformation,Quebeq,juin2010.
- 27) Philip Scranton, Le management de projet, edition8, 2008.

ARTICLES

- 1) Frédéric le Roy, economica, strategie militaire et management stratégique des entreprises
- 2) ROBERT REIX, UN FONDATEUR DE LA DISCIPLINE S. I. EN France Bernard Fallery , Florence Rodhain
- 3) Yan LE Henchec, résumé de l'ouvrage organisation et système d'information, 2000
- 4) GORDON. B. DAVIS ; Margrethe H. ALSON, Jacques Ajenstat et Jean-louis Peaucelle, « système d'information pour le management » ; Economica, volume 1.
- 5) »Systèmes d'information de gestion « Manuelet Application, Dunod édition Francis LEFEBVRE.
- 6) Suzanne RIVARD » le développement de SI » ; 4ème édition ; presses de l'université du Québec.
- 7) Management des systèmes d'information (K. Laudon, J. Laudon, 2013)
- 8) Article ; F. r-acervolina. com
- 9) Nihel jouirou et Michel kalika, court Université, Paris.
- 10) Mémoire Mickael RINGEVAL « impacts des SI sur la performance des individus du travail »,2016.

SITE WEB

Site web <http://www.isdm.univ-tln.fr> le20/08/2022

Site web <http://sabbar.fr> (le 02 /09/2022)

Site web www.babelio.com Le 05/09/2022

Site web www.calarans.consulting.com Le 17/09/2022

Site web www.leblogdudirigeant.com le 15/08/2022

[http. //tel. archives-ouverts. fr](http://tel.archives-ouvertes.fr)

www.lesclefsdumanagmen

Table des matières

Introduction Générale.....	1
----------------------------	---

CHAPITRE I :

L'évolution de la pensée stratégique

Introduction :	6
Section1 : Historique et éléments de définition de la stratégie.....	6
1. Le concept de la stratégie dans le domaine militaire	6
2. L'art de la guerre.....	7
2. 1. L'art de la guerre selon Sun Tzu	7
2. 2. L'art de la guerre selon Clausewitz.....	8
3. Adaptation de la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise:	9
3. 1. Définition de la stratégie d'entreprise :.....	10
3. 2. Les niveau de stratégie d'entreprise :.....	11
Section 2: la démarche stratégique de l'entreprise	12
1. L'évolution de la notion de démarche stratégique	12
1. 1. L'influence du contrôle budgétaire.....	12
1. 2. La politique générale et l'école de Harvard.....	12
2. Les étapes de la démarche stratégique :.....	13
2. 1. Le diagnostic stratégique.....	13
2. 2. La segmentation stratégique.....	13
3. La segmentation stratégique et la segmentation marketing :	14
3. 1. Les étapes de la segmentation.....	14
3. 1. 1. Le diagnostic interne.....	15
3. 1. 2. La chaîne de valeur.....	15
3. 1. 3. Les principaux domaines d'activité à étudier dans la chaîne de valeur :	16
A. Les fonctions opérationnelles.....	16
B. Les fonctions supports.....	17
C. La matrice BCG	17
3. 1. 4. Le diagnostic externe	18
A. L'analyse PESTEL	18
B. Les 5 forces de porter	19
4. La décision stratégique.....	20
4. 1. La mise en œuvre de la stratégie	22
4. 2. Le contrôle de la stratégie	22
Section 03 : Le développement stratégique des entreprises.....	24
1- Les voies de développement	24
1-1-La Spécialisation.....	25

Table des matières

1-2- La Diversification	27
1. 2. 1-La diversification liée ou concentrique	27
1-2-2- La diversification Horizontale	28
1-2-3- La diversification conglomerale (non liée)	28
2- Les modes de développement stratégique	28
2-1-La croissance interne	28
2-2-La croissance externe.....	29
2-3- La croissance conjointe.....	29
3- Les manœuvres stratégiques	29
3-1-Les fusions et acquisitions stratégique	29
3-1-1-L'acquisition horizontale:.....	30
3-1-2-L'acquisition verticale.....	30
3-1-3-L'acquisition de diversification liée	30
3-1-4-L'acquisition conglomerale.....	30
4- Les alliances stratégiques	30
5- Le développement international	32
5-1- Les approches de l'international.....	32
5-2- L'internationalisation et les voies de développement.....	33
5-3-L'internationalisation et les manœuvres stratégiques.....	33
Conclusion	34

