



UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES
ET DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de fin de cycle

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Financières et
Comptabilité**

Option : Finance et Banque

Thème

**Évaluation de la performance
organisationnelle du système
d'information bancaire actuel de
la BADR n°580 Tizi-Ouzou**

Présenter par :

- KHENNENOU Melissa
- KACHA Issinia

Dirigé par :

Guerchouh. M

Membre du jury :

- ❖ Présidente : AMOKRANE Hakima (MAA, FSECSG/UMMTO)
- ❖ Rapporteur: GUERCHOUH Mouloud (MCA, FSECSG/UMMTO)
- ❖ Examinatrice: SI-SALAH Karima (MAA, FSECSG/UMMTO)

Promotion 2020/2021

Remerciements



Au terme de ce travail nous tenons à exprimer notre gratitude et nos remerciements pour toutes les personnes qui ont contribué à sa réalisation :

Mr 'Guerchouh. M'notre promoteur pour son aide, ses conseils et sa disponibilité ;

Mr 'MAMMAR.M' pour notre encadrement au sein de la BADR de Tizi-Ouzou ;

L'ensemble des membres du jury, d'avoir accepté d'examiner et d'évaluer notre travail ;

Aussi, on tient à remercier grandement nos familles et tous ceux qui nous ont encouragés durant cette période.

Dédicaces



Je dédie ce travail à :

Ma très chère mère ;

Mon père ;

Mes deux sœurs ;

Tous mes proches ;

Tous mes amis ;

Ainsi tous ceux qui me connaissent.

ISSINIA

Je dédie ce mémoire à :

Ma très chère mère ;

Mon père ;

Tous mes proches ;

Tous mes amis ;

Ainsi tous ceux qui me connaissent

Et à tous ceux qui auront l'occasion de lire ce travail.

MELISS

Liste d'abréviation :

BADR : Banque de l'Agriculture et de Développement Rural.
BFR : Besoin en Fonds de Roulement
CA : Chiffre d'AFFAIRE
CB : Carte Bancaire
CIDP : Code d'Identification de Dossiers Personnel.
CRM : Customer Relationship Management
CMED : Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement
CSAT : Customer Satisfaction
DAB : Distributeur Automatique de Billets
DD : Développement Durable
DICP : Disponibilité, Intégrité, Confidentialité, Possibilité
EBE : L'Excédent Brut d'Exploitation
EDI : L'Echange de Données Informatisé
ERP : Entreprise Ressource Planning
EURL : Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée
FBCF : Formation Brute de Capitale Fixe
FSGBU : Finacial Services Global Business Unit.
GAB : Guichet Automatique Bancaire
ISO : Organisation Internationale de Normalisation
IA : Intelligence Artificielle
KPI : key Performance Indicateur
MBA-France : Master of Business Administration
MRP : Material Requirement Planning
NPS : Net Promoter Score
NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de Communication
OBNL : Organisation à But non Lucratif
ONG : organisation non gouvernementale
PME : Porte-Monnaie Electronique
PMV : Porte-Monnaie Virtuel
PGI : Progiciel de Gestion Intégré
RMT : Réseaux Mixtes Technologiques
ROI : Retour sur Investissement
RH : Ressource Humaine
SA : Société anonyme
SAS : Sociétés par Actions Simplifiées
SARL : Société à Responsabilité Limitée
SASU : Société par Actions Simplifiée
SII : Système d'Information International.
SOA : *services orientation services* (Architecture Orientation et Service).
SQL : Structured Query Language
SI : Systèmed'Informations
SIB : Système d'Informations Bancaire
SIG : Système d'Information de Gestion
SIS : Système d'Information Stratégique
STT : Système de Traitement des Transactions
SID : Système d'Information pour Dirigeants
SAD : Système d'Aide à la Décision
SMO : Système du Management Opérationnel
TIC : Technologies d'Information et de Communication
TRS : Taux de Rendement Synthétique
TBG : Thyroxine Binding Globulin
TSA : Transition Service Agreement
TPE : Terminal de Paiement Electronique

Sommaire

Introduction générale

Chapitre I : généralités sur les systèmes d'information bancaires

Section 01 : généralités sur les systèmes d'informations 03

Section 02 : les différents niveaux et types de systèmes d'information..... 23

Section 03 : l'impact des technologies d'information et de communication sur le système d'information bancaire 28

Chapitre II : la performance organisationnelle du système d'information

Section01: généralité sur l'organisation 38

Section 02 : généralités sur la performance..... 52

Section 03 : la performance organisationnelle d'un système d'information 63

Chapitre III : Analyse de l'impact de la mise en place de FLEXCUBE system au sein de la BADR agence n°580 Tizi-Ouzou

Section 01 : présentation générale de la BADR 73

Section 02 : présentation de la société « Oracle FLEXCUBE System 76

Section 03 : Analyse de l'impact de la mise en place de FLEXCUBE system au sein de la BADR agence n°580 Tizi-Ouzou 99

Conclusion générale 118

Bibliographie..... 120

Introduction générale

INTRODUCTION GENERALE

Si le siècle dernier a été celui de la révolution industrielle, notre siècle au moment où il commence se distingue plutôt comme celui de la "révolution informative". L'ère de l'industrialisation a vu la machine remplacer progressivement l'homme pour des tâches répétitives et de plus en plus nombreuses qui correspondent à des productions croissantes et diversifiées.

L'émergence de l'économie de l'information a accentué les exigences du contexte actuel caractérisé par sa complexité, sa dynamique et son incertitude. Toute entreprise ne peut atteindre ses objectifs en termes de performance que si elle dispose d'un large éventail de moyens financiers, humains et, particulièrement, de ressources informationnelles. Dans une perspective de maintenir durablement sa réactivité, sa flexibilité et sa proactivité (Bergeron, Raymond, & Rivard, 2003), elle procède à l'implantation de systèmes d'information susceptibles de générer des gains tangibles et intangibles (Elidrissi & Elidrissi, 2010) et de leur permettre un soutien efficace dans la gestion opérationnelle et stratégique de ses activités (Regragui & Al Meriouh, 2017).

Ces systèmes d'informations (SI) connaissent une véritable mutation avec l'intégration des Technologies de l'Information et de la Communication (Nwamen, 2006).

Le SI associé à des technologies d'information et de communication multiplie les pratiques et les activités du management et engendre des conséquences qui peuvent être négatives ou positives. Cela dépend du degré de leur maîtrise, de la structure organisationnelle et de ceux qui l'utilisent.

L'implantation d'un SI n'est pas une fin en soi. Ses effets ne sont pas toujours aisément prévisibles compte tenu de la variété et de la complexité des facteurs en jeu, l'ignorance ou la sous-estimation des liens entre le SI, les technologies et l'organisation est à l'origine de nombreux échecs ou dysfonctionnements (Klein & Ratier, 2012, p. 11).

Les investissements en informatique et le développement des SI restent un phénomène subi plutôt que volontaire (Elidrissi & Elidrissi, 2010, p. 56) car ils représentent le premier poste de dépense de l'entreprise (Legrenzi, 2015). Les investissements et les efforts consentis par une entreprise pour intégrer le SI et les TIC visant à générer des retombées positives (croissance, profits, etc.) ne garantissent pas le succès et induisent systématiquement une prise de risque, et cela questionne le lien à la performance de l'entreprise (Deltour & Lethiais, 2014).

Il est connu que comme toute institution à caractère économique, la banque a pour but de créer des richesses et des valeurs ajoutées, sous forme de bénéfices sur des produits et

INTRODUCTION GENERALE

services au profit de sa clientèle. Ceci dit, et pour accroître le bénéfice d'une banque, il existe plusieurs politiques à mettre en œuvre pour aboutir au résultat souhaité.

L'une de ces politiques est l'optimisation des dépenses liées directement ou indirectement à l'activité de la banque. Pour le faire, celle-ci doit mettre en place le dispositif adéquat avec les ressources humaines et moyennes matériels fournis pour la réalisation de ces activités.

La modernisation du secteur bancaire est devenue un enjeu pour la réussite de l'économie algérienne. C'est dans ce sens que le gouvernement algérien a donné l'ordre fin 2017 pour toutes les banques publiques algériennes de moderniser leur SI. Le projet de modernisation du secteur bancaire et financier est un travail collectif auquel toutes les banques doivent consacrer tous leurs efforts pour faire aboutir cette opération et atteindre des résultats pertinents.

Les fonctions des systèmes d'information se sont progressivement diversifiées. Dans les années 1960, leur rôle se limitait à l'automatisation des traitements transactionnels. Dans les années 1970, les systèmes d'aide à la décision et la production de rapports contribuent à conférer au système d'information un rôle de gestion. Dans les années 1980, avec les micro-ordinateurs, apparaît la notion d'informatique de l'utilisateur final. Au cours des années 1990, avec le développement des réseaux de télécommunications et la transmission d'informations numérisées, l'évolution technologique prolonge ses effets à l'extérieur de l'organisation sur les systèmes d'informations inter-organisationnels. A chaque étape, les évolutions technologiques et organisationnelles se sont conjuguées pour modifier en profondeur le système d'information de l'entreprise, c'est-à-dire l'ensemble de ses flux d'informations et la structure organisationnelle dans laquelle ils s'insèrent. En matière d'évolution technologique, un des phénomènes les plus marquants de la fin des années 1990 est la mise en place avec Internet, d'un réseau mondial qui présente l'intérêt majeur de pouvoir être accessible via une norme commune, internationalement adoptée. (Blanqué, 2003, p : 05)

En ce qui concerne la Banque Algérienne de Développement Rural BADR, sujet de notre mémoire, se base sur l'évaluation de la performance du nouveau Système d'Information mis en place incessamment.

La Direction Générale de la Banque doit savoir si le nouveau système d'information mis en place répond aux objectifs assignés et aussi si ce dernier prend en charge toutes les activités essentielles de la Banque.

Problématique

C'est dans ce contexte, que la banque publique algérienne BADR a adopté le nouveau système d'information « Oracle FLEXCUBE System » dans le but d'améliorer sa productivité, d'ouvrir le plus rapidement possible ses activités à l'échelle internationale, et dans le pays encourager les personnes à déposer leur argent dans la banque (améliorer le taux de bancarisation). Tout cela nous a conduits à poser la problématique suivante :

Quel est l'impact du système d'information sur la performance organisationnelle d'une entreprise ?

Pour répondre à cette problématique, il faut répondre à ces questions :

- 1) **Quelle est la relation entre le système d'information et la performance organisationnelle ?**
- 2) **Est-ce que le nouveau système d'information répond aux objectifs assignés par la banque « BADR » ?**

L'objectif et intérêt du mémoire

L'objectif de ce travail est d'apporter des réponses sur la situation actuelle des banques publiques algériennes et l'efficacité ou non de l'utilisation des nouveaux systèmes d'information international.

Le plan de travail

Dans le but de cerner notre problématique de recherche, il nous a semblé important d'aborder ce sujet en trois chapitres, les deux premiers sont d'ordre théorique, tandis que le troisième constitue une étude empirique.

Dans le premier chapitre, nous présenterons d'une manière générale le système d'information, ce chapitre est composé de trois sections, la première présente les généralités sur les systèmes d'informations, la deuxième section décrit les différents niveaux et types de systèmes d'information. La troisième section porte sur l'impact des technologies d'information et de communication sur le système d'information bancaire.

Le deuxième chapitre, est consacré à la performance organisationnelle du système d'information, lui aussi subdivisé en trois sections. La première porte sur les généralités de l'organisation, la seconde détaille quelque généralité sur la performance, pour finir avec la troisième section qui comporte la performance organisationnelle d'un système d'information.

Le troisième et dernier chapitre est consacré à l'analyse de l'impact de la mise en place de FLEXCUBE system au sein de la BADR agence n580 Tizi Ouzou, il est composé de trois sections, dans la première nous allons faire une présentation de la BADR qui est notre lieu de stage, dans la deuxième section nous allons présenter la

société « Oracle FLEXCUBE System » ainsi que l'entreprise Oracle qui est à l'origine de ce nouveau système d'information international. Enfin dans la troisième et dernière section est consacré à une étude empirique à l'impact de ce nouveau système d'information international sur la performance organisationnelle de la BADR et cela à travers la distribution d'un questionnaire pour les agents de la banque.

La méthodologie

Afin de répondre à la problématique on a d'abord réalisé une analyse théorique et empirique visant à construire un corpus conceptuel nous permettant d'appréhender facilement le sujet. Ainsi, nous avons effectué une recherche documentaire ou nous avons pu consulter et explorer différent support tel que : les revues bancaires, les ouvrages, les sites internet et les travaux de recherches afin de collecter le maximum d'information en rapport avec notre travail. Par la suite, nous avons soutenu notre étude avec un stage pratique d'une durée d'un mois effectué aux seins de la Banque Algérienne du Développement Rural « agence n°580 Tizi-Ouzou ».

Chapitre I :
*Généralités sur les systèmes
d'information bancaire*

Introduction

Ces dernières années, la mondialisation et les innovations technologiques ont bouleversé le monde, notamment le secteur bancaire et le domaine de la finance en général. Les organisations tentent de suivre ce développement tout en gardant leurs parts du marché.

Les systèmes d'informations et les outils informatiques qui les supportent ont pris dans notre société une importance cruciale. La création de valeur est intimement liée à la vitesse à laquelle se réalisent le design du système d'information (acquisition, développement ou intégration de la bonne solution au bon moment) et son appropriation par le corps social qu'est l'entreprise.

Il faut bien reconnaître qu'il est plus difficile de faire aboutir un projet d'investissement qui donne lieu à la création d'actifs industriels, qu'un ensemble de dépenses d'organisation qui constituent des charges du compte d'exploitation. Mais il ne suffit pas de disposer des moyens financiers, il faut avoir également la volonté d'aboutir, car les détails et les délais de réalisation sont extrêmement longs.

Pour exploiter rationnellement la matière première qu'est l'information, est apparue la nécessité de disposer d'un véritable système d'information qui permet de fournir en temps opportun l'information nécessaire et pertinente. Devant la masse de données, et la répétition des traitements à opérer, l'informatique s'est introduite dans les banques et s'est érigée en système d'information.

Organisations utilisent les technologies d'information et de communication (TIC) pour développer leur Système d'information afin de mieux répondre aux besoins de leurs clients. Ce chapitre est subdivisé en trois sections. La première section présente quelques généralités sur les Systèmes d'information. La deuxième section traite Les différents niveaux et types des systèmes d'information. Enfin, la troisième section étudie L'impact des technologies d'information et de communication sur le système D'information bancaire.

Section 1 : généralités sur les systèmes d'informations

Les SI sont au cœur de la banque et de la finance. Avec l'apparition de nouveaux outils, les services rendus par les SI automatisés sont révolutionnés, notamment en augmentant leur dimension stratégique et leur capacité à intégrer de nouveaux systèmes pour les métiers de la finance.

1.1. Définitions

Pour bien appréhender le concept de système d'information, il serait utile de définir d'abord les deux mots qui sont « système » et « information ».

1.1.1. Définitions d'un système

Un système est un assemblage d'éléments reliés entre eux compris dans un ensemble plus grand. En latin et en grec, le mot « système » veut dire combiner, établir, rassembler. Un sous-système est un système faisant partie d'un autre système. Généralement, un système est constitué de composants (ou d'éléments) organisés ensembles le but de faciliter le flux d'informations, de matières ou d'énergie. (Maharra. 2014).

Le système est défini comme une structure organisée, ouverte sur son environnement, réunissant plusieurs éléments différents mais fonctionnant en interaction pour atteindre un but commun, avec les procédures de régulation. On peut dire donc qu'un système est un ensemble d'éléments matériels ou immatériels (homme, machine...) en interaction, organisés en fonction d'un objectif à atteindre et transformant un ensemble d'éléments reçu en entrée en un ensemble d'éléments en sortie. (Taouri et Belaid, 2005, p08)

1.1.2. Définitions de l'information

Une information représente tout ce qui augmente la connaissance de l'individu en réduisant l'incertitude et en lui permettant de mieux connaître son environnement. C'est une richesse que doit maîtriser l'entreprise (enjeu stratégique). Pour l'entreprise, le terme d'information fait référence à un assemblage de connaissances de natures différentes dont le rôle est essentiel, à différentes phases de la prise de décision. (Cherrared et Dahdah et Chelagha. 2013)

L'information est un ensemble des données, qui sont reçues par un être humain qui l'interprète. C'est aussi un élément de connaissance susceptible d'être codé pour être conservé, traité ou communiqué. (Maharrar.2014, Op.cit.)

1.1.3. Définitions d'un système d'information

Un SI est un ensemble d'informations, de ressources et de moyens pour manipuler, échanger, stocker, exploiter, dont l'objectif n'est rien d'autres qu'améliorer un système réel, en support à des processus existants ou pour automatiser ce qui peut l'être, ou l'améliorer grâce à des technologies de communication de l'information. (Bohnke. 2010)

Un système d'information est donc un ensemble organisé de ressources : matériels,

logiciels, personnels, données, procédures, ... permettant d'acquérir, de traiter, de stocker des informations (sous forme de données, textes, images, sons,...).dans et entre les entreprises. (Reix. 2005. p03)

1.1.4. Définition d'un système d'information bancaire

Un système d'information bancaire est l'association des grands systèmes reconnus par leur fiabilité et leur robustesse, qui permettent d'améliorer la productivité, réduire les frais de fonctionnement, satisfaire les clients et augmenter le produit net. En Algérie, la modernisation du SIB doit faire l'objet d'une procédure novatrice à partir d'une analyse détaillée de la situation actuelle. Le SIB en Algérie englobe les moyens humains, les institutions intermédiaires financières, les instruments de paiement et de crédit et les méthodes de recouvrement.

1.2. Historique sur les systèmes d'informations bancaires

Dans une banque, il est nécessaire de savoir traiter, gérer et maîtriser une information. Ainsi, le SI doit occuper une place primordiale dans l'organisation, la gestion et la stratégie de la banque. Au cours de ces cinquante dernières années, l'évolution TIC a conduit vers une évolution des SI; évolution allant de l'automatisation des processus administratifs à l'automatisation des échanges, en passant par l'automatisation des processus de production et la mise en réseaux des micro-ordinateurs.

Le secteur bancaire se transforme de façon permanente grâce à la réglementation en constante évolution, aux innovations permanentes au niveau des produits et services et aux politiques commerciales toujours à la recherche d'efficacité. Ainsi, afin de s'adapter à l'évolution du secteur, le SIB est également en évolution éternelle qui a un impact important sur la prise de décision au sein des banques.

L'adoption de Bâle II a aidé les banques à réaliser des SI plus efficaces afin de satisfaire aux exigences réglementaires. Toutefois, certaines banques les ont mis au cœur de leur métier et de leur stratégie.

D'autres banques hésitent, voire, reculent devant l'importance des investissements à réaliser pour optimiser leurs SI qui sont presque obsolètes.