Chapitre II:

Le système d'information des entreprises

Introduction	36
Section 01 : Notions de base.....	37
1. Système, information et l'approche systémique.....	37
1. 1. Définition du système.....	37
1. 2. Les différents types du système	37
1. 2. 1. Système fermé ou ouvert	37
1. 2. 2. Les systèmes hommes-machines	37
1. 2. 3. Les systèmes déterministes et les systèmes probabilistes	38
1. 3 . Définition de l'information	38
1. 4. Les caractéristiques de l'information	39
1. 5. Définition du système d'information	40
1. 5. 1. Le SI, un ensemble organisé à partir de différentes ressources :.....	41
1. 5. 2. Un ensemble finalisé pour répondre à des objectifs	42
1. 5. 3. Un S. I peut être définie à plusieurs niveaux	43
2. Dimension du SI	44

Table des matières

2. 1. La Dimension managériale.....	45
2. 2. La Dimension Technologique	45
2. 3. La Dimension Organisationnelle.....	46
3. Le rôle du SI dans l'entreprise.....	46
3. 1. Un rôle opérationnel	46
3. 2. Un rôle décisionnel.....	46
4. Les types de systèmes d'informations	47
4. 1. Système de traitement des transactions(TPS)	47
4. 2. Système d'information de gestion(SIG)	47
4. 3. Système d'aide à la décision (DSS).....	48
4. 4. Système d'experts:	48
Section 2: Intégration des systèmes d'information :	49
1. Définition de l'intégration	49
2. Définition de l'intégration des SI	49
3. Les approches d'intégration.....	50
3. 1. L'intégration a posteriori	50
3. 2. L'intégration <i>a priori</i>	51
4. Méthodes d'intégration des SI.....	52
4. 1. Intégration horizontale	52
4. 2. Intégration verticale.....	52
4. 3. Intégration en étoile.....	52
4. 4. Format de données commun	52
5. Les niveaux d'intégration	53
5. 1. Niveau syntaxique	53
5. 2. Niveau Sémantique	53
6. Etapes de processus d'intégration.....	53
7. Avantages et Inconvénients d'intégration des SI	55
Section 3 : alignement stratégique des systèmes d'information.....	57
1. Origine de la notion d'alignement	57
3. 1. 1. Définition de l'alignement stratégique :	58
2. Le principe de l'alignement stratégique	58
3. Le système d'information et la stratégie de l'entreprise :.....	59
4. L'alignement stratégique comme facteur clé de succès des TI	60
5. Le découpage du système d'information	63
5. 1. Premier point de vue:	63
5. 2. Deuxième point de vue :.....	63
6. Les technologies de l'information et des communications :.....	65

6. 1. Définition de la communication :.....	65
6. 2. Projets imbriqués engendré par l'information de l'entreprise :.....	65
Conclusion	66

PARTIE PRATIQUE

Chapitre III :

Le Système d'information au sein de NAFTAL

Introduction	69
Section1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	69
1. Historique de l'organisme d'accueil	70
2. Présentation du district COM Tizi-Ouzou :.....	70
3. Missions de NAFTAL :	71
4. Présentation des différents départements :.....	72
4. 1. Département commercial :	72
4. 1. 1. Cellule recouvrement : C'est une cellule rattachée directement au.....	72
4. 1. 2. Service carburants : chargé de :.....	73
4. 1. 3. Service lubrifiants et produits spéciaux : il s'occupe de :	73
4. 1. 4. Service pneumatique.....	73
4. 1. 5. Service réseau	73
4. 2. Département finances et comptabilité :.....	73
4. 2. 1. Cellule contrôle et juridique	73
4. 2. 2. Service trésorerie	74
4. 2. 3. Service comptabilité générale.....	74
4. 2. 4. Service coût et budget.....	74
4. 3. Département administration et moyens généraux :	74
4. 3. 1. Service moyens généraux	74
4. 3. 2. Service administration	74
4. 3. 3. Service ressources humaines	75
4. 4. Département transport et technique.....	75
4. 4. 1. Service exploitation et maintenance	75
4. 4. 2. Service transport	75
4. 4. 3. Service d'études et réalisations.....	75
5. Présentation du centre Multi Produit (CMP) :	75
6. Présentation du centre de stockage et de distribution (CSD) :.....	75
7. Situation informatique de l'organisme d'accueil :.....	76
7.1. L'aspect Humain	76
7.2. L'aspect logiciel :	76
Section 2 L'importance du système d'information	77