De Backer, Lioliakis & De Leusse, (2008) font état d'une enquête menée par le Cabinet Bain & Company (Bill Bain and all), auprès de 500 dirigeants dans le monde, afin d'évaluer leur outil informatique sous deux angles : d'une part, la mise en perspective des SI

avec les priorités de l'entreprise ; et d'autre part, leur efficacité (respect des délais et des budgets, fiabilité des systèmes). 74% de ces dirigeants interrogés estimaient que leurs SI ne satisfaisaient à aucun de ces deux critères, contre seulement 7% qui se déclaraient satisfaits. Cette enquête leur a permis également de pouvoir classer le rôle des SIB en trois grandes catégories :

- Le SI comme fonction centrale au sein des banques retardataires.
- Le SI comme fonction support au sein des banques qui disposent d'une réelle avance technologique sur leurs concurrentes.
- Le SI comme nouveau métier au sein des établissements les plus innovants.

Le SIB doit à la fois, être efficace en termes de contenus et de fonctionnalités et respecter la réglementation qui est d'une importance cruciale pour les banques.

Le SIB se doit donc d'être stratégique car il doit participer pleinement au pilotage stratégique de la banque en vue d'en assurer la durabilité. Il existe d'autres distinctions ou classifications des SI fondées sur leurs finalités ou leurs buts. Ainsi, en fonction de la destination et de l'utilisation du SI au sein de l'organisation, les caractéristiques du SI seront différentes si la décision est stratégique ou bien si la décision est opérationnelle.

Actuellement, dans le SI d'une grande organisation, on trouve généralement trois principaux composants : un ERP (Enterprise Resource Planning ou Progiciel de Gestion Intégré) qui intègre théoriquement tous les systèmes informatisés transactionnels ; des progiciels «métiers» couvrant le front office, le middle office et le back-office ; enfin, des logiciels spécifiques, de conception interne et développés sur mesure afin de répondre à des besoins spécifiques de l'organisation.

Actuellement, il existe des applications dans les banques qui sont destinées à gérer les SI dans la gestion de la relation banque client.

1.2.1. L'importance du système d'informations

Le système d'information est rattaché directement à la direction générale son importance est de prendre en charge tout ou partie de l'univers des risques de l'entreprise et de coordonner l'ensemble de la démarche de maîtrise et évaluation des risques.

1.2.1.1. L'importance du système d'informations dans les étapes de maîtrise des risques

Tout d'abord, la mise en place d'un SI contribue à comprendre le fonctionnement de la banque. Il s'agit d'une étape du processus de contrôle basé sur les risques. Ainsi, il est nécessaire de mettre à jour un programme de contrôle qui s'adapte spécifiquement aux caractéristiques de la banque. Ces informations proviennent des rapports mis à disposition par la banque centrale, l'autorité de régulation ou via des SI. Afin de collecter ces informations ; la banque peut consulter les sources suivantes :

A). Les rapports statistiques

Généralement à la disposition des autorités de régulation comme un grand nombre de données statistiques sur les banques telles que les budgets périodiques, les rapports d'inspection, où ces données contribuent à enrichir la connaissance de l'inspecteur sur les risques entourant la banque et ainsi à assister l'inspecteur dans l'élaboration d'un plan pour cette banque.

B). Le système d'information bancaire

Pour connaître la position et les risques de la banque, les rapports internes représentent une source importante. Ils renseignent sur la classification des prêts et donnent des informations sur les créances douteuses. Ces rapports contiennent généralement des informations sur la position de liquidité de la banque et sa rentabilité.

Enfin, un dialogue avec le conseil d'administration de la banque : il est considéré comme l'un des meilleurs moyens pour obtenir des informations sur les risques de la banque dans les grandes banques. Généralement, un agent de liaison est appelé entre les autorités réglementaires et la banque, qui est en contact avec l'administration de la banque et dispose d'informations détaillées sur les activités et les risques de la banque.

Il est également possible d'obtenir des informations récentes sur les nouveaux produits, les activités de fusion et les problèmes de compétitivité auprès de cette source. De nombreuses banques disposent d'unités spécialisées pour la gestion des risques, qui peuvent inclure l'audit interne, l'examen des prêts et le respect de la réglementation, ce qui aide la direction à maîtriser les risques de la banque.

1.2.1.2. L'importance du système d'information dans l'évaluation des risques

L'évaluation des risques doit montrer les forces et les faiblesses de la banque. Le processus d'évaluation doit être complet pour les prêts, le marché, la liquidité, les transactions

juridiques, et tous les risques auxquels elle est confrontée. La banque doit disposer d'un système permettant de gérer les risques dans toute transaction ou activité bancaire en conséquence. Lorsqu'une banque fait face à des risques, elle dispose de plusieurs options pour faire face à ces risques :

A). Eviter les risques

Si la banque considère que l'intérêt attendu est inférieur aux risques de cette activité, elle peut éviter d'entreprendre cette activité ou ce processus.

B). Transfert des risques

Les risques peuvent être transférés à une autre partie en échange de l'obtention de garanties gouvernementales, de couvertures et de garanties.

C). Accepter les risques

La direction de la banque peut accepter les risques en tenant compte de l'existence d'un bon département de gestion des risques dans cette banque d'une part, et d'autre part, le bénéfice recherché de ces activités dépasse le coût de leur mise en œuvre, mais quelle que soit l'option prise, les institutions financières doivent disposer de systèmes de contrôle adéquats, d'un contrôle du conseil d'administration et de l'existence de politiques, de rapports et de procédures qui minimisent l'impact des pertes sur la banque.

1.3. Les ressources du système d'information

Le système d'information se construit sur un ensemble organisé de ressources : matériels, logiciels, personnels, données et procédures qui permettent d'acquérir, de regrouper, de classer, de traiter et de diffuser de l'information :

1.3.1. Personnes

Ce sont soit des utilisateurs du système (*employés, cadres.*) qui, pour la réalisation de leurs tâches, utilisent l'information engendrée par le système et ses possibilités d'automatisation ou qui alimentent le système en données nouvelles... (*Tableau 01*), soit des spécialistes de la construction des systèmes d'information (*analystes, programmeurs...*) dont le travail consiste à concevoir, développer, implanter les bases technologiques du système et assurer son fonctionnement. (Sornet. Hengoat. LE Gall. 2012, p300)

Tableau N°01 : Les acteurs du système d'information

Type d'acteur	Acteur interne	Acteur externe
Individu	Employé, cadre, chef de projet, directeur, membre du conseil d'administration...	Représentant commercial, client individuel, représentant de l'Etat...
Groupe formel	Service, département, comité, groupe de projet, établissement...	Entreprise (<i>fournisseur, client, banque, presse...</i>), autre organisation (<i>administration, association</i>)
Entité Organisationnelle	Poste de travail, fonction, localisation géographique	

Source :(Sornet et all, 2012, p300)

1.3.2. Matériels

Le système d'information repose, dans la plupart des cas, sur des technologies de l'information et de la communication : réseaux, ordinateurs et unités périphériques, stations de travail...

1.3.3. Logiciels et procédures

Dans le cas le plus fréquent, le système d'information repose sur l'utilisation d'ordinateurs ; fonctionnant avec des logiciels, voire des programmes enregistrés qui commandent le fonctionnement automatisé des machines. L'élaboration de ces programmes est un aspect majeur de la construction des systèmes d'information aujourd'hui d'où, l'enchaînement des tâches automatisées, assurées par l'ordinateur, et des tâches manuelles confiées aux employés ; la définition des rôles respectifs de l'homme et de la machine est décrite par des procédures qui constituent la partie dynamique du système d'information et assurent la coordination entre les différents acteurs dans et en dehors de l'organisation.

1.3.4. Données : sous des formes variées (*chiffres, texte, images, son...*), ces ressources essentielles matérialisent l'information détenue par l'entité. Ce sont soit des données traduisant des événements nouveaux, soit des informations découlant de traitements antérieurs et conservées pour être réutilisées. Ces données constituent la matière première des traitements ; elles concrétisent des connaissances de l'entité et sont un véritable actif, indispensable à son fonctionnement¹. (Sornet et all. 2012.)

Il est important de noter que le système d'information ne découle pas de la simple juxtaposition de ces différentes ressources : il est le résultat d'un travail de construction qui a pour but de répondre au mieux aux objectifs assignés au système par ses utilisateurs futurs.

1.4. Les fonctions du système d'information

Un SI a quatre fonctions principales : il s'agit de collecter, stocker, traiter et diffuser l'information.

1.4.1. Collecter l'information

Toute organisation, à l'instar de la banque, recueille l'information pour la saisir dans son SI. Cette information est coûteuse car sa saisie implique une intervention humaine, elle provient de l'environnement interne ou externe de l'entreprise-banque.

L'environnement interne : il s'agit du flux d'information résultant des entités internes à l'organisation : approvisionnement, production, gestion des salariés, comptabilité, ventes entre autres. Ces flux sont formalisés, c'est-à-dire, il existe des procédures bien définies pour les traiter. Néanmoins, il existe des flux d'information informelles comme le climat social, le bien-être des salariés, savoir-faire par exemple.

L'environnement externe : il s'agit du flux d'information résultant des parties prenantes externes à l'organisation : clients, fournisseurs, administrations étatique. L'organisation prend conscience qu'elle doit être particulièrement attentive aux informations de source externe.

1.4.2. Stocker l'information

Après la collecte et la saisie de l'information, il faut s'assurer de son stockage fiable, durable et sécurisé dans des fichiers ou bases de données. Les fichiers sont une collection de données numériques réunies sous le même nom, constituées d'une séquence d'octets.

¹ L'importance du fichier client pour la plupart des entreprises

La base de données est un ensemble structuré et organisé de données qui représente un SI sélectionnées de telle sorte qu'elles puissent être consultées par des utilisateurs ou par des programmes. Les bases de données permettent le stockage de grandes quantités d'informations pour en faciliter l'exploitation.

Le stockage de l'information se fait sur les disques durs, dans les aires de stockage qui sont des gros disques durs accessibles par le réseau de l'organisation ou dans le Cloud qui permet l'accès à l'information partout.

1.4.3. Traiter l'information

L'information subit un traitement manuel ou automatisé par ordinateur. Il s'agit de produire de nouvelles informations à partir d'informations existantes.

Les types de traitement peuvent consister à consulter, organiser, mettre à jour ou produire une nouvelle information.

1.4.4. Diffuser l'information

Le SI diffuse l'information aux bons destinataires et aux bons moments à travers les différents moyens de diffusion comme : support papier, forme orale et supports numériques qui garantissent une vitesse de transmission et la possibilité de toucher le plus grand nombre d'associés.

1.5. Les différents types de risques liés aux systèmes d'information

On examinera ici les catégories suivantes de risque : diffusion non autorisée d'information, erreur, fraude, interruption de l'activité par suite d'une défaillance du matériel ou du logiciel, planification inefficace est risque liée aux opérations informatiques individuelle.

1.5.1. Diffusion non autorisée d'informations

La plupart des informations bancaires sont créées par traitement informatique ou liées directement à ce dernier. Les données et documents sont généralement acheminés à l'intérieur d'une banque ou entre une banque et ses correspondants et clients par des réseaux publics de communication (lignes téléphoniques et satellites, par exemple). Un grand nombre d'utilisateurs, dont les employés et clients des banques, peuvent accéder directement à ces informations par l'intermédiaire de terminaux et de téléphones informatiques.

Tout en améliorant les services à la clientèle et les opérations tombaient entre de

mauvaises mains. Internes, ces activités ont accru les risques d'erreur et d'utilisation abusive des informations des banques. Une grande partie de ces informations sont confidentielles ; elles pourraient nuire aux relations avec la clientèle ainsi qu'à la réputation de l'établissement et entraîner des demandes de dommages et intérêts si elles

Tout en améliorant les services à la clientèle et les opérations internes, ces activités ont accru les risques d'erreur et d'utilisation abusive des informations des banques. Une grande partie de ces informations sont confidentielles ; elles pourraient nuire aux relations avec la clientèle ainsi qu'à la réputation de l'établissement et entraîner des demandes de dommages et intérêts si elles tombaient entre de mauvaises mains.

Tout en améliorant les services à la clientèle et les opérations internes, ces activités ont accru les risques d'erreur et d'utilisation abusive des informations des banques. Une grande partie de ces informations sont confidentielles ; elles pourraient nuire aux relations avec la clientèle ainsi qu'à la réputation de l'établissement et entraîner des demandes de dommages et intérêts si elles tombaient entre de mauvaises mains.

On peut citer parmi ces informations les soldes des comptes privés, les plafonds des découverts et les modalités d'exécution des opérations. La création et le stockage de la correspondance et des stratégies bancaires s'effectuent également par traitement de texte.

Le danger particulier que représente la divulgation d'informations confidentielles avec les systèmes informatiques, par rapport aux systèmes manuels, réside dans le fait que l'on peut prélever plus facilement, et sous une forme pouvant être traitée par ordinateur (telles que copies sur bande ou disquette), une quantité beaucoup plus importante d'informations et que l'accès non autorisé peut intervenir sans laisser des traces. (Basel committee on banking supervision. 1989)

Il convient donc de mettre en place des procédures adéquates de sécurité et de contrôle pour protéger la banque. C'est en fonction du degré de risque encouru par l'établissement et de l'incidence des pertes (ou de la diffusion non autorisée d'informations) qu'il faut fixer le niveau de contrôle requis.

Les contrôles techniques effectués aux fins de la sécurité de l'information pourraient inclure :

- Le chiffrement, processus par lequel le texte en clair est converti en une série de symboles dénués de sens ;

- L'utilisation de codes d'authentification des messages, qui protègent contre toute altération non autorisée les transactions électroniques de données au cours de la transmission ou du stockage ;
- Enfin, le recours à du logiciel d'application de mesures de sécurité, en vue de restreindre l'accès aux données, fichiers, programmes, utilitaires et commandes de systèmes informatiques.

De tels systèmes permettent de contrôler l'accès par utilisateur, par transaction et par terminal. Les violations ou tentatives de violation de la sécurité doivent être signalées.

1.5.1.1. Les Erreurs

Les erreurs se produisent en général lors de l'entrée des données ainsi que durant le développement et la modification des programmes. Des erreurs importantes peuvent également se glisser au cours de la conception des systèmes, des procédures routinières de gestion des systèmes et de l'utilisation de programmes spéciaux destinés à corriger d'autres erreurs.

Les erreurs sont habituellement imputables à une défaillance humaine, et très rarement aux composants électroniques ou mécaniques internes. Elles peuvent aussi être introduites dans les programmes de logiciel lorsque ces derniers sont « *personnalisés* » et adaptés aux besoins d'un utilisateur particulier. Il faudrait veiller, lors de l'acquisition de programmes de logiciel standards, à limiter les modifications à un strict minimum.

1.5.1.2. Les Fraudes

Les flux de données bancaires représentent des actifs ou des instructions qui donnent lieu finalement à un déplacement d'actifs. La vitesse avec laquelle les actifs peuvent être transférés par les systèmes électroniques de paiement et de commutation de messages complique le contrôle interne.

Les fraudes réussies ne se traduisent pas seulement par une perte financière directe pour l'établissement ; elles portent aussi atteinte, lorsque les médias en prennent connaissance, à la confiance placée dans l'établissement et le système bancaire en général.

Vu les nombreuses possibilités d'accès aux documents informatiques, les risques de fraude sont multiples. En voici quelques exemples :

- Introduction de transactions non autorisées dans le système informatique ;

- Modification non autorisée des programmes lors d'opérations courantes de développement et de maintenance, de sorte que ceux-ci risquent d'engendrer automatiquement des transactions frauduleuses, de ne pas tenir compte des tests de contrôle effectués sur certains comptes ou d'éliminer l'enregistrement de transactions spécifiques ;
- Utilisation de programmes spéciaux pour modifier sans autorisation des documents informatiques en contournant les dispositifs normaux de contrôle et les pistes de vérification intégrés dans les systèmes informatiques ;
- Extraction physique des fichiers d'un ordinateur, qui seront modifiés ailleurs par insertion de transactions ou de soldes frauduleux avant d'être remis en place pour le traitement ;
- Introduction ou interception aux fins de leur modification de transactions lors de leur transmission par l'intermédiaire des réseaux de télécommunications.

À l'heure actuelle, on assiste à la mise en place de nouvelles formes de paiement qui permettent à des tiers d'initier des paiements au moyen d'un équipement électronique. La probabilité de voir se produire certains de ces types de fraudes par le biais d'un accès non autorisé aux systèmes de télécommunications s'en trouve accrue. La plupart des systèmes bancaires comportent des dispositifs de contrôle et fournissent des informations destinées à faciliter la prévention ou la détection de ces types de fraudes.

Toutefois, ces informations courent, elles aussi, le risque d'être manipulées par des personnes ayant accès aux terminaux ou aux fichiers informatiques. Pour mettre sur pied des systèmes de contrôle interne efficaces, il est essentiel de déterminer tous les points vulnérables de chaque système. Les programmes et enregistrements sensibles doivent être protégés tout spécialement contre des modifications non autorisées. Il faut également veiller à donner une formation adéquate au personnel œuvrant dans les domaines sensibles et à répartir convenablement les tâches.

1.5.1.3. Interruption d'activité par suite d'une défaillance du matériel ou du logiciel

Les systèmes informatiques sont constitués, au niveau du matériel comme du logiciel, de multiples éléments et la défaillance de l'un d'entre eux suffit pour bloquer tout le système. Ces éléments sont souvent concentrés en un seul ou en un nombre limité d'endroits, ce qui en

accroît la vulnérabilité. Le remède classique contre une panne du système consistait auparavant à revenir aux procédés manuels que le système informatique avait remplacés. Dans la plupart des cas, cette façon de procéder n'est plus réaliste et peu de banques pourraient fonctionner sans systèmes informatiques.

Le traitement et la fourniture de l'information au moyen d'une technologie améliorée ont accru la dépendance des utilisateurs à l'égard de la disponibilité et de la fiabilité des systèmes automatisés. La disponibilité continue du système d'information d'une banque fait partie intégrante d'une prise de décisions efficace.

Lorsque les systèmes informatiques sont hors d'usage, les effets préjudiciables qui en résultent pour les services bancaires en temps réel aux clients sont immédiats et prennent rapidement des proportions alarmantes.

Les retards s'accumulent et, si la défaillance dure plusieurs heures, leur élimination peut durer des jours entiers. Ces effets sont particulièrement dévastateurs dans le cas des systèmes électroniques et de paiement, ceux notamment qui garantissent un règlement le jour même, lorsque les bénéficiaires sont tributaires de la réception de fonds pour faire face à leurs engagements. Les coûts engendrés par une panne sérieuse des systèmes peuvent dépasser de loin les frais de remplacement du matériel, des données ou du logiciel endommagé.

L'existence de plans de secours efficaces peut permettre aux utilisateurs de réduire l'incidence des problèmes d'exploitation de ce genre. Ces plans devraient prolonger le système de contrôle interne et de sécurité physique d'une banque. Ils devraient comporter des dispositions pour la poursuite de l'activité et des procédures de relance en cas d'interruption ou de non-fonctionnement des systèmes, c'est-à-dire un dispositif de sauvegarde, sis hors du lieu d'installation, des fichiers sensibles, du logiciel et du matériel, ainsi que des procédures de remplacement du traitement de l'information. Les plans de secours devraient être testés périodiquement pour s'assurer que leur efficacité demeure intacte. Une banque qui s'en remet à des services informatiques externes pour le traitement de ses données devrait veiller à ce que les plans de secours de ces services complètent les siens. (Basel committee on banking supervision. 1989), (Lafitte. 2003)

Lorsque les systèmes informatiques sont hors d'usage, les effets préjudiciables qui en résultent pour les services bancaires en temps réel aux clients sont immédiats et prennent rapidement des proportions alarmantes.

Les retards s'accumulent et, si la défaillance dure plusieurs heures, leur élimination peut

durer des jours entiers. Ces effets sont particulièrement dévastateurs dans le cas des systèmes électroniques et de paiement, ceux notamment qui garantissent un règlement le jour même, lorsque les bénéficiaires sont tributaires de la réception de fonds pour faire face à leurs engagements. Les coûts engendrés par une panne sérieuse des systèmes peuvent dépasser de loin les frais de remplacement du matériel, des données ou du logiciel endommagé.

1.5.1.4. Planification inefficace est risque liée aux opérations informatiques individuelle

Une saine planification est d'une importance capitale. L'efficacité et la qualité des services bancaires sont désormais tellement tributaires des systèmes informatiques que toute défaillance dans la planification ou le développement de nouveaux systèmes peut avoir de sévères conséquences commerciales.

Toute défaillance dans l'installation de nouveaux systèmes et la fourniture de nouveaux services peut pénaliser lourdement une banque par rapport à ses concurrents. Inversement, l'informatisation à outrance, dans les cas notamment où les avantages sont faibles, s'est souvent révélée erronée du point de vue des coûts.

Quelques établissements financiers ont rencontré de sérieux problèmes en essayant d'introduire des systèmes financiers hautement intégrés. Un système de logiciel intégré est une structure dans laquelle les programmes concernant différentes applications : Prêts, dépôts, clientèle de particuliers ou de grandes entreprises, qui sont conçus et exploités normalement de manière autonome sont élaborés dès le départ dans le cadre d'une structure globale.

Cette approche vise à accroître la disponibilité réelle de l'information, améliorer l'efficacité de l'exploitation et faciliter l'implantation de nouveaux produits. Dans certains cas, le coût, le temps et les ressources en personnel nécessaires pour assurer le succès d'une installation de systèmes intégrés ont été sous-estimés.

Des projets développés pendant de nombreuses années ont dû être abandonnés avec des coûts énormes. Étant donné la complexité des systèmes informatiques et leur incidence sur l'ensemble de l'organisation, il importe que la direction s'engage à assurer le succès de chaque projet. Elle devrait attacher une grande attention à la planification (*stratégique*) à long terme des systèmes informatiques, à l'équipement, au logiciel, aux études de faisabilité, à la détermination des spécifications des systèmes, au choix des fournisseurs et à la conduite du projet.

1.6. Risques liés à l'informatique individuelle

Les ordinateurs personnels, micro-ordinateurs et équipements informatiques mis à la disposition de l'utilisateur final ont joué jusqu'à une date récente un rôle relativement minime dans le traitement informatique central.

A l'heure actuelle, compte tenu des avantages techniques, de la rapidité et du rapport coût/bénéfice de l'informatique individuelle, le recours à ces équipements s'est considérablement renforcé ; l'informatique individuelle prend ainsi à son compte une partie du traitement des données relevant du contrôle centralisé.

Les risques informatiques touchent maintenant de nouveaux domaines bancaires et, dans bien des cas, ces activités n'ont fait l'objet d'aucune mesure de contrôle ou de surveillance. La question la plus préoccupante à propos de l'informatique individuelle est que la mise en place des contrôles ne s'est pas faite au même rythme que le développement de ces nouveaux réseaux de fourniture et de traitement des informations.

Les risques sont généralement les mêmes que ceux liés aux unités centrales, mais il faut accorder une attention particulière à l'éventualité d'une altération ou d'une perte de données ou de logiciel susceptible d'entraver le fonctionnement efficace de tout le réseau d'exploitation de l'établissement. Les micro-ordinateurs sont utilisés aujourd'hui non seulement pour le traitement de texte, mais aussi en tant que terminaux de communication avec d'autres ordinateurs et d'autres processeurs autonomes.

Comme ces systèmes sont, le plus souvent, extrêmement personnalisés et indépendants, une seule personne étant souvent chargée du développement, des tests, de la réalisation et de l'exploitation d'un jeu de programmes, on voit s'accroître la possibilité d'un recours à des procédures et à des méthodes de traitement de données différentes et incompatibles avec les normes adoptées par ailleurs dans l'établissement. (Basel committee on banking supervision. 1989)

1.6.1. Les mesures adéquates pour limiter les risques

Un système d'information doit être sécurisé vis-à-vis des attaques extérieures, et pour limiter ces risques chaque agent de l'entreprise à une tâche à accomplir.

1.6.1.1. Tâches des responsables

C'est aux dirigeants de l'établissement qu'il incombe de veiller à ce que les activités soient protégées efficacement contre les risques mentionnés précédemment. Il convient en

premier lieu d'instaurer des mesures préventives adéquates, destinées à réduire au minimum la probabilité d'une apparition de ces problèmes. (Basel committee on banking supervision, 1989, p04)

Au nombre de ces mesures figurent une conception et une localisation minutieuses des centres informatiques, la mise en place de contrôles pour la saisie des données et de dispositifs de sécurité visant à prévenir l'accès non autorisé à l'équipement informatique, ainsi que l'utilisation de mots de passe pour limiter l'accès aux programmes et aux données. Comme une action préventive ne peut jamais être totalement efficace, il est nécessaire que les responsables mettent également au point des systèmes de mesures correctives. (Basel committee on banking supervision, 1989, Op. Cit)

Celles-ci doivent viser à déceler et limiter les effets sur l'activité d'événements qui échappent au contrôle préventif et menacent les opérations des banques. Elles doivent comprendre un doublement des capacités des réseaux de télécommunications et d'ordinateurs pour faire face au risque de panne ainsi que des procédures de rapprochement destinées à détecter les erreurs et des plans de secours pour les catastrophes de grande ampleur. En outre, toute politique informatique soigneusement élaborée devrait comporter une assurance contre les pertes liées aux fraudes des employés, aux coûts de remplacement des données et à la destruction de logiciel ou de matériel.

1.6.1.2. Audit interne

Il appartient également aux dirigeants et administrateurs de revoir, surveiller et tester le système de contrôle informatique pour s'assurer de leur efficacité quotidienne et de leur utilité du point de vue de l'activité de l'établissement. Il est nécessaire de mettre en place un programme régulier de tests indépendants des procédures de sécurité et de contrôle par des inspecteurs, des auditeurs ou des consultants.

Ce programme devrait permettre de déceler les insuffisances des contrôles avant qu'elles ne compromettent sérieusement les opérations bancaires. La fréquence et l'importance des tests d'audit réalisés dans tout secteur doivent refléter le risque auquel les banques sont exposées si les procédures de sécurité et de contrôle se révèlent défectueuses. (Basel committee on banking supervision. 1989, p 05)

1.6.1.3. Rôle des autorités de contrôle

Du point de vue des autorités de contrôle, il est nécessaire d'évaluer tant la pertinence

de la politique suivie par un établissement en matière informatique que l'efficacité de son système de contrôle et d'audit informatiques internes. L'un des moyens dont elles disposent pour s'acquitter de cette tâche est d'évaluer la situation par le biais de questionnaires ou de rapports, mais ces fonctions relèvent le plus souvent de la compétence des inspecteurs et auditeurs externes.

Un simple questionnaire ou rapport permet habituellement de donner des indications préliminaires aux autorités de contrôle, mais ne peut être considéré comme un substitut à l'analyse détaillée de spécialistes de la sécurité ou de l'audit informatiques. Le sujet est techniquement complexe et, dans chaque banque, les systèmes et le matériel présentent des différences considérables en ce qui concerne les causes de perturbations et les techniques de contrôle mises en œuvre.

Dans un domaine aussi spécialisé, il serait particulièrement utile que les autorités de contrôle mettent à profit les compétences des auditeurs externes. Il faudrait les inciter à consacrer les ressources nécessaires à cette partie de leurs responsabilités.

Les banques devraient attirer l'attention des auditeurs externes sur cette question, en insérant dans la lettre d'engagement une clause stipulant que l'auditeur externe évalue périodiquement la solidité des procédures informatiques qui sont vitales pour les activités de l'établissement ainsi que l'efficacité des contrôles informatiques internes. Par ailleurs, les auditeurs externes devraient mentionner, dans leur compte rendu annuel aux dirigeants, les insuffisances et imperfections qu'ils ont décelées au cours de l'examen effectué dans ce domaine particulier. (Basel committee on banking supervision, 1989, p05)

1.7. Une méthode formalisée de mesure du risque

Il est impossible, de traiter tous les aspects de la sécurité, tant ils sont multiformes. Toutefois, l'articulation des étapes suivantes doit être connue et observée. Mesurer les risques, c'est d'abord :

- Connaître ces risques.
- Pouvoir classer ses informations en fonction des quatre critères ou facteurs de sécurité

D.I.C.P. (*Disponibilité, Intégrité, Confidentialité, Preuve*).

- Evaluer son risque maximal tolérable, car lui seul permettra d'effectuer le tri entre ce qui est acceptable et ce qui est intolérable et par conséquent d'induire une démarche volontariste constructive.

- Classer ses informations entre "stratégiques" et "non stratégiques" en s'aidant d'une échelle d'évaluation de l'impact des risques.
- On en déduira la méthode et l'organisation à adapter pour répondre à ces besoins. (Butsh. JL, and all.1996, p21)

1.7.1. Connaître les risques

Le système d'information est soumis, à travers l'environnement sécurisé, à des menaces d'origine :

- Naturelle ou accidentelle ;
- Humaine, volontaire ou involontaire.

Il en résulte un état de vulnérabilité qui affecte les composants du système d'information et de son environnement. Pour parer aux menaces, les responsables de la Gestion du système d'information mettent en place des mesures de sécurité qui diminuent la vulnérabilité.

Le risque informatique peut être défini comme la probabilité qu'une menace se concrétise, à la suite d'un sinistre portant atteinte à l'un des composants du système d'information ou de son environnement, avec un impact que l'on mesure, soit quantitativement par le montant des pertes, soit de façon qualitative.

L'objectif de la politique de sécurité du système d'information vise à garantir quatre facteurs de sécurité : la disponibilité, l'intégrité, la confidentialité et la possibilité de contrôle et de preuve, sont parfois appelés "facteurs DICP". La gestion de la sécurité du système d'information consiste à choisir les mesures permettant d'abaisser le niveau de risque à un coût acceptable, tout en respectant, au niveau de l'Entreprise, la cohérence des moyens mis en œuvre. (Butsh. JL, and all.1996, p21)

1.7.2. Classer ses informations en fonction des quatre facteurs de sécurité

Les facteurs de sécurité :

La sécurité des systèmes d'information repose sur quatre facteurs définis de la façon suivante :

- Disponibilité (D) : Aptitude des systèmes à remplir une fonction dans des conditions prédéfinies d'horaires, de délais, de performances.

- Intégrité (I) : Propriété qui assure que des informations sont identiques en deux points, dans le temps et dans l'espace.
- Confidentialité (C) : Propriété qui assure la tenue secrète des informations avec accès aux seules entités autorisées, c'est-à-dire que l'accès aux données d'un système est réservé par les seuls utilisateurs habilités (*authentification*), en fonction de la classification des données et du niveau d'habilitation des utilisateurs. Garantir le secret des données échangées par deux correspondants, sous forme de message ou de fichiers.
- Contrôle et preuve (P) : Faculté de vérifier le bon déroulement d'une fonction. Garantir la possibilité de reconstituer un traitement à tous les niveaux (*logique de programmation, déroulement du traitement, forme des résultats*) à des fins de contrôle ou de preuve. (Butsh. JL, and all.1996, p23)

La sécurité des SI repose sur quatre facteurs qui sont cités dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°02 : Illustration des facteurs de sécurité

	FL UX	TRAITEMENTS	DONNEES
Disponibilité	Garantie de la continuité des échanges d'informations Disposer, chaque fois que le besoin existe, des possibilités de réception ou de transfert, aussi bien à partir du réseau Informatique que sur d'autres supports.	Garantie de la continuité de service des traitements. Disposer des ressources en matériels et logiciels nécessaires à l'ensemble des services, des agences et à la clientèle extérieure.	Garantie de la disponibilité prévue pour l'accès aux données (<i>délais et horaires</i>). Disposer de l'accès aux données, chaque fois que le besoin existe, dans les conditions de performances définies au contrat de service, entre l'utilisateur et l'exploitant.

Intégrité	Garantie de fiabilité et d'exhaustivité des échanges d'informations. Faire en sorte que les données soient reçues comme elles ont été émises et avoir les moyens de le vérifier.	Assurance de conformité de l'algorithme des traitements automatisés ou non par rapport aux spécifications. Obtenir des résultats complets et fiables quel que soit le processus.	Garantie d'exactitude et d'exhaustivité des données vis-à-vis d'erreurs de manipulation ou d'usages non autorisés. Disposer de données dont l'exactitude, la fraîcheur et l'exhaustivité sont reconnues.
Confidentialité	Protection des échanges d'informations dont la divulgation ou l'accès par des tiers non autorisés porterait préjudice. Protéger au mieux les échanges effectués par l'intermédiaire du réseau ou tout autre mode de transport de l'information. Authentifier les utilisateurs	Protection des algorithmes décrivant les règles de gestion et les résultats dont la divulgation à un tiers non autorisé porterait préjudice. Protéger le savoir-faire et les modalités de fonctionnement.	Protection des données dont l'accès ou l'usage par des tiers non autorisés porterait préjudice. Donner l'accès aux seules personnes habilitées par des procédures organisationnelles et informatiques.
Possibilité de contrôle et de prévue	Garantie de ne pouvoir nier avoir émis ou reçu un flux et possibilité de reconstituer le flux. Pouvoir apporter la preuve de la réception du message (<i>logs, authentifiant, accusés de réception...</i>) et pouvoir relancer le message.	Garantie de pouvoir à tout moment reconstituer le déroulement d'un traitement et de ne pouvoir nier la réception des résultats. Avoir la possibilité de vérifier pas à pas le déroulement du traitement et prouver la remise des résultats.	Garantie de pouvoir à tout moment reconstituer la donnée et de ne pouvoir nier l'accès à la donnée. Assurer la possibilité de reconstituer une donnée et de retrouver la trace de son utilisation.

Source :(Butsh, JL, et al.1996, p24)

1.7.3. Évaluer le risque maximal tolérable (RMT)

Le Risque Maximal Tolérable ou RMT, est défini comme la part des fonds propres que la banque, en fonction de sa stratégie, "accepte" de perdre en cas de catastrophe, auquel on peut ajouter la part des résultats opérationnels (*cash-flow*) qui pourrait également absorber

ce sinistre et les garanties, notamment les remboursements possibles "garantis" par la police d'assurance couvrant ces risques.

1.7.4. Classer ses informations entre "stratégiques" et "non stratégiques"

Les informations peuvent et doivent être classées par la Direction générale, in fine entre "stratégiques" et "non stratégiques" au minimum. Mais une classification plus fine peut être faite en s'aidant d'une échelle d'évaluation de l'impact des risques. Bien entendu, cette échelle est donnée à titre indicatif puisque c'est à chaque Direction générale, en fonction de ses contraintes et de ses choix, d'afficher ses arbitrages.

Dans cette première section nous avons abordé le système d'information de manière générale en vous proposant des définitions en expliquant l'importance du système d'information et d'autres données qui vous aiderons à comprendre qu'est-ce-que un système d'information

Section 02 : Les différents niveaux et types de systèmes d'information

Trois principaux niveaux de SI supportent les différents niveaux de l'organisation : les systèmes d'aide aux opérations, les systèmes d'aide au management et les systèmes d'aide à la stratégie.

2.1. Les systèmes de support à l'exploitation et au fonctionnement des opérations

Routinières et suivre le flux des transactions dans l'organisation. Il facilite le traitement des questions quotidiennes.

Pour traiter ce type de préoccupations, l'information doit être facilement accessible, actualisée et précise. Citons, par exemple, les systèmes qui servent à enregistrer les dépôts bancaires à partir des guichets automatiques, les systèmes des terminaux de points de vente dans un hypermarché ou ceux qui suivent l'avancement de la commande client dans l'usine.

2.1.1. Les systèmes d'aide au management Opérationnel

Ils sont appelés également « *Système du Management Opérationnel* » (SMO), et sont conçus pour assister les cadres responsables des activités et /ou des entités dans leurs missions de coordination et de pilotage réactifs. La principale question à laquelle ils doivent répondre est la suivante : où en sommes-nous par rapport à nos prévisions et nos objectifs opérationnels ? Ces SMO fournissent généralement des indicateurs déterminés, des rapports périodiques plutôt que de l'information détaillée sur les opérations.

Par exemple, le SMO procurent aux responsables des entrepôts de la région les valeurs prévisionnelles cumulées des tonnages à expédier pour les trois mois à venir ou le nombre de livraison hors délais depuis le début de l'année en cours, par dépôts expéditeurs et par mois.

Certain SMO aident à préparer des décisions non routinières, moins structurées pour lesquelles les besoins d'information ne sont pas toujours clairs. Ils répondent souvent à des questions de simulation qui portent sur des hypothèses du type : que se passera-t-il si ... ? Quelles seraient les conséquences sur notre trésorerie si nous accordions un délai de paiement supplémentaire à ce nouveau et important client ? Les réponses à ces questions exigent souvent des nouvelles données venant de l'extérieur de l'organisation et des données internes sur les organisations que les systèmes transactionnels existants ne peuvent fournir.

2.1.2. Les systèmes d'aide à la stratégie

Également appelés « *systèmes d'information stratégiques* » (SIS), ces derniers aident les cadres dirigeants à mieux formuler et à traiter les questions d'ordre stratégique, c'est-à-dire qu'ils permettent de fixer les objectifs à long terme et de choisir les moyens pour les réaliser. Leurs objectifs sont d'établir une concordance entre les changements de l'environnement externe qui peuvent être anticipés (*concurrence, réglementation, etc.*) et les capacités actuelles et futures de l'organisation.

Les questions à ce niveau sont par exemple : Quelles seront les niveaux d'emploi dans cinq ans ? Quelles sont les tendances des prix de revient à long terme dans l'industrie ? Où notre entreprise se situe-t-elle par rapport à celles-ci ? Quels produits devrions-nous fabriquer dans cinq ans ?

2.2. Les quatre principaux types de systèmes d'information par rapport aux fonctions des niveaux organisationnels

Les systèmes de traitement des transactions (STT), les systèmes d'aide à la décision (SAD), les systèmes d'information de gestion (SIG), et les systèmes d'information pour dirigeants (SID).

Tous les Systèmes, à chaque niveau sont divisés en catégorie spécialisé qui supportent les principaux services fonctionnels. Les systèmes les plus courants dans les organisations aident donc les équipes et les responsables à chaque niveau, dont les fonctions de la vente, du marketing, de la fabrication et de la logistique, des finances, de la comptabilité et des ressources humaines.

Le tableau 3 résume les caractéristiques des quatre types du SI. Chaque type inclut des composants que peuvent utiliser des niveaux organisationnels et d'autres groupes que le niveau auquel le système est principalement destiné. Ainsi, un secrétaire peut accéder aux informations qui proviennent d'un SIG et un cadre intermédiaire peut extraire des données d'un STT.