1. Les supports de l'information-communication :	77
1. 1. Les revues de l'entreprise.....	77
1. 2 Le livret d'accueil.....	77
1. 3 Le centre de calcul.....	77
1.4. Les rapports annuels d'activités et comptes de gestion de l'entreprise.....	78
1.5. Les documents statistiques	78
1.6. Les affichages.....	78
1.7. La note de service.....	78
1.8. La circulaire.....	78
1.9. Le courrier	78
1. 10 Le téléphone	79
1. 11 Le télex.....	79
1. 12 Le fax.....	79
1. 13 Les réunions	79
1. 14 Les conférences	79
1. 15 Les séminaires	79
2. Les logiciels :	79
2. 1. FTP.....	79
2. 2. Le WINCANAL	79
2. 3. NAFT GD.....	80
3. Les technologies de l'information de NAFTAL.....	81
3. 1. L'Intranet.....	81
3. 2. Le projet « Programme Management Office (2004) » :	81
3. 3. Les ERP	81
3. 3. 1. Le rôle de l'ERP :	81
3. 3. 2. Le principe de fonctionnement d'un l'ERP :	81
3. 4. Le VSAT :	82
Section 03 : Interprétation des résultats.....	82
Introduction.....	82
1. Méthodologie et objectifs de la recherche	82
1. 1. Objectifs de la recherche :	82
1. 2. Méthodologie de recherche :	83
2. La taille de l'échantillon :	83
3. Déroulement de l'enquête :	85
4. Dépouillement, analyse et interprétation des résultats :	85
Conclusion générale	96
Bibliographie.....	99

Table des matières

Table des matières	102
Annexes	109

Annexes

Annexes 01 : Questionnaire

1. Vous êtes de quelle direction?

- ☐ Direction Régionale Ouest
- ☐ Direction Régionale Est
- ☐ Direction Régionale Centre
- ☐ Direction Générale.

2. A quel service êtes-vous

3. Quelle est votre fonction?

4. Depuis combien d'années occupez-vous cette fonction?

- ☐ Moins d'un an
- ☐ De 1an à 2ans
- ☐ De 3ans à 5ans
- ☐ De 6ans à 10ans
- ☐ Plus de dix ans

5. Quel est votre niveau d'étude?

- ☐ BAC
- ☐ BAC+3
- ☐ BAC+4
- ☐ BAC+5

6. Autres, précisez:

7. Quelle est votre tranche d'âge?

- ☐ 20-29ans
- ☐ 30-39ans
- ☐ 40-49ans
- ☐ 50-59ans
- ☐ 60 ans et plus

8. Vous êtes?

- ☐ Femme
- ☐ Homme

Le système d'information et le développement stratégique

VOTRE ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT

1. Comment voyez-vous les conditions de travail au sein de votre entreprise?

- ☐ Faciles
- ☐ Normales
- ☐ Conflictuelles
- ☐ Stressantes

2. Comment voyez-vous l'environnement externe de votre entreprise?

- ☐ Stable
- ☐ Dynamique
- ☐ Complexe

3. Les items présentés ci-dessous sont-ils importants?

- ☐ Partage d'expériences entre les individus
- ☐ L'entraide entre les individus
- ☐ Echange d'informations entre les individus

LE SYSTEME D'INFORMATION DE VOTRE ENTREPRISE

1. J'utilise mon système d'information pour communiquer avec des personnes dans mon groupe de travail.

- ☐ oui
- ☐ Non

2. Quelles sont vos sources d'informations?

a) Interne: (vous pouvez choisir plusieurs réponses)

☐ Fichiers

☐ Bases de données

☐ Collaborateurs

Autres:... ..