Tableau N°03 : Caractéristique des systèmes de traitement de l'information

Type de systèmes	Entrée d'information	Traitement	Sortie d'information	Utilisateurs
SID	Données globales ,externes, internes.	Graphique, simulation, interactif.	Projection, réponse aux requêtes.	Cadres dirigeants.
SAD	Faible volume de données ou base de données massive optimisée pour l'analyse de données, modèles analytique EToutils d'analyse de données.	Interactif, simulation, analyses.	Rapport spéciaux, analyses décisionnelles, réponses auxrequêtes.	Experts.
SIG	Résumé des transactions, volume élevé desdonnées, modèlessimples	Rapports routiniers, modèles simples, analyse de base.	Résumé et rapports d'exception	Cadresinterm édiaires.
STT	Transactions événements	Tri, liste, fusion, mise à jour.	Rapport détaillés, listes, résumés	Cadre et équipes opérationnelles

Source : (Laudon, K et Laudon, J, 2010, p48)

2.2.1. Les systèmes de traitement des transactions

Les systèmes de traitement des transactions (*STT*), aussi appelés « *systèmes de traitement transactionnels* », sont la concrétisation des systèmes opérationnels. Ces systèmes informatisés exécutent et enregistrent les transactions quotidiennes et routinières associés aux événements basiques et quotidiens tels que la saisi des bons de commandes ou les calcule des tournés de livraisons par la flotte de camions.

Sur le plan des opérations, les tâches, les ressources et les objectifs sont prédéterminés et fortement structurés au sein de processus formalisés ou les actions sont précisés aux différents acteurs. Ainsi, un responsable de premier niveau décide d'accorder un crédit à un client en fonction de critères prédéterminés. Il s'agit donc d'évaluer si le client répond à ces critères. (Laudon, K et Laudon, J, 2010, Op, Cit)

2.2.2. Les systèmes d'information de gestion

Les systèmes d'information de gestion (*SIG*) fournissent aux gestionnaires des indicateurs et des rapports sur l'efficience à court terme de l'organisation ainsi que sur les périodes antérieures récentes. En général, ces systèmes sont orientés presque exclusivement vers les événements internes. Les *SIG* agrègent dans des indicateurs de synthèse et des rapports périodiques les données issues des transactions de base du *STT*.

Les *SIG* fournissent généralement des réponses à des questions routinières qui ont été définies à priori et qui disposent d'une procédure prédéfinie pour y répondre. Par exemple, les tableaux de bord des ventes par représentant et par secteur en cumuls mensuels comparés au même mois de l'année précédente. Ces systèmes sont peu flexibles et offrent peu de capacité analytique. La plupart des *SIG* utilisent des routines simples comme des sommaires et des comparaisons, plutôt que des modèles mathématiques ou de techniques statistiques sophistiquées. (Laudon, K et Laudon, J, 2010, p50)

2.2.3. les Systèmes d'aide à la décision

Les systèmes d'aide à la décision (*SAD*) aident les gestionnaires à prendre des décisions semi-structurées, uniques ou qui évoluent rapidement, et qui ne sont pas facilement déterminés à l'avance. Les *SAD* utilisent les données issues des *STT* et des *SIG*, mais ils requièrent également de l'information externe, telles que les prix des produits de la concurrence ou des données macro-économiques sectorielles.

Les *SAD* possèdent une plus grande puissance analytique que les autres systèmes. Ils

incluent intentionnellement une variété de modèles d'analyse des données ou ils condensent de grande quantité de données sous une forme que les preneurs de décision peuvent analyser.

Les SAD permettent aux utilisateurs de travailler directement dessus et comprennent des interfaces conviviales. Ils sont interactifs : l'utilisateur peut modifier les hypothèses, poser des nouvelles questions et entrer des nouvelles données. Par exemple, pour déterminer l'emplacement optimal des guichets automatiques bancaires (GAB), les banques utilisent un SAD, de nombreux paramètres sont alors à prendre en compte : proximité d'un marché, d'un feu rouge ou d'un passage piétons, distance avec les autres GAB de banques concurrentes dans une zone particulière, etc. (Laudon, K. Laudon, J. 2006.p 585)

2.2.4. Les systèmes d'information pour dirigeants

Certains cadres dirigeants utilisent les systèmes d'information pour dirigeants (SID) pour préparer ou justifier leurs décisions. Les SID sont utilisés pour les réflexions, analyses et décisions stratégiques de l'organisation. Ils servent à réduire l'incertitude liés aux décisions qui engagent l'avenir de l'entreprise et qui requièrent jugement, évaluation et intuition.

Les SID sont conçus pour incorporer des données sur des événements externes tels que de nouvelles lois fiscales ou l'arrivée de nouveaux concurrents, mais ils trouvent également de l'information résumée à partir des SIG et SAD. Ils filtrent les données essentielles, les agrègent et en font le suivi, mettant à la disposition des cadres dirigeants les données les plus importantes.

Les SID utilisent des logiciels de graphisme sophistiqués et peuvent présenter des graphiques et des données provenant de plusieurs sources. Les données sont souvent présentées aux cadres supérieurs grâce à un portail, qui utilise une interface Web pour présenter un contenu spécialisé intégré émanant de sources diverses. Contrairement aux autres SI, les SID ne sont pas conçus d'abord pour résoudre des problèmes spécifiques et modélisables. Tandis que les SAD reposent essentiellement sur des modèles analytiques que les SID en sont moins tributaires.

Les SID fournissent des réponses aux questions suivantes : « Aurions-nous intérêt à être présent sur ces segments de marché ? » « Que font nos concurrents ? » « Quelles nouvelles acquisitions nous protégeraient contre les produits de substitution ? » « Quel unité devrions-nous vendre pour accroître nos revenus afin de faire de nouvelles acquisitions ? ». (Laudon, K et Laudon, J, 2010, p52)

Il est intéressant d'intégrer ces systèmes de manière à ce que l'information circule facilement entre les différentes parties de l'organisation et fournisse à la direction une vision d'ensemble des activités et de la performance globale de l'entreprise. Cependant, l'intégration à partir de systèmes historiquement disjoints est un processus long qui consomme d'importantes ressources techniques et organisationnelles.

C'est un vrai défi pour les grandes organisations, souvent aux prises avec des centaines, voire des milliers d'applications différentes qui supportent divers niveaux et fonctions.

Dans cette deuxième section nous avons énuméré les différents types et niveaux de système d'information qu'une entreprise utilise pour mener à bien sa mission.

Section 3 : L'impact des technologies d'information et de communication sur le système d'information bancaire

Le rôle des TIC dans l'économie et leur capacité à constituer un facteur de croissance est incontestable. Elles deviennent le système nerveux des organisations et un facteur de compétitivité et de performance. Généralisées dans le monde de travail, les TIC sont utilisés au quotidien par un nombre important d'acteurs au niveau des organisations. (Revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit. 2018, p130)

3.1. Notion des TIC

Dès les dernières décennies du second millénaire, l'humanité est entrée dans l'âge de l'information et de la connaissance numérique. Cette ère se caractérise par la mondialisation de l'économie et l'avènement des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC), qui sont considérés comme les moteurs de la nouvelle économie. C'est la naissance d'un nouvel ordre mondial de l'information et de l'économie

3.1.1. Définitions des TIC

Nous allons vous proposer quelques définitions des nouvelles technologies d'information et de communication

Définition 1 : C'est l'abréviation des Technologies de l'Information et de Communication. D'après Herbert Simon, celles-ci « aident à rendre toute information accessible aux hommes, sous forme verbale ou symbolique existera également sous forme lisible par ordinateur, les livres et mémoires seront stockés dans les mémoires électroniques ». (Herbert. S.1998)

Les TIC sont un ensemble de technologies utilisées pour traiter, modifier et échanger de l'information plus spécifiquement des données numérisées. La naissance des TIC est due notamment à la convergence de trois activités : la télécommunication (les équipements), l'information (les services et les logiciels), l'audiovisuel (la production et les services audiovisuels). (Charpentier.2000, p133)

Peut être défini aussi comme : « l'ensemble des outils permettant d'accéder à l'information, sous toutes ses formes, de la manipuler, de la transmettre, en s'appuyant sur des technologies informatiques et de télécommunication ». (Henriet. et Imbert. 2002. P02)

Définition 2 : Les TIC sont un ensemble de technologie utilisées pour traiter modifier et échanger des informations plus spécifiquement des données numérisées, la naissance des TIC est due notamment à la convergence de l'informatique des communications et de l'audiovisuel. L'ordinateur, la télévision, le téléphone portable, la tablette et internet constitue l'ensemble des technologies d'informations et de communication, apparu principalement à partir des années 1930. Elles se sont peu à peu développées jusqu'à ce jour. (Tlili et Temmimi.2012. p18)

L'acronyme NTIC ou TIC désigne l'ensemble des technologies permettant de traiter des informations numériques et de les transmettre.

3.1.2. Description des technologies de l'information et de communication

La technologie est devenue une composante essentielle de la concurrence mondiale. Confrontées au processus actuel de libéralisation généralisée des marchés, les entreprises, quels que soient leur lieu d'implantation, se doivent d'accroître leur compétitivité internationale en améliorant leurs compétences technologiques de l'information et de communication.

3.1.2.1. La technologie

Le terme de technologie est très employé, mais, paradoxalement sa signification est très variée. Les définitions de la technologie sont nombreuses (Dussauge & Ramanantsoa, 1985).

A titre d'illustration, citons quelques définitions. La technologie est définie comme « l'étude des outils, des procédés et des méthodes employés dans les diverses branches de l'industrie. Elle est aussi définie comme un ensemble de procédés méthodiques fondés sur des connaissances scientifiques employées à la production. (Drouvot et Verna, 1994, p248)

3.1.2.2. L'information

L'information a deux sens :

D'un point de vue technique : l'information est un indice, un symbole, un élément qui peut être transmis et stocké.

L'information au sens de renseignement : des données qui apportent un renseignement sur un élément ou sur un événement.

3.1.2.3. La communication

Elle peut être définie comme la production d'information sur les milieux interne et externe et comme la création d'interfaces.

3.2. Adoption des TIC par les banques

Les vagues d'innovations qui se sont succédé durant les dernières décennies dans le domaine des TIC ont profondément modifié la nature des services bancaires et financiers. Ces technologies, entendues comme un large ensemble regroupant l'utilisation de bases de données de plus en plus riches, de moyens de transmission et de paiement électroniques, de centres d'appels téléphoniques, d'équipements en informatique et téléphonie mobile et surtout de réseaux de télécommunications ouverts, ont renouvelé la relation entre les banques et leurs clients ainsi que les prestations financières et les métiers bancaires. (Revue horizons bancaires, 2003, p05)

3.2.1. Le concept de l'adoption des TIC

Pour mieux comprendre la notion de l'adoption, il convient de lui associer une simple définition. Ainsi, l'adoption d'une mode ou d'un nouveau produit est définie comme suit : choisir quelque chose pour soi, pour en user régulièrement » (Dictionnaire Larousse). La plupart des définitions de l'adoption, que l'on rencontre dans la littérature portant sur le domaine des systèmes d'information, font référence à l'adoption des innovations. L'adoption c'est le processus d'acceptation d'une nouveauté (un produit, une idée ou une technologie) par une unité décisionnelle (un individu ou une organisation) évoluant dans un système social particulier. (Cheikho, 2015. p.4)

3.2.2. Les principales TIC adoptées par les banques

Les technologies de l'information et de la communication prises en compte font référence à Internet, mais également à toutes les TIC électroniques qui permettent d'effectuer

des prestations de banque à distance tels que minitel, téléphone, guichet automatique bancaire.

C'est la composante « média électronique » qui confère à ces technologies des propriétés spécifiques en termes de rapidité, de possibilité de stockage et de numérisation et de traitement. Ce sont ces propriétés qui permettent de qualifier de « nouvelles » ces technologies même si elles ne sont pas récentes. (*Revue horizons bancaires. Op, Cit*)

3.2.2.1. Les nouveaux outils de télécommunication

La télécommunication est un élément très important pour la banque dans ses relations avec les clients et les entreprises. Les nouvelles technologies ont apporté de nouveaux moyens plus efficaces. On peut citer la banque par fil et la banque par écran.

A). La banque par fil

Elle regroupe le téléphone et le fax.

- **Le téléphone** : la consultation par serveur vocal qui fonctionne 24h sur 24 et 7 jours sur 7 est souvent limitée. Comme la consultation du solde et les dernières opérations.
- **Le fax** : le service consiste à informer les abonnés de leurs mouvements bancaires de la semaine. L'abonné reçoit par fax son relevé de compte de toutes les opérations effectuées.

B). La banque par écran

Elle regroupe l'internet, l'intranet, l'extranet et les échanges de données informatisées (EDI).

- **L'Internet** : c'est un réseau informatique développé au niveau mondial qui est accessible pour tout le monde. Il permet de relier des banques entre elles par l'intermédiaire de différents canaux et supports (câble, lignes téléphoniques) pour transmettre différentes informations (son, image et texte).
- **L'Intranet bancaire** : L'Intranet bancaire est un SI commun qui relie et que partagent l'ensemble des employés d'une banque, aussi bien au niveau du siège que sur la totalité de son réseau d'agences. Il s'agit d'un ensemble d'applications et d'informations bureautiques et de télécommunication au service du fonctionnement interne de la banque.
- **L'extranet** : C'est une extension du SI d'une banque. C'est un réseau informatique privé. Il

permet à la banque d'échanger à distance et partager de manière sécurisée des informations avec ses partenaires clients et autres banques.

• **L'EDI** : est un outil d'échange électronique qui consiste à transporter automatiquement des données de l'application informatique d'une entreprise à l'application informatique d'une autre entreprise par des moyens de télécommunication. Le secteur bancaire utilise l'EDI de manière extrême pour favoriser les échanges de masse avec les clients. Parmi les avantages d'EDI, nous citons : la réduction des coûts de fonctionnement, l'optimisation de l'organisation les virements des salaires et les prélèvements sont automatisés, l'échange de l'information entre la banque et le client, entre clients eux même.

3.2.2.2. Les instruments de paiement

Les nouveaux usages en matière de paiement reposent sur l'apparition de nouvelles technologies qui visent principalement à favoriser leur adoption par les consommateurs.

A). La télé-compensation : Contrairement à l'ancien système de compensation, la télé-compensation est une technique utilisée par les banques pour la circulation de la monnaie scripturale et la minimisation du volume de la monnaie fiduciaire. La télé-compensation est un système informatique d'échange interbancaire de transaction, de paiement bancaire. Son objectif est la modernisation de la compensation classique de paiement afin de faciliter le fonctionnement des échanges et de traiter de bout en bout les opérations de paiements bancaires et les flux de données interbancaires. (Beiton, 2001)

B). La monétique : est « l'ensemble des techniques électroniques, informatiques, magnétiques permettant d'effectuer des transactions de transferts de fonds (carte interbancaire, virements électroniques) ». (Beiton, et all, 1999, p405)

La monétique implique l'utilisation d'une monnaie électronique convertible en monnaie réelle, mais aussi la possibilité d'une identification des différents acteurs impliqués dans cette transaction.

Le mot « monétique » tout comme les termes télématique, bureautique ou domotique invoque l'idée d'une application informatique, mais pour la monétique il s'agit des traitements des flux monétaires (monnaie+ informatique= monétique). En d'autres termes, le remplacement de la circulation des valeurs par la circulation des chiffres, les opérations correspondantes étant effectuées discrètement par un système de traitement des données

automatiques interbancaires. (Christian et Lepapa, 2008, p06) Les extensions de la monétique sont nombreuses, on peut citer

- **La carte bancaire (CB) :** Est un moyen de paiement qui se décline en une gamme variée et des options multiples. La CB constitue le moyen de paiement universel par excellence. Son utilisation est possible dans tous les pays du monde, que ce soit pour paiement de contact, chez les commerçants, que pour le retrait d'argents dans les distributeurs. Elle est donc utilisée en commerce électronique, depuis le début de ce type de commerce, suivant le même modèle de base pour le commerce de contact. (Paillès, JP, 2003, P46)

La CB se présente sous la forme d'un rectangle de plastique rigide de petit format (86mm x 54mm) portant les informations suivantes :

- Au recto de la carte on trouve : le nom de la banque, le nom du titulaire, le numéro d'identification du titulaire, la date de validité.
- Au verso de la carte on trouve une ou plusieurs lignes magnétiques reprenant les mêmes renseignements et la signature du titulaire.

Les lignes magnétiques peuvent être complétées par un système plus performant et plus fiable consistant en un circuit intégré logé dans l'épaisseur de la carte appelé puce qui apparaît sur le recto de la carte. On distingue 3 types de CB :

- **Carte de retrait :** Elle permet de retirer des espèces sur les distributeurs automatiques de billets (DAB) et les guichets automatiques bancaires (GAB). Elle permet de faire des opérations de consultation du compte mais elle ne permet pas d'effectuer des achats.
- **Carte de paiement :** Elle permet de retirer des espèces sur les DAB/GAB et de payer chez les commerçants en paiement de proximité ou à distance (site web, téléphone...). Elle est internationale.
- **La carte débit/crédit :** Elle permet de retirer des espèces sur les DAB/GAB et de payer chez les commerçants ou à distance. Elle a également une fonction crédit renouvelable, le titulaire peut choisir de régler au comptant ou à crédit ses achats et ses retraits.
- **Le porte-monnaie électronique (PME) et le porte-monnaie virtuel (PMV) :** La monnaie électronique est véhiculée à travers deux nouveaux instruments de paiement : le PME et le PMV. Le PME a pour objet l'automatisation des paiements des petites montants dans le commerce de proximité par le biais d'une carte à microprocesseur chargée de valeurs électroniques réelles qui peuvent être transférées directement entre les agents économiques.

Ce nouvel instrument de paiement est conçu comme un substitut des pièces et billets de banque et vise à réduire les coûts de collecte et de stockage des monnaies divisionnaires. Les applications directes de ce nouvel instrument de paiement concernent les distributeurs automatiques, les horodateurs, les péages, les publiphones, etc. Le principe du PMV est sensiblement le même que le PME à la différence près que des unités électroniques sont chargées sur un logiciel -PMV- stocké sur le disque dur de l'ordinateur. Le PMV a alors pour objet le paiement de petits montants à distance sur internet. Ces valeurs électroniques sont alors transmises sur le réseau pour le règlement des obligations financières entre les internautes et les e-marchands. (Bounie, D, Soriano, S, 2003, p72-73)

3.2.2.3 Les technologies de système de paiement

Cela concerne les appareils qui permettent le retrait automatique d'espèces qui sont installés au niveau des agences, il s'agit de DAB, GAB et terminal de paiement électronique (TPE).

- **DAB** : c'est une machine qui permet de lire une carte de paiement et de retirer des espèces. Le montant sera retiré du compte du porteur.
- **GAB** : guichet automatique bancaire. Il permet d'établir d'un dialogue avec la banque émettrice : consultation compte, demande de relevés, demande de chéquier...etc.
- **TPE** : c'est un boîtier qui permet de saisir le montant d'une transaction bancaire, de lire une carte de paiement, d'en vérifier la validité, de saisir le code confidentiel et d'enregistrer la transaction. Ce boîtier peut être portable et détenir d'autres accessoires.