.....

b) Externe:(vous pouvez choisir plusieurs réponses)

☐ Foire d'exposition

☐ Rapports d'experts

☐ Site Internet

☐ Forums professionnels

Autres:... ..

.....

3. Parmi les moyens suivants, lesquels utilisez-vous pour tirer des résultats à partir des informations collectées?(vous pouvez choisir plusieurs réponses)

☐ Méthodes

☐ Logiciels

☐ Tableau de bord

Autres (précisez):... ..

.....

4. Quels outils utilisez-vous pour le stockage des informations?(vous pouvez choisir plusieurs réponses)

☐ Bases de données

☐ Supports papiers

☐ Serveurs

Autres(précisez):... ..

.....

5. Parmi les propositions suivantes quelle est celle qui décrit le plus exactement ce qui est le rôle d'une information dans le système d'information d'une organisation ?

☐ Une information permet de savoir quoi faire, de prendre une décision pour gérer l'entreprise

☐ Une information permet de se tenir au courant de l'actualité du monde

☐ Une information permet de dire à quelqu'un ce qu'il doit faire

☐ Une information est toujours saisie dans la base de données de l'entreprise

☐ Je ne sais pas

6. Lors d'une recherche documentaire, parmi les critères suivants, lesquels contribuent à garantir la qualité d'une information?

☐ La notoriété de son auteur, de son éditeur

☐ Sa pertinence, sa capacité à répondre à une question posée

☐ Son exactitude, le fait qu'elle soit également citée par d'autres sources

☐ Sa disponibilité sur un site WEB

☐ Je ne sais pas

7. Parmi les communications suivantes, lesquels constituent une communication externe?

☐ Un message électronique envoyé à un employé de l'entreprise

☐ Un spot publicitaire pour un produit de l'entreprise

☐ Un panneau d'affichage placé dans un couloir de l'entreprise

☐ Le site WEB de l'entreprise

☐ Je ne sais pas

8. Dans une entreprise, qui est directement impliqué dans la gestion du système d'information?

☐ La direction

☐ Les responsables de services (service commercial, comptable, Grh...)

☐ Les informaticiens

☐ Les clients

☐ Je ne sais pas

9. Peut-il exister un système d'information sans équipement informatique?

☐ Oui, car on a longtemps échangé des informations pour travailler sans disposer d'informatique

☐ Oui, car les données sont toujours sauvegardées

☐ Non, car une base de données est nécessaire pour stocker l'information

☐ Non, car on ne peut pas échanger des informations sans informatique

☐ Je ne sais pas

10. L'investissement dans la technologie de l'information pour décourager des entreprises de s'établir sur un marché

☐ Barrières à l'entrée

☐ Coûts de transferts

☐ Ressources stratégiques

☐ Rôles stratégiques des SI

La stratégie de votre entreprise

1. Avez-vous une stratégie au sein de votre entreprise

☐ Oui

☐ Non

2. Quelles sont les stratégies de votre entreprise?

☐ Stratégie de croissance et création de valeur

☐ Stratégie d'innovation

☐ Stratégie d'internationalisation

☐ Stratégie de diversification

☐ Stratégie de croissance interne

☐ Stratégie de croissance externe

☐ Stratégie d'alliance

3. Quels sont les difficultés que vous rencontrez dans la prise de décision?

- ☐ Humains
- ☐ Matériels
- ☐ Financiers
- ☐ Autres

4. Quels sont les outils que vous utilisez pour vous aider à la prise de décision?

- ☐ SWOT
- ☐ PESTEL
- ☐ Les 5 Forces PORTER
- ☐ Matrice BCG
- ☐ Autres(précisez):... ..

... ..