3.3. L'impact des NTIC sur le personnel de la banque

La nouvelle position de la banque à l'issue des changements à la fine pointe de la technologie bancaire signifiait qu'elle ne pourrait plus compter sur un réservoir « *prêt à l'emploi* » de personnes qualifiées, mais que les compétences devraient être initiées.

Cependant, un problème émergeant en fait que la mémoire des anciennes structures et les fonctions chez le personnel et les anciennes habitudes de travail, poussent les cadres à introduire des tâches ou procédures de l'ancien système qui ne sont pas nécessaires. Les compétences anciennes sont tellement plus confortables.

La nouvelle structure bancaire nécessite également un nouveau personnel doté de compétences nouvelles. A présent, on s'en rend compte que le succès des mesures de«

recyclage des compétences » est diversement considéré. Par exemple, certains employés sont insatisfaits dans leurs nouvelles fonctions, et certains ne cadrent pas avec les fonctions pour lesquelles ils ont été formés.

Il reste des « *vides* » dans les effectifs, surtout dans les fonctions d'appui comme les technologies de l'apprentissage, où des domaines de gestion de projets, la politique de multimédia, et de hauts niveaux de spécialisation dans les technologies multimédia font défaut. Il s'agit de fonctions spécialisées qui n'existaient pas avant les changements et qui doivent encore être remplies.

Un problème culturel se pose, qui est le contrat psychologique avec la banque que les employés ont gardé de l'ancienne organisation. Les employés se considèrent vraiment des «Banquiers» travaillant dans le secteur bancaire, même si leurs nouveaux postes sont axés presque exclusivement sur la vente.

3.4. La transformation de l'activité bancaire

Elle se manifeste dans le fonctionnement interne de la banque, dans sa relation avec les sous-traitants et les clients :

- Le développement des télétransmissions et de la messagerie électronique favorise un travail interactif entre les unités de production et les centres de décision, ce qui améliore le pilotage économique de la banque.
- L'installation de micro-ordinateurs auprès des salariés du front office permet de saisir des informations à la source et une intégration en temps réel des données successives, qui allège la charge du backoffice.
- Une nouvelle architecture informatique va permettre, à court terme, une centralisation de la gestion de données et va permettre aussi d'éviter des retards dans l'imputation d'opérations.
- Des logiciels d'aide à la décision seront mis à la disposition des commerciaux, sur serveurs décentralisés, pour anticiper et limiter les risques liés à telle ou telle opération et à tel ou tel segment de client (*lescoring*).

3.5. Implications des TIC pour les prestations bancaires à distance

L'apparition de la banque à distance à modifier les stratégies des établissements financiers ce qui mène à l'implication des TIC à la prestation de cette dernière.

3.5.1. Implications en termes d'accès à l'information

Pour le client, la multiplication des canaux d'accès présente de nombreux avantages en termes d'accès à l'information : rapidité, facilité, amélioration de la pertinence par un accès à la demande et des propositions individualisées. La perception des problèmes liés à la sécurité et aux possibilités d'usurpation d'identité est souvent mise en avant comme une limite.

Cependant, l'utilisation de ces technologies pour effectuer des prestations à distance n'a cessé de se développer ainsi que l'illustre la croissance de l'utilisation des automates bancaires au cours de la précédente décennie. (Revue horizons bancaires, Op, Cit, p24)

En effet, les banques collectent sur chacun de ses clients des informations stockées par leurs SI et qui leurs permettra d'effectuer un marketing direct, sélectif, voire, individualisé. Le recours à ces TIC accroît la disponibilité de l'information qui potentiellement conduit à l'amélioration de l'efficacité par rapport aux clients.

3.5.2. Implications sur l'organisation du travail des agences

Les TIC permettent aux banques de satisfaire les besoins des clients d'une manière correcte. Elles ont développé des services à distance avec pour objectif une amélioration de l'efficacité du réseau des agences et la réduction du travail traditionnel des guichets, donc, des opérations routinières simples tendent à être reportées sur les services en ligne ou les automates bancaires.

Certaines agences ont changé leur organisation interne pour gagner du temps et transférer leur personnel vers d'autres postes nouveaux tels que : chargé des relations entreprises, responsable des moyens de paiement. Toutefois cette substitution des opérations à distance ne s'est pas opérée à la hauteur des attentes de la clientèle, ce dernier tend toujours à utiliser tous les types de canaux de distribution.

Dans cette dernière section nous avons abordé les notions de technologie d'information et de communication en exposant des définitions, une description, l'adoption des TIC par les banques, et d'autres informations qui aideront à comprendre ces notions.

Conclusion

Le SI est devenu un élément essentiel au sein de la banque. Le secteur bancaire fait partie des secteurs concernés par la conception du SI car il s'agit d'un secteur dynamique, et le développement de l'économie mondiale a mis en évidence la valeur de l'information pour la banque. Le SI possède plusieurs fonctions qui permettent de gérer les risques dans la banque. La

banque est une industrie de services dont le succès repose sur les personnes, les capitaux et les TIC. Pour cela, les NTIC ont un impact très important sur l'activité bancaire. Le secteur bancaire est l'un des secteurs les plus risqués, ce qui nécessite l'adoption de systèmes efficaces de maîtrise, d'évaluation et gestion des risques bancaires.

A travers le premier chapitre de ce mémoire, les SI et les TIC apparaissent comme des outils primordiaux pour l'individu et l'organisation. Ces outils mettent les informations en valeur en leur garantissant une accessibilité facile ; ils décroissent le travail et le fédèrent efficacement dans et entre chaque niveau de la hiérarchie de l'organisation ; ils assurent une bonne prise de décisions aboutissant ainsi à des résultats parfaits.

Plusieurs définitions ont été attribuées au système d'information, dont la majorité d'entre elles veulent dire qu'ils sont un ensemble de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures. Le tout donne lieu à différents processus tels que ; l'acquisition des données, le traitement, le stockage et la diffusion des informations nécessaires, aussi bien pour l'individu que pour l'organisation et son environnement.

Si on considère les SI comme âme, nous redirons que les diverses TIC font leurs corps tangibles. Appelées également « *innovations* », elles se développent de jours en jours : hier c'était le téléphone fixe et le fax, aujourd'hui on est arrivé au Wifi et Lifi, les tablettes et les téléphone intelligents et toujours dans l'attente d'être surpris par le miracle de lendemains.

L'homme a toujours fait l'effort pour mieux appréhender d'une façon progressive les questions du couple SI/ TIC à travers la proposition de plusieurs théories et approches, soit techniques ou comportementales et c'est le monde des entreprises qui a suscité le plus sa curiosité vis-à-vis de chaque type de SI selon chaque niveau composant l'entreprise.

Les SI pour dirigeant (*SID*) situés au sommet stratégique, le SI de gestion (*SIG*) et le système d'aide à la décision (*SAD*) destinés aux cadres évoluant au niveau intermédiaire entre dirigeants et opérationnels voire les exécuteurs finaux, ces derniers sont assistés de même par des systèmes de traitement des transactions (*STT*).

Le comportement de l'homme en vue de ces SI commence souvent par une utilisation, et finit par soit une adoption ou un refus selon la perception des individus par rapport à différents aspects du couple technologie/SI en question.

Chapitre II :
*La performance
organisationnelle du système
d'information*

Introduction

Toute entreprise ne peut atteindre ses objectifs en termes de performance que si elle dispose d'un large éventail de moyens financiers, humains et, particulièrement, de ressources informationnelles. Dans une perspective de maintenir durablement sa réactivité, sa flexibilité et sa proactivité elle procède à l'implantation de systèmes d'information susceptibles de générer des gains tangibles et intangibles et de leur permettre un soutien efficace dans la gestion opérationnelle et stratégique de ses activités. Ces systèmes d'informations (SI) connaissent une véritable mutation avec l'intégration des Technologies de l'Information et de la Communication (Nwamen, 2006).

Le SI associé à des technologies d'information et de communication démultiplie les pratiques et les activités du management et engendre des conséquences qui peuvent être négatives ou positives. Cela dépend du degré de leur maîtrise, de la structure organisationnelle et de ceux qui l'utilisent. L'implantation d'un SI n'est pas une fin en soi. Ses effets ne sont pas toujours aisément prévisibles compte tenu de la variété et de la complexité des facteurs en jeu, l'ignorance ou la sous-estimation des liens entre le SI, les technologies et l'organisation est à l'origine de nombreux échecs ou dysfonctionnements (Klein & Ratier, 2012, p. 11).

Les investissements en informatique et le développement des SI restent un phénomène subi plutôt que volontaire (Elidrissi&Elidrissi, 2010, p. 56), car ils représentent le premier poste de dépense de l'entreprise. (Legrenzi, 2015)

Les investissements et les efforts consentis par une entreprise pour intégrer le SI et les Tic visant à générer des retombées positives (croissance, profits, etc.) ne garantissent pas le succès et induisent systématiquement une prise de risque, et cela questionne le lien à la performance de l'entreprise. (Deltour&Lethiais, 2014)

La problématique qui traite du lien entre la performance et le SI reste au centre du débat dans les recherches en management. Bien que la littérature consacrée à la relation entre ces deux perspectives est abondante, les résultats restent toutefois contradictoires et peu concluants.

Section 1 : généralité sur l'organisation

En sciences sociales une organisation est un groupe social formé d'individus en interaction, ayant un but collectif, mais dont les préférences, les informations, les intérêts et

Chapitre II : la performance organisationnelle du système d'information

les connaissances peuvent diverger : une entreprise, une administration publique, un syndicat, un parti politique, une association.

C'est une représentation graphique, plus ou moins détaillée, de la structure de l'entreprise. L'organigramme ne peut mettre en évidence que les différentes fonctions et ne préciser que les noms des personnes qui accomplissent ses fonctions.

C'est une démarche devenue courante depuis l'introduction, au milieu des années 1960, de l'approche dite systémique en théorie des organisations. Selon cette approche toute l'organisation peut être considérée comme un système finalisé, ouvert sur un univers extérieur, et composé de sous-systèmes qui interagissent pour l'accomplissement des tâches requises par le projet de l'organisation et l'atteinte d'une certaine performance.

1.1.Définition de l'organisation

Le mot “*organisation*” est ambivalent. Il désigne tout à la fois une entité créée pour conduire une action collective (par exemple : une entreprise, une association à but non lucratif, un hôpital, un parti politique...), la façon selon laquelle cette entité est agencée (notamment : la définition et la répartition des tâches entre les acteurs participant à l'action collective) et les processus qui produisent à la fois l'entité et son agencement. (Diani, 2012, p03)

Les définitions du mot organisation sont nombreuses et varient en fonction du cadre théorique dans lequel on se place. Dans leur tentative de définir les organisations, les théoriciens ont mis l'accent successivement sur différents aspects des relations entre l'individu et sa tâche. (Derbali, 2014, p04)

Parmi ceux qui ont donné une définition à l'organisation on peut citer *SCHEIN* qui pense que « l'organisation est la coordination rationnelle des activités d'un certain nombre de personnes en vue de poursuivre des buts et des objectifs implicites

Communs par une division du travail et les fonctions, et par une hiérarchie du travail et de responsabilité. (Derbali, Op, Cit)

CRAZIER pense que « l'organisation est une réponse aux problèmes de l'action collective. Dès qu'une action ne peut être menée à bien par un individu isolé se pose alors le problème de l'organisation ». (Derbali, Op, Cit)

Chapitre II : la performance organisationnelle du système d'information

Pour MAX WEBER « l'organisation idéale est une hiérarchie clairement définie dans laquelle les employés ont des fonctions très précises, ils appliquent des règles générales dans un esprit d'impersonnalité formelle ». (Derbali, Op, Cit)

Pour WEBER, l'organisation bureaucratique est la forme la plus rationnelle parmi les autres formes d'organisation mises en évidence par l'auteur, à savoir : (Achelhi, p09)

- L'organisation charismatique,
- L'organisation traditionnelle.

Tandis que les partisans de l'école systémique pensent que : « l'organisation est un ensemble de sous-systèmes interdépendants et en interaction continue avec l'environnement ». (Derbali, 2014, p04)

Dans ces définitions il est clair que chaque auteur met l'accent et valorise un aspect bien défini pour donner un sens à l'organisation. Chaque définition est aspirée d'une vision du fonctionnement des organisations, où le degré de considération du comportement de l'individu influe directement sur le management et la performance de ces dernières.

1.1 Les écoles de l'organisation

Les écoles de pensées qui ont développé des approches et des visions à propos de ce sujet sont réparties en trois catégories : (Derbali, Op. Cit.)

1.2.1. L'école classique de l'organisation : l'école classique née au cours de la deuxième révolution industrielle. Elle s'est développée dans deux directions : l'organisation scientifique du travail et l'organisation administrative du travail.

Cette école désigne l'ensemble des théoriciens qui à la suite des travaux de Taylor et Fayol, ont étudié l'organisation des entreprises en se référant aux principes suivants :

- **Principe hiérarchique :** une entreprise est une succession d'échelons dont le niveau supérieur détient l'autorité. L'autorité se décline dans les échelons subordonnés par délégation,
- **Principe d'unité de commandement :** énoncé par Fayol qui subordonne l'autorité fonctionnelle à l'autorité hiérarchique, contrairement à Taylor qui soutient la seule autorité de compétence.
- **Principe d'exception:** proche du principe de subsidiarité, selon lequel les tâches habituelles doivent être confiées au plus bas seules remontant au supérieur hiérarchique les tâches exceptionnelles,
- **Principe d'optimisation de l'éventail de la subordination:** c'est-à-dire la recherche du

Chapitre II : la performance organisationnelle du système d'information

nombre optimum de subordonnés qui délimite le pouvoir hiérarchique et l'importance de la délégation,

- **Principe de spécialisation organisationnelle:** appliquée par Taylor, à l'organisation des postes de travail.

1.2.2. L'école des relations humaines : l'école des relations humaines (abrégée en « RH ») est mouvement intellectuel né dans le cadre de la crise économique de 1929 rattaché à l'étude des organisations. Il prend place après le développement de l'application à grande échelle du taylorisme, et cherche à redonner à l'homme au travail une place, sinon central, au moins excentrée en tenue.

1.2.3. Les écoles modernes : Le Management Moderne s'intéresse davantage aux problématiques concrètes de motivation, d'adhésion et d'intégration des individus. Il a pour objet de "transformer la Vision Managériale" afin de "répondre aux problématiques nouvelles du management dans les contextes moderne.

Les approches modernes de la gestion tiennent compte des modèles classiques et des modèles axés sur les ressources humaines. Toutefois, elles avancent qu'aucun modèle ne peut s'appliquer universellement, dans toutes les situations. Les travailleurs ressentent des besoins multiples et variés, susceptibles d'évoluer. Ils possèdent de nombreux talents et capacités à développer. Par conséquent, les organisations et les dirigeants doivent réagir et s'adapter aux différences individuelles en appliquant une variété de stratégies et de pratiques. Trois approches distinctes font émerger cette école moderne de management il s'agit de : l'approche scientifique ou quantitative, l'approche systémique et l'approche de la contingence.

1.3 Les différents types de structures organisationnelles

Il existe plusieurs types de structures organisationnelles, voici quelques-unes : (Derbali, 2014, p74-77)

1.3.1. La structure fonctionnelle

Une structure fonctionnelle se caractérise par une spécialisation de chaque responsable selon son type de compétences : les décisions sont prises par des responsables qualifiés et chaque tâche est menée par un ou plusieurs subordonnés bénéficiant des compétences qui y sont nécessaires. Ainsi, il n'existe pas d'unité au niveau de la gestion et du contrôle. Un même salarié peut, d'ailleurs, avoir plusieurs chefs spécialisés. Dans une entreprise régie par

Chapitre II : la performance organisationnelle du système d'information

une structure fonctionnelle, chaque chef de service exerce une autorité sur ses subordonnés, dans la limite de sa fonction propre.

1.3.1.1. Avantage d'une structure fonctionnelle

Une telle structure permet à votre entreprise de disposer de collaborateurs avec des connaissances spécialisées très pointues, au moyen d'une formation facile et rapide pour une activité particulière : ceci permet d'effectuer des tâches bien déterminées d'une manière optimale. En outre, ce type de structure permet à chaque collaborateur d'avoir un minimum d'attributions, et ce, quel que soit son niveau hiérarchique dans l'entreprise. Les contrôles deviennent, ainsi, simples, rapides et efficaces, ne s'effectuant qu'à l'intérieur d'un seul service, et la productivité devient de plus en plus importante.

1.3.1.2. Inconvénient d'une structure fonctionnelle

L'inconvénient majeur de cette structure réside dans le manque de discipline, notamment aux niveaux hiérarchiques inférieurs. L'efficacité des contrôles s'en trouve, d'ailleurs, affectée à cause d'un contact personnel assez fréquent entre les contrôleurs et les salariés. La spécialisation du personnel rend, également, difficile la gestion de plusieurs services et la délégation de certaines tâches entre les salariés.

La prolifération des tâches, selon le domaine de chacune, peut, enfin, entraîner l'augmentation excessive du nombre de salariés et la diminution de la valeur individuelle de chacun.

1.3.1.3. Les trois stades de développement d'une structure organisationnelle

- En soleil : centrée autour du gérant d'entreprise. Il n'y a pas de liens entre les salariés, seulement des liens entre les salariés et le dirigeant.
- Simple : avec cette structure fonctionnelle, une ligne hiérarchique est mise en place ainsi que des processus.
- Évolué : où nous avons une spécialisation fonctionnelle et un développement des responsabilités opérationnelles avec des niveaux hiérarchiques supplémentaires.

1.3.2. La structure hiérarchique

Pour une structure hiérarchique, chaque responsable est chargé de diriger uniquement les salariés qui lui sont subordonnés, et, inversement, chaque employé est tenu de rendre des comptes à son unique supérieur hiérarchique. Ainsi, chaque service a son propre chef, dont la responsabilité et l'autorité sont limitées aux employés qui font partie de la même division.

Chapitre II : la performance organisationnelle du système d'information

1.3.2.1. Les avantages de la structure hiérarchique

Parmi les principaux avantages d'une telle structure, on distingue la simplicité et la clarté des rapports hiérarchiques au sein de chaque service de l'entreprise : chaque employé connaît son supérieur hiérarchique, vis-à-vis duquel il est tenu de certains engagements. On note également le développement d'une certaine discipline, grâce au principe de l'unité de la gestion des employés : ceci permet aux unités de production de se concentrer sur leur activité principale, afin d'optimiser la productivité de l'entreprise.

1.3.2.2. Les inconvénients de la structure hiérarchique

L'adoption d'une structure hiérarchique peut, à long terme, mener à réduire le rôle de chaque chef de service à celui d'intermédiaire en communication entre les dirigeants et les salariés. La notion de délégation est également inexistante, puisque le pouvoir de décision est unique, ayant pour conséquence principale le manque de prise d'initiative : le partage des attributions est, ainsi, difficile à effectuer d'une manière efficace au sein d'une même entreprise.

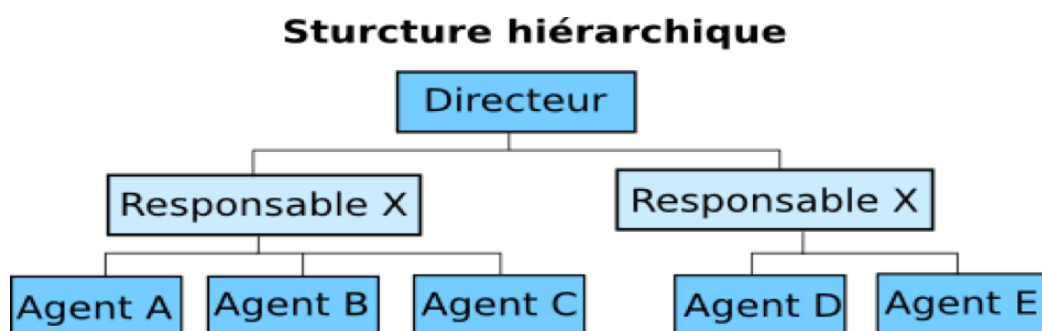
Une structure hiérarchique est un mode organisationnel dont le principe repose sur une gestion et un contrôle uniques. Elle convient aux PME ou aux entreprises dont l'activité est très décentralisée. Elle reste, cependant, inadaptée aux grandes entreprises dont l'activité est assez dense, notamment aux niveaux hiérarchiques intermédiaires.

1.3.3. La structure hiérarchique fonctionnelle (ou Staff and Line)

La structure d'une organisation dans une entreprise représente les relations de travail hiérarchiques et fonctionnelles entre les divers collaborateurs et entités.

Les structures organisationnelles pour une entreprise peuvent se répartir dans 4 principaux modèles. Chaque modèle ayant bien sûr des avantages et des inconvénients.

1.3.3.1. La structure hiérarchique



Source : Ungaro, T, Op. Cit

Chapitre II : la performance organisationnelle du système d'information

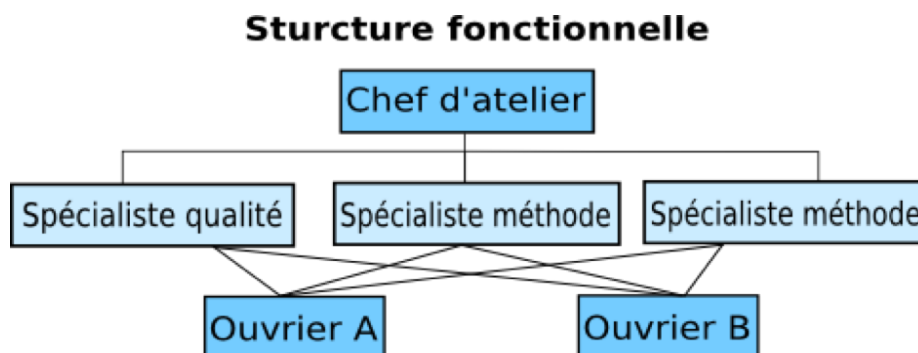
Les structures hiérarchiques proposées par Henry Fayol reposent sur le principe d'unicité du commandement dans le travail selon lequel, dans une organisation, chaque collaborateur ne dépend que d'un seul supérieur hiérarchique :

- Chaque individu est responsable de tous ceux qui sont placés au-dessous de lui dans l'organisation.
- Chacun des exécutants ne connaît qu'un seul chef.
- Chaque chef de service n'est responsable que du travail réalisé dans son service et n'a d'autorité que dans son service.

A). Avantages de cette structure organisationnelle : fonctionnement simple, répartition claire et précise des activités et responsabilités, discipline sans faille vis-à-vis de la direction.

B). Inconvénients de cette structure organisationnelle : Organisation rigide, mise en place difficile et communication assez lente pouvant freiner la prise d'initiative et le fonctionnement en mode projet.

1.3.3.2. La structure fonctionnelle



Source : Ungaro, T, Op. Cit

Dans les structures fonctionnelles (aussi appelée structure en U) il existe une spécialisation de chaque responsable selon son type de compétences. Ainsi, chaque chef de service exerce une autorité sur ses subordonnés, dans la limite de sa fonction propre. Un même salarié peut donc avoir plusieurs chefs spécialisés.

A). Avantages de cette structure organisationnelle : diversité des conseils de la part de différents spécialistes, meilleure qualité d'exécution des tâches, même les plus pointues.

B). Inconvénients de cette structure organisationnelle : risques de conflits, de dilution des pouvoirs et de manque de traçabilité des erreurs.

1.3.4. La structure divisionnelle

Comme son nom l'indique, une structure divisionnelle permet la division de votre entreprise en plusieurs unités relativement autonomes, avec une activité précise pour chacune. Ainsi, chaque division a ses propres ressources et sa gestion se fait comme une entité quasi-indépendante. Les objectifs généraux et les décisions stratégiques restent, toutefois, fixés par le dirigeant. Quant à la stratégie de chaque division, elle se met en place au sein de chacune, et ce, au niveau de la production, de la commercialisation, de la gestion du personnel, etc. Ainsi, une structure divisionnelle se caractérise par un découpage des responsabilités, une coordination en amont, une standardisation des qualifications et une formalisation des tâches à accomplir.

1.3.4.1. Avantages d'une structure divisionnelle

Une structure divisionnelle se caractérise par une segmentation stratégique des activités, permettant à votre entreprise de se positionner sur le marché et d'être assez réactive lors de l'évolution de son environnement.

Les divisions sont régulièrement évaluées, comparées et contrôlées sur une base financière commune, afin de pouvoir détecter les sources des éventuels problèmes de production.

Les résultats restent, toutefois, suivis et contrôlés séparément, permettant une implication importante de chaque responsable, et ce, au niveau de la stratégie de sa propre division et de la stratégie globale de l'entreprise.

1.3.4.2. Inconvénients d'une structure divisionnelle

Les limites et les inconvénients d'une telle stratégie se situent principalement dans le fait où elle ne permet pas d'optimiser l'exploitation des économies d'échelle : le résultat de chaque division ne peut pas toujours être optimisé au niveau global, puisqu'il dépend, pour cela, des chiffres des autres divisions.

En outre, les compétences techniques sont difficilement transmissibles d'une division à l'autre, donnant lieu à un manque de collaboration entre les services et à des réactions tardives face aux évolutions rapides du marché.

1.3.5. La structure matricielle

Une structure matricielle repose sur le principe de dualité au niveau du contrôle et de la gestion. La structure de l'entreprise se fait selon deux niveaux opérationnel et fonctionnel

Chapitre II : la performance organisationnelle du système d'information

et le découpage de l'activité se fait selon deux critères la fonction et le projet. Ainsi, chaque salarié a deux supérieurs hiérarchiques : un chef de projet désigné selon les tâches à accomplir, et un responsable permanent. L'activité au sein de l'entreprise se fait donc par groupes de projets.

1.3.5.1. Avantages d'une structure matricielle

Parmi les principaux avantages liés à une telle structure, on retrouve le fait de permettre de créer des économies d'échelle.

- Elle permet également de développer les activités relevant du domaine de l'innovation, à travers la coordination efficace entre diverses activités complexes.
- Les salariés et les responsables, doublement impliqués et bénéficiant de connaissances techniques spécialisées, sont motivés.
- La spécialisation du personnel permet, en outre, de concentrer les capacités techniques dans une même division et réduit les besoins en informations.
- La coordination et l'expertise sont respectivement assurées par les responsables de projet et les services fonctionnels.

Au niveau des relations hiérarchiques, le contact direct entre les exécutants et les divers responsables facilite la communication interne de l'entreprise et les managers sont plus impliqués dans la prise de décisions stratégiques.

1.3.5.2. Inconvénients d'une structure matricielle

- Une stratégie matricielle présente, toutefois, des risques de conflits internes et de stress, liés à la complexité des tâches à effectuer.
- La division des pouvoirs décisionnels peuvent mener à sa dilution et à celle des priorités, ainsi qu'à des problèmes d'encadrement efficace du personnel.
- Le nombre de salariés et leur spécialisation coûtent plus chers à l'entreprise, qui aura du mal à les remplacer en cas d'indisponibilité.
- Les échanges entre groupes de projets sont plus difficiles et moins fréquents, ce qui entraîne une lenteur au niveau de la prise de décisions.
- Les sociétés de grande taille, dont les activités sont décentralisées, auront donc du mal à adopter une structure matricielle.

1.3.6. La structure en réseau

La structure réseau cherche à mettre en coopération plusieurs parties ou organisations malgré leurs différences occupationnelles et malgré l'hétérogénéité de leurs compétences. En dépit de ces différences fonctionnelles ou statutaires, toutes les parties, dans les limites de leurs qualifications, sont appelées à collaborer à la réalisation d'un ou plusieurs objectifs communs.

Les partenariats entre des organisations, de taille et d'activité différentes, et leurs alliances occasionnelles ou stratégiques donnent naissance à une structure en forme de réseau, au sein de laquelle plusieurs parties autonomes se complètent et se mutualisent.

Afin de développer une compétence distinctive, la mise en connexion de ces différentes expertises s'avère nécessaire pour se doter d'un avantage concurrentiel durable ou pour accomplir une mission complexe et difficile.

Chaque partie est experte dans son domaine, chacune est contractuellement libre de s'engager ou de se retirer du réseau, de continuer à en faire partie ou de mettre fin à son engagement.

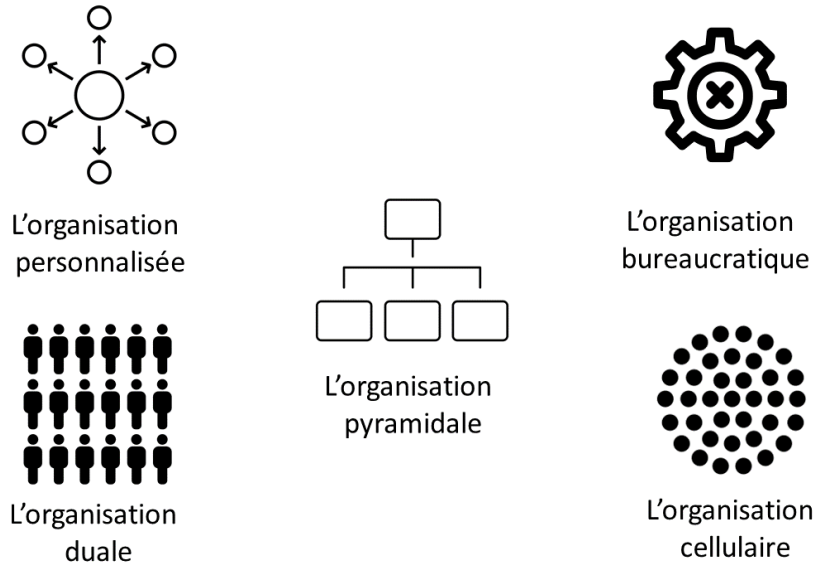
Pour faire partie du réseau, un contrat définit au préalable l'objet, les liens et les fins recherchées.

Dans une structure réseau il y a souvent une entreprise centrale. C'est elle qui distribue les rôles et définit les attributions et la nature des liaisons en contrôlant l'ensemble productif et qui supervise la coordination.

1.4. Les différents types d'organisation

Les organisations ne sont pas toutes de même nature. Elles se distinguent les unes des autres au premier chef par la manière dont l'autorité y est distribuée. L'autorité est ici entendue comme la capacité reconnue à prendre ou faire prendre des décisions.

On peut distinguer cinq grands types d'organisations différentes :



Source : Delavallée. Op. Cit

1.4.1. L'organisation personnalisée

L'autorité est ici concentrée dans les mains d'une seule et même personne : le leader. Ce dernier est au centre de l'organisation, tous les autres membres lui rapportent directement sans que de réelles interactions s'établissent entre eux. Ils exécutent, mais ne décident pas. Le pouvoir de décision est complètement centralisé et la structure de l'organisation est dite en « soleil », en « étoile » ou en « roue de vélo ».

Le leader incarne par sa vision, sa personnalité et/ou son expertise une autorité qui lui est reconnue par ceux sur lesquels il l'exerce. Il assure l'ensemble du travail d'intégration et construit une organisation à son image sans aucun contre-pouvoir (pour plus de détails sur l'organisation personnalisée).

1.4.2. L'organisation bureaucratique

Aussi surprenant que cela puisse paraître au premier abord, l'organisation bureaucratique et l'organisation personnalisée sont deux variantes d'un même modèle. Le mode de régulation des comportements est le seul paramètre de conception sur lequel ces deux types d'organisation se différencient véritablement. L'organisation personnalisée est complètement informelle là où l'organisation bureaucratique est on ne peut plus formalisée. Les contributions individuelles sont formalisées à travers des postes aux frontières précises. Par ailleurs, chaque problème de coordination est traduit en procédure. En suivant les règles, on se coordonne sans avoir besoin ni de se voir ni même de se parler.

Chapitre II : la performance organisationnelle du système d'information

Mais, comme l'organisation personnalisée, l'organisation bureaucratique est centralisée. L'autorité y est concentrée dans les mains d'une seule personne ou d'un petit nombre de personnes positionnées au sommet de l'organisation. On ne parle plus de leader doté d'une autorité personnelle, comme dans le cas de l'organisation personnalisée, mais d'un chef ou d'un « staff » doté d'une autorité statutaire (pour plus de détails sur l'organisation bureaucratique).

1.4.3. L'organisation pyramidale

L'autorité est ici déléguée à celui ou à celle en responsabilité de la performance collective produite par l'organisation. Selon le principe de la parité, cette autorité doit permettre de prendre ou de faire prendre les décisions lui permettant d'assumer ses responsabilités. Le délégataire, qui par là-même devient un manager, peut à son tour déléguer une partie de son autorité à certains membres de l'organisation pour les doter d'autonomie. L'organisation en « râteau » qui en découle s'apparente à une cascade de responsabilités.

L'autorité déléguée doit, d'une manière ou d'une autre, trouver une légitimité auprès de ceux sur lesquels elle est exercée. Contrairement à celle du leader, la légitimité du manager n'est pas directement liée à sa personnalité ou à son expertise. Elle est moins liée à ce qu'il est qu'à ce qu'il fait, à la manière dont il exerce la fonction de management, à ce qu'on appelle couramment son style de management. Il doit expliquer, écouter, faire participer, valoriser, donner du feedback et de la reconnaissance... (Pour plus de détails sur l'organisation pyramidale.)

1.4.4. L'organisation duale

L'autorité est ici partagée entre d'une part, ceux en charge d'obtenir des résultats liés à l'activité et à la finalité de l'organisation et, d'autre part, ceux en charge de la gestion de ses ressources financières, technologiques, matérielles et humaines. L'efficacité, c'est-à-dire la manière dont les ressources sont utilisées, est un enjeu stratégique aussi important que l'efficacé. Les deux critères de performance ne sont pas hiérarchisables.

La principale traduction organisationnelle de cette dualité stratégique est la dissociation des autorités hiérarchique et fonctionnelle. La première est alors dans certaines mains, la seconde dans d'autres. Le fonctionnement devient matriciel, certains membres de l'organisation devant reporter à plusieurs personnes simultanément (pour plus de détails sur l'organisation duale,

Chapitre II : la performance organisationnelle du système d'information

1.4.5. L'organisation cellulaire

L'autorité est ici répartie entre l'ensemble des membres de l'organisation qui portent collectivement la responsabilité de la performance produite. L'autorité est distribuée selon le principe de la subsidiarité plutôt que celui de la délégation (voir mon billet sur la distinction entre délégation et subsidiarité). Le pouvoir de décision est complètement décentralisé.

La fonction de management est partagée sans qu'il y ait, à proprement parler, de managers sauf si les membres de l'organisation en décident autrement. Ils peuvent, par exemple, pour des raisons d'efficacité et/ou d'efficience, affecter à l'un d'entre eux un rôle managérial plus ou moins éphémère. Celui ou celle qui se trouve ainsi en situation de management est au service des autres membres de l'organisation et non l'inverse comme dans l'organisation personnalisée ou managériale (pour plus de détails sur l'organisation cellulaire

1.5. Les caractéristiques d'une organisation

Il est important de rappeler aux élèves que « caractériser une organisation » se fait en deux étapes :

Première étape : la question mobilise des notions de cours qu'il doit maîtriser (forme, type, finalité, champ d'action, ressources, etc.). Ces notions constituent les clefs de lecture des documents fournis ou des recherches complémentaires à réaliser sur l'organisation étudiée;

Seconde étape : le traitement de la question consiste, d'une part, à identifier les éléments de réponse pertinents (indiqués dans les documents proposés, en lien avec des recherches personnelles) en fonction des éléments constitutifs de la caractérisation et, d'autre part, à les structurer de façon lisible et explicite. Sur ce dernier point, un tableau de synthèse est vivement conseillé.

Tableau 04 : tableau de synthèse des caractéristiques

CARACTERISTIQUES	JUSTIFICATIONS
DENOMINATION SOCIALE (=NOM)	L'organisation se nomme ...
FORME	L'organisation est une entreprise/organisation publique/organisation à but non lucratif (OBNL).

Chapitre II : la performance organisationnelle du système d'information

TYPE	L'organisation est : - une entreprise privée à but lucratif/une entreprise publique... -une commune/ communauté de communes/ collectivité territoriale/collectivité régionale/une administration/ un ministère... - une association/une association reconnue d'utilité publique/un syndicat/un parti politique/ une ONG
FINALITE(S) (Raison d'être de l'organisation)	Finalité lucrative : l'entreprise cherche à maximiser son profit pour assurer sa pérennité. Remarque : en plus de leur finalité lucrative, certaines entreprises peuvent avoir : - une finalité sociale (axée bien être des ressources humaines/conditions de travail/formation....) - une finalité environnementale (préservation de l'environnement) - une finalité sociétale (participation au développement de l'économie locale/recrutement de personnes en situation de handicap....) Finalité non lucrative : - une organisation publique cherche à satisfaire les usagers en assurant une mission d'intérêt général. - Une OBNL cherche à satisfaire ses adhérents. Remarque : les associations reconnues d'utilité publique assurent également une mission d'intérêt général. -
NATURE DE L'ACTIVITE (Ce que produit l'organisation)	La production d'une entreprise est marchande, il peut s'agir d'un bien (matériel et stockable) ou d'un service (immatériel et non stockable). La production des organisations publiques et OBNL est non marchande. Le produit est gratuit ou quasi-gratuit.
SECTEUR D'ACTIVITE	- Primaire : activité d'exploitation de ressource naturelle - Secondaire : produits transformés au cours d'un processus de production. - Tertiaire: services.
STATUT JURIDIQUE	Le cadre juridique choisi par le dirigeant de l'organisation est soit l'EURL ; SARL ; SA ; SAS ; SASU...

Chapitre II : la performance organisationnelle du système d'information

Ressources (Ce dont dispose une organisation pour fonctionner)	Humaines	Nombre de salariés/fonctionnaires/bénévoles.
	Matérielles	Site de production/usines/bureaux...
	Financières	Résultat net comptable (si bénéfice), capital social, bénéfices, Le chiffre d'affaires n'est pas un indicateur suffisant mais il peut être mentionné : « probable bénéfice découlant du CA de ... euros).
	Immatérielles	Le savoir-faire des salarié/La notoriété/l'image/ La qualité des Produits...
Nationalité		La nationalité se détermine en fonction du lieu du siège social.
Taille		< 10 salariés = Très Petite Entreprise < 250 salariés = PME < 5000 salariés = Entreprise de Taille Intermédiaire. >5000 salariés = Grande Entreprise
Champ d'action		Il correspond à la zone d'influence de l'organisation : Local/régional/national/international...