5. Pourquoi avoir choisit cet outil?

6. Quels sont actuellement vos objectifs stratégiques dans votre entreprise?

- ☐ Développer l'entreprise
- ☐ Améliorer la rentabilité économique
- ☐ Développer de nouveaux marchés
- ☐ Développer les compétences et le savoir-faire

7. Quels sont les risques stratégiques que se lamente l'entreprise?

- ☐ Risque stratégique lié à l'environnement sociétal(légitimité, culture, sociologie)
- ☐ Risque lié à l'environnement concurrentiel(vulnérabilité, agressivité des concurrents)
- ☐ Risque lié à l'instabilité du marché

8. La stratégie de votre entreprise est connu par:

- ☐ Le personnel seulement
- ☐ La direction seulement
- ☐ Le personnel et la direction

9. Les besoins du client sont compris dans l'élaboration de la stratégie?

☐ Oui

☐ Non

La stratégie d'entreprise et système d'information

1. Pour vous, l'alliance "Stratégie et Système d'information" n'a rien à voir?

☐ Oui

☐ Non

2. Pour vous, l'alliance "Stratégie et Système d'information" , c'est vital?

☐ Oui

☐ Non

3. Le système d'information dans votre entreprise a pour rôle de réaliser les objectifs stratégiques de l'entreprise?

☐ Oui

☐ Non

4. Les décisions et les orientations stratégiques des directions sont systématiquement communiqués sous format électronique (mail, intranet)?

☐ Oui

☐ Non

5. Grâce au système d'information, la maîtrise des coûts liés à la réalisation de la stratégie s'est améliorée?

☐ Oui

☐ Non

6. Grâce au système d'information, les attentes des clients vis-à-vis de la stratégie d'entreprise sont mieux prises en compte?

☐ Oui

☐ Non

Annexe 02 : la carte à puce Naftal

La vie de l'Entreprise

NAFTAL

Le Directeur Central des Systèmes d'Information à Naftal News

« La carte à puce comme levier de modernisation »



Le Directeur Central des Systèmes d'information, monsieur Hacene Boukacem, a bien voulu nous accorder un entretien autour du projet « carte à puce ».



Naftal News : Peut-on avoir un bref historique sur le projet du lancement de la carte de paiement électronique Naftal ?

M. Hacene Boukacem : Comme nous le savons tous, le monde des affaires évolue de nos jours à une vitesse vertigineuse faisant émerger les technologies de l'information et de la communication et nous, en tant que société à caractère purement commercial, n'avons plus le droit d'être en retard dans ce domaine.

Naftal, à l'instar des autres sociétés, est entrain de se préparer pour faire face à ce nouvel environnement économique à travers ses différents projets qui vont lui permettre de conforter sa place de leader sur le marché national.

C'est dans ce cadre que notre Direction en collaboration avec la Direction Exécutive Finances et la Branche Commercialisation s'est engagée depuis 2004 dans le projet du lancement d'une carte de paiement électronique appelée communément « carte à puce », en partenariat avec la Banque Extérieure d'Algérie (BEA), qui est notre Banque primaire.

Ce projet a été testé le 02 Mai 2005 au niveau de dix stations-service pilotes de la wilaya d'Alger dans lesquelles les essais de démarrage, de rechargement de cartes de paiement électronique et de télécollecte en agence BEA se sont soldés par des résultats positifs permettant ainsi à cette opération un élargissement à d'autres points de vente. Ce teste nous a permis d'une part, de vérifier le bon fonctionnement de la carte à puce à tous les niveaux et d'autre part, de procéder à des ajustements techniques.

En parallèle, une formation du personnel chargé d'assurer le bon fonctionnement de cet outil nouveau a été organisée pour éviter tout retard lors de son lancement sur le marché.

LA MODERNISATION, CLÉ DE VOÛTE DE LA PERFORMANCE

14

Une entreprise qui communique est une entreprise qui bouge, qui innove et qui va de l'avant.

Initiation au système de paiement électronique «carte à puce»



La nouvelle Bouteille de gaz B6 dans les foyers des Ménages!



La B6 est une bouteille de gaz (butane ou propane) compacte et pratique qui va vous simplifier la vie ! Conjuguant confort et légèreté, elle s'adapte à tous vos besoins quotidiens, de la cuisson au chauffage en passant par le bricolage.

Qualifiée de polyvalente et pratique, cette nouvelle gamme de bouteilles de gaz offre des avantages telle que la facilité de son branchement et de son transport. Elle vient conforter la palette d'offre des produits existant sur le marché notamment celle de la bouteille B13.

Sa production a été lancée suite aux besoins exprimés par les consommateurs, particulièrement les ménagères, en vue de participer au confort de leurs quotidiens.

H.L. Kebilène