Source : (BERTIN-CANGIALOSI, EL-JADID, GUILLAUME, site)

Pour mieux comprendre la notion d'organisation, nous avons proposé une définition de cette dernière, énumérer les écoles de l'organisation, expliquer les différents types de structures organisationnelles, détailler les différents types d'organisation ainsi que les caractéristiques d'une organisation.

Section 2 : généralités sur la performance

Après avoir pris conscience de l'importance de l'évaluation de la performance dans la quête du progrès des entreprises et des institutions, le monde à travers ses professionnels de chaque domaine et ses écoles de pensée a donné une importance capitale à la recherche et au développement des outils, moyens et méthodes d'évaluation de la performance et ce, chacun selon ses idéologies et ses principes fondamentaux. Il en découle de ces recherches un bon nombre de résultats et de conclusions qui ont aidé mieux maîtriser la procédure d'évaluation de la performance. Dans ce chapitre, nous allons présenter quelques outils et méthodes dont certains pourraient être utilisés dans le cadre de notre travail de recherche.

2.1. Définition de la performance

Le mot « *Performance* » est un mot qui n'existe pas en français classique.

Comme tous les néologismes, il provoque beaucoup de confusions, la racine de ce mot est latine, mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification.

Les mots les plus proches de performance sont : *performare* en latin et *to perform* en anglais, le rappel de ces mots suffira à préciser le sens donné à la performance en contrôle de gestion. (Zaggagh, 2015, p03)

Dans son analyse, Lebas met le doigt sur les différentes perceptions que l'on peut avoir du terme performance. "Few people agree on what performance really means: It can mean anything from efficiency, to robustness or resistance or return on investment, or plenty of other definitions never fully specified". (Hamadmad, 2017, p12)

Pour sa part, souhaitant approcher la notion de performance et en montrer le caractère relatif, le Moigne utilise la métaphore de la course des chevaux. «Pour l'organisation comme pour les chevaux de course, la performance est relative : il ne s'agit pas de faire « bien ». Il s'agit de ne pas faire plus mal que les autres ». (*Hamadmad, Op, Cit*)

La performance comporte donc l'idée de qualité de réalisation et de mise en scène à visée identitaire venant reposer sur la croyance qu'elle puisse se mesurer et qu'il est bon de se repérer par rapport à quelque chose qui s'est passé.

2.2. Les types de performance

Dans une organisation il existe trois types de performances à savoir : la performance organisationnelle, la performance sociale et la performance économique.

2.2.1. La performance organisationnelle

L'entreprise doit chercher à minimiser ses coûts d'organisation. C'est coûts sont implicitement des coûts visible ou une mauvaise qualité du fonctionnement du management de la structure. C'est coûts sont implicites or une mauvaise qualité d de fonctionnement et du management de l'entreprise des coûts cachés.

2.2.2. La performance sociale

La performance sociale se définit comme la satisfaction et la qualité de vie au travail du personnel, elle peut aussi comporter une dimension externe et renvoie alors à la question

Chapitre II : la performance organisationnelle du système d'information

de la responsabilité sociale de la structure c'est –à-dire aux effets sociaux externes de son activité.

Elle mesure le niveau d'atteindre des objectifs de l'entreprise par rapport à la motivation et l'implication des salariés. Elle est également utilisée dans le cadre de l'évaluation du système de gestion des ressources humaines.

Une ressource socialement performante est une structure qui a su mettre en place un mode de prévention et de règlement des conflits efficaces. Les indicateurs sont : la rotation du personnel, l'absentéisme et la communication. La performance économique qui peut être appréhendé par la rentabilité, c'est-à-dire un surplus économique ou marge économique obtenue par la différence entre un revenu et un cout. Les méthodes de mesure de la création de valeur qui existe dans la littérature traitent implicitement ou explicitement de la performance économique ou performance financière.

2.2.3. La performance économique

La performance économique qui peut être appréhendé par la rentabilité, c'est-à-dire un surplus économique ou marge économique obtenue par la différence entre un revenu et un cout. Les méthodes de mesure de la création de valeur qui existe dans la littérature traitent implicitement ou explicitement de la performance économique ou performance financière.

2.3. Définition des indicateurs de mesure de performance

Un indicateur permet de mesurer l'écart entre le résultat obtenu et les objectifs poursuivis, pour déterminer si ces derniers sont en voie d'être atteints.

Il faut au préalable s'assurer que les indicateurs ont fait l'objet d'une définition explicite et partagée, afin de limiter les erreurs de construction et les interprétations divergentes : pour cela, il est indispensable de positionner la valeur de l'indicateur par rapport à une valeur de référence ou une cible à atteindre (une norme, une moyenne, une prévision, un objectif).

Le choix de la référence est déterminant pour le jugement qui sera porté. Il fait partie intégrante de la construction de l'indicateur. (Galdemar, 2012, P13.)

2.3.1. Les critères de performance

Les principaux critères intervenant dans la performance se définissent comme suit :

2.3.1.1. Le Critère « Coût »

Le coût d'une entité, produit ou service, peut être défini comme étant : « *la somme des Charges relatives à un élément produit, activité, fonction* ». On peut distinguer dans ce cadre entre des coûts directs et des coûts indirects. (Hamadmad, 2017. p17)

2.3.1.2. Le Critère « Qualité »

La norme « ISO 8402 » définit la qualité comme étant la « *satisfaction aux exigences spécifiées* ».

La qualité identifie « *l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites* ». (Hamadmad, Op, Cit)

2.3.1.3. Le Critère « Délai »

D'une manière générale, la notion de délai est associée au temps et peut être définie comme étant : « le temps accordé pour l'accomplissement de quelque chose ». (Hamadmad, Op, Cit, p18)

2.3.1.4. Critère d'Innovation

Globalement, l'innovation identifie une nouvelle idée pour réaliser un produit, un service, un procédé. (Hamadmad, Op, Cit, p20)

2.3.1.5. Critère de Développement Durable

La Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (CMED ou Brundtland) a défini le Développement Durable (DD) comme suit.

« *Le développement durable est un développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Deux concepts sont inhérents à cette notion : le concept de « besoins », et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité, et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir* ».(Hamadmad. Op. Cit. p21)

2.3.2. Les différents types des indicateurs de performance

On peut distinguer les différents types des indicateurs qui permettent de mesurer la performance comme suit :

2.3.2.1. Les indicateurs de la performance financière et comptable

Les indicateurs comptables et financiers permettent de mesurer la conséquence de toutes les décisions prises et des actions menées par l'entreprise. On cite à titre d'exemple : (Biramane, 2019)

- *La croissance du chiffre d'affaires* est le moteur d'une entreprise, il est essentiel de comparer le chiffre d'affaires avec l'objectif fixé, et avec celui des entreprises comparables. S'il y a un écart défavorable, l'entreprise doit prendre des mesures correctives (maîtrise des coûts, par exemple). (Biramane, 2019, Op, Cit)
- *La marge brute* permet de mesurer la *capacité bénéficiaire* d'une activité (si l'activité va dégager un bénéfice ou non).
- *L'Excédent Brut d'Exploitation (EBE)*, comptant parmi les soldes intermédiaires de gestion (SIG), L'excédent brut d'exploitation permet de mesurer la rentabilité opérationnelle c'est-à-dire la rentabilité de l'entreprise après paiement des salaires et des divers impôts et taxes (Cabinet Longman et associés, sans prendre en compte la politique d'amortissement, de financement et les événements exceptionnels (il permet de mesurer également la capacité d'autofinancement de l'entreprise). (Biramane, 2019 Op. Cit)
- *Le seuil de rentabilité* mesure le montant du chiffre d'affaires HT nécessaire pour atteindre un résultat égal à zéro.
- La gestion du BFR permet d'améliorer le décalage entre les encaissements client et les décaissements fournisseurs, ainsi que la rotation lente des stocks (ce décalage se répercute directement en trésorerie).
- La trésorerie permet d'apprécier la solvabilité d'une entreprise, si son solde est positif cela permet à l'entreprise de respecter ses engagements dans les délais. Pour garder une trésorerie saine, l'entreprise doit veiller à bien négocier ses délais de paiements (éloigner les paiements fournisseurs et raccourcir les paiements clients), améliorer ses relances clients, mais également surtout utiliser un outil de gestion de trésorerie à l'image du plan de trésorerie pour anticiper ses flux entrants et sortants. (Biramane, 2019, Op. Cit)
- *La capacité d'autofinancement* : l'autofinancement présente le flux de fonds correspondant aux ressources internes dégagées par l'entreprise au cours de son processus de production. Il se mesure de deux manières : le taux de marge qui donne une indication sur les ressources de l'entreprise (excédent brut d'exploitation / valeur

Ajoutée) et le taux d'autofinancement : EB/FBCF (Formation Brute de Capital Fixe) qui mesure la part de l'investissement qui est financée par l'épargne brute (partie de l'EBE, hors dividendes, intérêts et impôts, servant à financer la FBCF. (Cohen, 2004. p201)

- *La rentabilité financière « ROI »* mesure la rentabilité des capitaux investis par les actionnaires. (Biramane, Op. Cit)

Aussi, nous trouvons qu'il est utile de noter qu'il existe trois déterminants de la performance financière : (Issad, Kaced, 2017, p30)

- La politique financière.
- La compétitivité.
- La création de valeur

2.3.2.2. Les indicateurs de la performance commerciale

Il existe deux types d'indicateurs de la performance commerciale : les indicateurs quantitatifs, et les indicateurs qualitatifs. (Issad, Kaced, 2017, p 54-57)

A). Les indicateurs quantitatifs : Ces indicateurs donnent des données chiffrées sur les réalisations des intermédiaires. Nous trouvons : (Issad, Kaced, Op, Cit)

B). Les indicateurs liés à la vente : Nous distinguons entre deux types : (Issad, Kaced, Op, Cit)

- **Volume des ventes :** Le volume de ventes représente la valeur du chiffre d'affaires à prix constants et, à ce titre, constitue un indice de quantité. Il peut être établi à partir du chiffre d'affaires à prix courants, corrigé par le déflateur des ventes, ou sous la forme d'un indice de quantité calculé directement sur la base de la quantité de biens vendus.
- **Chiffre d'affaires :** Le chiffre d'affaires (CA) est la somme des ventes de biens ou de services d'une entreprise. Il est égal au montant (hors taxes) de l'ensemble des transactions réalisées par l'entreprise avec des tiers dans le cadre de son activité normale et courante. Sa formule : $\text{chiffre d'affaires} = \text{prix de vente} * \text{quantité vendues}$. Le chiffre d'affaires peut se calculer pour n'importe quelle période, cela dit il est souvent calculé de façon mensuelle, trimestrielle et annuelle. Cette notion est le premier indicateur de performance des ventes d'une entreprise.

C). Les indicateurs de profitabilité

Ils regroupent les indicateurs de rendement des capitaux investis et les indicateurs de profit qui est la différence entre les recettes totales et les dépenses totales engendrées pour la réalisation des recettes, au cours d'une période donnée. (Issad, Kaced, Op, Cit)

D). Les indicateurs qualitatifs

En plus des indicateurs quantitatifs qui viennent d'être d'écrits, il est aussi important de disposer d'indicateurs qualitatifs qui sont obtenus fréquemment grâce au recours à des traitements de nature statistique (quantitatifs par nature) ayant généralement pour traits à la satisfaction et aux attitudes de la clientèle à l'égard de l'entreprise ou de ses produits « l'image de l'entreprise ». (Issad, Kaced, Op, Cit)

- **L'image de marque**

La manière dont est perçue une enseigne par des individus extérieurs constitue l'image de marque. Elle se construit petit à petit et est influencée par un certain nombre de facteurs tels que la qualité des produits, le niveau de prix, la relation clients, l'identité visuelle, la stratégie de brand marketing ou encore la communication.

E). Les indicateurs de satisfaction des clients : Parmi les principaux indicateurs de mesure de satisfaction de la clientèle, on peut citer :

a). Le score de satisfaction client (CSAT) : Le terme CSAT est l'acronyme de Customer Satisfaction et correspond à un indicateur de satisfaction client particulièrement présent quand on réalise un sondage en ligne. Il est calculé en faisant la somme de la part des clients satisfaits et très satisfaits de l'expérience consommée ou du produit acheté. Pour obtenir le CSAT, il faut traiter l'ensemble des réponses récoltées suite une question portant sur la satisfaction. Comme par exemple "Suite à votre passage dans notre cabinet et après avoir bénéficié de nos prestations, vous vous considérez : Très satisfait / Satisfait / Insatisfait / Très insatisfait". Ce score de satisfaction client a longtemps été considéré comme l'indicateur de satisfaction le plus important et pertinent avant l'apparition du Net Promoter Score (NPS) car il a l'avantage :

- D'être simple à mesurer.
- D'être simple à calculer.
- D'être utilisable directement dans la communication de l'entreprise, en jouant sur la satisfaction d'autres clients pour attirer de nouveaux prospects.

Chapitre II : la performance organisationnelle du système d'information

b). SERVQUAL (qualité de service + satisfaction client) : servqual (typographie d'usage courant « **SERVQUAL** »), est un outil de recherche en marketing des services, conçu pour saisir les attentes des consommateurs en termes de qualité de service et leurs perceptions de la performance de prestataires de services ou de commerces au regard de ces attentes, selon cinq dimensions principales. Servqual s'appuie sur le modèle théorique de non-confirmation des attentes, ce qui signifie en termes simples que la qualité du service est comprise comme la mesure dans laquelle les attentes des consommateurs sont confirmées ou non, avant consommation, par leurs perceptions de l'expérience offerte par l'organisation.

c). Le Net Promoter Score (NPS) : Le Net Promoter Score désigne un indicateur permettant de connaître et de mesurer la satisfaction et la fidélisation des clients. Son objectif est d'identifier les trois types de clients : passifs, promoteurs et détracteurs. Cette identification permettra de mener les actions marketing adéquates en ciblant les clients.

d). Le délai de réponse initiale : Il n'y a rien de pire que d'attendre en ligne pour obtenir une solution à sa demande.

Une étude de Salesforce a révélé que 33% des clients étaient positifs à l'égard des entreprises offrant une première réponse rapide. Même si le problème n'a pas été résolu, les clients ont préféré une réponse rapide à une réponse calculée, mais tardive.

Ce qui fait de la détermination du temps nécessaire à votre équipe pour fournir une première réponse une mesure cruciale de votre service client. Vous devriez vous assurer que vos représentants répondent dans un délai raisonnable, afin que vos clients ne soient pas laissés sans réponse. Chez Userlike, nous essayons de répondre dans les quinze secondes suivant la réception d'une demande, via notre widget de chat en ligne.

Le temps de première réponse variera également selon le canal utilisé, tel que le courrier électronique ou les réseaux sociaux.

Jay Baer de Convince and Convert affirme que "42% des consommateurs qui se plaignent sur les réseaux sociaux comptent sur un temps de réponse de 60 minutes". En ce qui concerne le courrier électronique, une étude de Kissmetrics a montré que 50% des personnes interrogées attendaient de recevoir une réponse dans la journée.

e). Taux de réachat : Le taux de réachat est un précieux outil de mesure de la satisfaction client donnant un aperçu des consommateurs en cours de fidélisation. Il correspond au pourcentage des clients connus de la marque ayant procédé au moins à un nouvel achat («

Chapitre II : la performance organisationnelle du système d'information

réachat ») sur une période donnée **Taux de réachat** = *(client ayant racheté au moins une fois période X à Y / total client période X à Y) x 100*

Cet indicateur s'avère par exemple utile pour mesurer plus finement l'impact d'une campagne publicitaire.

f). Taux de fidélisation de la clientèle : le taux de fidélité client correspond au rapport entre le nombre de clients fidèles et le nombre total de clients. Autrement dit le pourcentage de clients existant au moment X qui sont encore clients au moment Y. Un client peut être fidèle à un produit ou marque ou encore à un point de vente

g). Engagement des employés : On croit souvent que l'engagement des employés est directement lié au bonheur et à la satisfaction des employés. Ce n'est pas tout à fait vrai, il serait trompeur de baser la participation réelle des employés sur ces mesures sur une durée limitée, qui peuvent rapidement changer.

L'engagement des employés est un état de fonctionnement dans une organisation, dans lequel les employés sont motivés pour contribuer au succès de l'entreprise. Ils donnent le milieu d'eux-mêmes et font des efforts supplémentaires afin d'atteindre leur objectif.

Au quotidien, la motivation des employés dépend d'un niveau de base d'implication, et les employés engagés seront non seulement plus productifs, mais aussi plus longtemps dans l'organisation et deviendront un exemple pour les autres.

F). Les indicateurs de la production

Il y a sept indices de production communs qui sont employés pour la production, il s'agit notamment de :

- Nombre d'unités (bonnes ou mauvaises)
- Taux de rebut
- Cadence
- Objectif
- Cycle
- Overall Equipment Effectiveness (TRS)
- Durée d'immobilisation

2.3.2.3. Indicateurs de la performance stratégique

La performance stratégique de l'entreprise peut être évaluée sur la base de sa valeur de marché et de sa valeur bilancielle correspondant à la valeur des fonds propres de l'entreprise. Le ratio entre la valeur de marché de la firme et la valeur propre permet de déterminer si la stratégie de l'entreprise a permis de générer des profits et si ces derniers vont durer à l'avenir. Un ratio supérieur équivaut à une stratégie efficiente tandis que dans le cas contraire, il existe des anomalies au niveau du plan stratégique mis en place par l'entreprise. (*Ghozlene, p43*)

2.3.3. Les qualités d'un bon indicateur

A l'occasion d'un café de la statistique consacré à la fiabilité des indicateurs, Jean-René Brunetière détaillait les dix qualités d'un bon indicateur. Les dix qualités énoncées sont les suivantes :(*Galdemar , Op. Cit. p13*)

- Clarté (pas d'ambiguïté dans la définition),
- Pertinence (cohérent avec l'objectif),
- Sélectivité (indépendant des phénomènes autres que ceux que l'on veut mesurer),
- Fiabilité,
- Comparabilité,
- Sensibilité (précision ne doit pas être inférieure aux variations que l'on veut observer),
- Accessibilité (peut être obtenu à un coût raisonnable),
- Pérennité (possible de le suivre dans le temps),
- Utilité (liens de causalité entre l'action menée et le résultat de l'indicateur),
- Ne pas entraîner des effets contraires à ceux recherchés (l'existence de l'indicateur peut induire des effets pervers).

2.3.3.1. Les tableaux de bord

Le tableau de bord « est un ensemble d'indicateurs peu nombreux conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec leurs fonctions ». (*Berland, 2009, p115*)

A). Types de tableau de bord de gestion (TBG)

Le TBG corporatif regroupe les indicateurs clés de performance (KPI).

- Le TBG stratégique regroupe les principaux indicateurs stratégiques.
- Le TBG financier regroupe les principaux indicateurs financiers.

- Les TBG opérationnels regroupent les principaux indicateurs utilisés dans
- Les unités administratives pour la gestion quotidienne.
- Le TBG prospectif, aussi connu sous le nom de TBG équilibré, décrit le modèle d'un TBG suggéré par les auteurs R. S. Kaplan et D. P. Norton. (Boisvert. Véziana, p72)

B). Un bon tableau de bord de gestion (Boisvert. Véziana, Op, Cit)

Un bon tableau de bord de gestion doit être

- Accepté par tous
- Compris de tous
- Utile à tous
- Prospectif
- Performance équilibrée
- Des indicateurs financiers et non financiers

C). Un mauvais tableau de bord de gestion Collection d'indicateurs préexistants (Boisvert. Véziana, Op, Cit, p117)

- Imposé
- Rétrospectif
- Evaluant partiellement la performance
- Outil de surveillance
- Outil financier ou budgétaire

2.3.4. Les modèles de mesure de performance

Il y a une multitude de modèles et cadres conceptuels de mesure de performance comme : (Zarrouki, 2008, p25)

- La matrice de mesure de performance (Keegan et al, 1989),
- le modèle des résultats et déterminants de résultats (Fitzgerald et al, 1991),
- le tableau de bord prospectif (Kaplan et Norton, 1992),
- le modèle des parties prenantes (Atkinson et al, 1997)
- le prisme de performance (Kennerley et Neely, 2000).

2.3.4.1. Méthodes de mesure de la performance de l'organisation

Pour mesurer nous avons deux méthodes qui sont le tableau de bord prospectif et l'analyse comparatif

A). Tableau de bord prospectif

Modèle centré sur quatre perspectives, notamment la perspective du client, la perspective des processus opérationnels internes, la perspective de l'apprentissage et de la croissance et la perspective financière, afin de surveiller les progrès accomplis vers la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation. (Renforcement des capacités 2012, p4)

B). Analyse comparative

Utilisation de mesures normalisées dans un service dans une industrie pour les comparer avec d'autres organisations et ce, afin d'avoir une perspective sur les performances de l'organisation. Par exemple, des normes d'analyse comparative sont récemment apparues pour les universités, les hôpitaux, etc. En soi, il ne s'agit pas d'un processus global complet destiné à améliorer les performances mais les résultats des analyses comparatives peuvent être utilisés dans des processus plus généraux. Les analyses comparatives sont souvent perçues comme des mesures portant sur la qualité. (Renforcement des capacités 2012, p4)

Dans cette section nous avons abordé la performance en présentant une définition, les différents types de performance, les indicateurs de mesure de performance, les qualités d'un bon indicateur, les modèles de mesure de performance et les méthodes de mesure de la performance de l'organisation.

Section 3 : la performance organisationnelle d'un système d'information

Les entreprises cherchent à créer de la valeur par l'implémentation entre autres de systèmes d'information qui génèrent des gains tangibles et intangibles. Pour cela, elles ne cessent d'investir dans les systèmes d'information pour améliorer leur performance et générer aussi des résultats. Pour aider à ce développement, les entreprises ont recours à un support qu'est le système informatique. La croissance de ces investissements a été exponentielle ces dernières années en raison de la pression en demande d'équipements informatiques, de développement des réseaux internes et externes, d'achats de logiciels, de développements de nouvelles applications. De surcroît, à côté d'investissements importants, s'accroît le poids de la maintenance informatique.

3.1. Contribution des systèmes d'information à la performance

La réflexion théorique sur les systèmes d'information s'appuie sur les débats menés entre déterminisme et interactionnisme à propos des concepts que sont la technologie et l'organisation. Nous ne reviendrons pas sur ces débats, et nous privilégierons, dans notre réflexion, la conception interactionniste pour justifier les relations entre les technologies et

Chapitre II : la performance organisationnelle du système d'information

l'organisation. A travers cette dimension, nous essayerons de montrer la contribution des systèmes d'information à la performance des organisations. Analyse conceptuelle technologie-organisation : La technologie occupe une place centrale dans le développement des organisations et les relations entre les deux (technologie/organisation) ont fait l'objet de nombreux travaux (*W.J. Orlikowski, 1992, 2000; M.L. Markus & D. Robey, 1988; H. Kefi et M. Kalika, 2004...*). Cette approche qualifiée de «déterminisme technologique» repose sur de nombreuses disciplines telles que la sociologie, l'économie et la gestion. L'hétérogénéité de ces approches permet, selon D. MacKenzie et J. Wajcman, (1985,1999), d'extraire plusieurs caractéristiques :

- la technologie est considérée comme un artefact doté d'un ensemble de caractéristiques matérielles ;
- son développement est structuré par des lois scientifiques extérieures à la sphère organisationnelle ;
- ses effets sont appréhendés en termes d'impacts sur les usages et l'organisation.

Ainsi, la technologie est perçue comme un objet matériel, un outil se développant de manière autonome et extérieur à l'organisation, expliquant ainsi leur relation de causalité. Aussi, d'un point de vue théorique, les enjeux du développement de la technologie et de l'organisation semblent difficiles à appréhender et il est donc souhaitable de recourir à d'autres analyses comme par exemple l'approche du déterminisme mutuel. Selon W.J. Orlikowski (1992, 2000), le recours à une vision structurationniste de l'interaction (*A. Giddens, 1987*) permet d'introduire l'idée de réflexivité entre acteurs et action, acceptant, de ce fait, de construire son raisonnement sur l'un des fondements structurationnistes qu'est la perception à la fois objective et subjective de la réalité sociale. L'objectif est alors de proposer un modèle de la dualité de la technologie : technologie en tant que force objective et technologie en tant que produit socialement construit. Une approche intégrative est développée en liant matérialité et socialité définissant ainsi la technologie «comme un artefact matériel dont les caractéristiques sont de nature à influencer son usage» (Orlikowski, op. cit).

Elle propose ainsi l'idée de « technologie en pratique» pour exprimer les structures, les règles et les ressources qui sont énoncées¹ lorsque les utilisateurs font usage de la technologie de manière récursive dans leur activité quotidienne. De cette dualité, trois catégories d'acteurs peuvent être distinguées : les concepteurs/ développeurs, les utilisateurs et les acteurs décideurs (*Kefi. & Kalika, op. Cit, 2004*).

Chapitre II : la performance organisationnelle du système d'information

Le développement de la technologie considéré comme exogène devient dans cette perspective pour partie endogène en raison de la participation des individus à sa constitution. De plus, l'organisation a des effets sur la nouvelle technologie, tant au niveau 1. Elles donnent vie. De son développement que dans ses usages. Dans le cadre de ce déterminisme mutuel deux approches s'opposent :

- une approche socio-technique basée sur l'adéquation entre système technique et système social qui favorise l'intégration et l'harmonisation de ces sous-systèmes. L'introduction d'une nouvelle technologie au sein de l'organisation ne peut réussir que si les utilisateurs de celle-ci l'acceptent et se l'approprient.

- une approche Co-évolutionniste qui privilégie l'idée d'interaction entre technologie et organisation (*M. Akrich, 1993*), et où prédomine le principe de Co-développement et d'action d'une variable sur l'autre. Cette approche favorise l'interaction et la construction mutuelle de la technologie et de l'organisation tout en tenant compte de la dimension humaine (*D. MacKenzie & J. Wajcman, op. cit, 1999*). Pour analyser la nature et l'impact des technologies, le recours à la théorie de la structuration adaptative (TSA) de G. De Sanctis et M.S. Poole (1994) est intéressant en raison de l'introduction de notions comme :

- les coûts de maintenance du système.
- le degré de satisfaction des utilisateurs.
- les caractéristiques techniques des outils comme la puissance, la rapidité, la fiabilité.
- « l'esprit de la technologie », concept flou qui comprend l'ensemble des valeurs, des intentions et des finalités sous-jacentes à un ensemble bien déterminé de dispositifs structurels inhérents à une technologie (*Kefi & .Kalika, op. cit*).

En résumé, on peut dire que l'approche développée par W.J. Orlikowski est plutôt centrée sur l'émergence d'innovation à l'usage et au savoir-faire des acteurs, la technologie se construirait alors progressivement en fonction des usages. Par contre, l'approche avancée par G. De Sanctis et M.S. Poole est centrée sur la gestion des usages par les managers et la promotion d'un type de comportement d'utilisation.

L'intérêt de ces notions favorise une meilleure compréhension de l'appropriation de la technologie dans un contexte organisationnel donné. A travers le concept d'appropriation, une relation de récursivité se manifeste entre les structures internes à la technologie et les

structures sociales. Cela permet de construire des tableaux de bord nécessaires à la lecture de l'impact des systèmes d'information sur la performance des organisations.

3.2. Evolution du système d'information dans l'organisation

La forte évolutivité des activités et des métiers a amené les entreprises à développer les systèmes d'information. Ces développements ont été, dans de nombreuses entreprises, un phénomène subi plutôt que volontaire et accompagné. C'est ainsi que M. Lafitte (2003) souligne que « le système d'information est un ensemble complexe, souvent hétérogène car il est constitué d'éléments qui se sont juxtaposés au fil du temps au gré des choix stratégiques, des évolutions technologiques des systèmes informatiques mis en place, du développement de l'organisation elle-même ». En effet, des applications informatiques centrées sur des objectifs locaux et immédiats ont été réalisées, sans une recherche véritable de cohérence globale. La pression menée est souvent liée à une course à une efficacité et une quête de compétitivité. Aussi, l'évolution des moyens en matériel, logiciel et personnes a souvent été dictée par la pression des prestataires offreurs (Oracle, SAP...) et des besoins dans une vision à court terme. L'évolution de l'informatique depuis les années soixante a vu un élargissement important des concepts liés aux programmes informatiques. La notion de système d'information s'est imposée, en intégrant les dimensions stratégique et organisationnelle dans le système informatique.

Le système d'information recouvre donc un ensemble cohérent de tâches, généralement imbriquées, contribuant à la réalisation d'un but parfaitement identifié. Ce processus permet de transformer des données en information avec comme finalité d'aider à la prise de décision nécessaire aux utilisateurs et à la stratégie de l'entreprise (Autissier, Delaye, 2008). Il est donc de nature à renseigner les différents acteurs de l'entreprise et il est de ce fait constitué d'un ensemble de moyens, de ressources, d'éléments organisés afin de :

- recueillir (collecter, saisir).
- traiter (extraire une information pertinente, calculer).
- stocker (mémoriser).
- diffuser de l'information (communiquer).

Aussi, chaque secteur d'activité, chaque entreprise, possède ses représentations propres. Par exemple, les entreprises ont les mêmes clients, mais leur vision est différente selon qu'elles vendent des voitures, des voyages, des services... Au sein même d'une entreprise, l'information est perçue de façon différente selon que l'on appartienne au service de production ou au service de finance. Ainsi l'information n'est pas un concept clos, sa

Chapitre II : la performance organisationnelle du système d'information

complexité la rend saisissable uniquement au travers de représentations. L'information et le système d'information sont donc intimement liés ; en effet, dans une économie qui se mondialise et où la concurrence s'accroît, où les organisations cherchent à offrir davantage de services aux clients, l'information est de plus en plus une variable stratégique essentielle. Elle est nécessaire au processus de décision. Mais, si l'information accroît la connaissance et réduit ainsi l'incertitude, c'est le système d'information, grâce à toutes ses composantes et en liaison avec les autres moyens opérationnels, qui permet à l'entreprise de répondre aux besoins des différents marchés, de fournir en tout lieu les biens et services personnalisés à une clientèle avertie et exigeante dans des délais et à des coûts satisfaisants.

En définitive, les évolutions des systèmes d'information ont trait à : L'automatisation des traitements et des contrôles de l'information : traiter plus efficacement les informations non structurées ; La déduction et l'analyse : les avancées de la statistique et de la théorie de la décision vont produire des méthodes qui permettront de déduire davantage d'informations de meilleure qualité, à partir des données brutes. Ceci est favorisé par la capacité des systèmes informatiques qui peuvent traiter un nombre accru de données. Pour illustrer nos propos, nous prenons le cas des établissements bancaires, car ils ont su profiter à la fois des systèmes d'information intégrés et des innovations technologiques pour assurer et maintenir la qualité du service, la réactivité, la réduction des coûts et les performances financières.

3.3. Performance des organisations par la maîtrise des systèmes d'information

Un constat s'impose : la banque est une industrie à fort volume, avec une gamme de produits de plus en plus large, avec un taux d'innovation important et des relations complexes. C'est pourquoi l'informatique présente pour la banque son système de production, il est au cœur de son métier de base, il doit donc faire partie de sa stratégie. De ce fait, le système d'information, et par là, son amélioration et son efficacité constituent un impératif car cela concerne les processus, les applications informatiques et leur exploitation.

Pour cela, les établissements financiers ont automatisé, depuis plusieurs dizaines d'années, la majeure partie de leur activité. Il n'est pas exagéré de considérer aujourd'hui leur système d'information comme un levier important de différenciation concurrentielle. Pourtant, ces systèmes d'information bancaires sont confrontés à des besoins d'évolution sans cesse grandissants sous l'influence de plusieurs catégories de facteurs :

- l'évolution des métiers et la réglementation des produits financiers.

Chapitre II : la performance organisationnelle du système d'information

- l'évolution considérable des technologies et des architectures informatiques, développement et maintenance du logiciel.
- la satisfaction des nouvelles exigences, de la clientèle et des autres utilisateurs, reposant sur le traitement d'informations, aux formats hétérogènes, issues de sources multiples et dont la complexité et les interactions doivent apparaître le plus masquées possibles aux utilisateurs.
- la gestion du risque.
- l'amélioration des performances de l'entreprise.

Les grands projets de systèmes d'information ont pour objet de répondre à cette donne. Dans cette deuxième partie nous allons, après un rappel contextuel des évolutions récentes des systèmes d'information dans les banques, voir comment on peut apprécier leurs incidences sur les performances des établissements bancaires.

3.4. Lien entre le système d'information, les TIC et la performance organisationnelle

La relation entre le système d'information et la performance de l'entreprise a fait l'objet de plusieurs travaux mais reste d'actualité dans les recherches en management et l'impact des SI et des technologies sur la performance demeure encore une question.

Certaines études ont montré la relation positive et significative et (Nwamen. 2006. p111-121) montre que l'utilisation du SI et Tic influence positivement la performance commerciale et a constaté l'augmentation de certains indicateurs commerciaux (chiffre d'affaire, parts de marché, qualité des produits offerts).

La contribution du SI à l'amélioration de la performance organisationnelle a été également montrée par (Melville, Kraemer, &Gurbaxani 2004 et Cardona, Kretschmer, &Strobel 2013. p283-322). Les travaux de Mebarki (2013) et Deltour&Lethiais (2014) ont confirmé l'hypothèse que les TIC contribuent à la performance des entreprises.

Les résultats d'Alaoui (2010) confirment qu'il est difficile d'évaluer l'impact des Tic et SI sur la performance de l'entreprise bien que celle-ci gagne en rapidité et en adaptabilité en intégrant dans son organisation des SI, lorsque ceux-ci sont mis au service de la stratégie opérationnelle de l'entreprise et que les SI intégrés permettent d'enrichir les pratiques managériales de l'entreprise et facilitent le partage de l'information. D'autre part, il remarque que l'usage des SI par l'entreprise permet de produire des effets positifs sur l'évolution à long terme du chiffre d'affaires et des coûts de transport de la société MBA-France. Cependant, le

Chapitre II : la performance organisationnelle du système d'information

lien entre le SI, Tic et performance est négatif dans certains cas et cela se justifie par le choix des approches méthodologiques et les contextes dans lesquels les études se sont déroulées (Deltour&Lethiais, 2014, p 45-73).

Ce lien est également influencé par certains facteurs comme la complexité du SI et des Tic mis en place et le niveau de maîtrise des personnes de l'entreprise. Les travaux de Raymond, Bergeron, &Croteau (2013) concluent un effet négatif, sur la base d'une enquête auprès de 309PME manufacturières et constatent que le recours aux TIC associées à des logiciels intégrés (ERP, MRP...) ne renforce pas la performance de ces entreprises. L'hypothèse qui stipule la contribution positive des TIC à l'amélioration de la performance des entreprises est également rejetée par Kmiecik, Michna, &Meczynska (2012).

La littérature qui traite des retombés des SI et les TIC sur la performance de l'entreprise montre que les conclusions tirées des différentes études restent divergentes et peu généralisables. Dans cette perspective, les investissements en SI ne sont pas une fin, leurs effets souhaités peuvent être constatés s'ils sont en cohérence avec la stratégie de l'entreprise. D'autres actions doivent suivre l'utilisation des Tic et les SI à l'exemple du changement organisationnel, le développement des compétences des utilisateurs et l'innovation pour retirer des effets bénéfiques. Dans ce sens, Regragui& Al Meriouh (2017) ont élaboré un modèle qui stipule que le développement des SI et de la stratégie doit être en harmonie pour améliorer les performances. Les résultats de leur étude réalisée auprès de 13 entreprises marocaines montrent que les dirigeants des entreprise insistent sur la valeur stratégique du SI et sur la contribution à l'amélioration de la performance et cela ne peut se réaliser qu'en présence d'une cohérence entre la stratégie d'affaires et la stratégie SI, les infrastructures organisationnelles et technologiques.

3.5. Contributions du SI et des TIC à la performance organisationnelle

Les retombés des systèmes d'information et des TIC se mesurent à travers des indicateurs financiers/économiques et des indicateurs non financiers de performance. Pour répondre à cette question de mesure, deux principaux modèles théoriques sont élaborés pour mettre au clair la relation de causalité entre l'intégration des SI et la performance d'une entreprise, à savoir le modèle causaliste et le modèle processuel.

- **Le modèle causaliste** : il met l'accent sur les corrélations qui puissent exister entre les variables indépendantes représentant les dépenses en informatiques ou l'introduction des Tic au sein de l'entreprise, et la variable dépendante qui renvoie à

la performance. Nous distinguons trois théories en relation avec ce modèle à savoir : la théorie économique de production, la théorie économique de l'information et de la décision et la théorie de l'avantage compétitif. (Moez, 2008), (Missaoui, 2009. p1-50.)

La première théorie stipule que les investissements en Tic sont considérés comme des facteurs de production (input) qui affectent l'évolution de la productivité des entreprises, le seul critère de performance retenu dans cette théorie est la productivité.

La seconde théorie analyse la manière dont les investissements en tic se transforment en performance par le biais d'indicateurs intermédiaires tels que le taux des produits lancés sur le marché, ou le taux de rotation de stocks.

Enfin, la dernière théorie s'interroge sur le rôle des Tic dans l'acquisition de l'avantage concurrentiel.

L'absence de prise en compte dans l'analyse des modalités d'intégration des Tic, leur adoption et appropriation par les acteurs rend ce modèle limité.

- **Le modèle processuel :** il consiste à analyser l'effet des processus (étapes et événement) qui se déroulent suite à la mise en œuvre des SI et Tic. Il s'agit de suivre le rythme d'évolution des SI et Tic à travers les modalités de leur intégration, de leur adoption et de leurs usages (JomaaGherib, H, 2009). Ce modèle intègre plusieurs courants de pensée à l'exemple du courant sociotechnique (qui étudie la relation entre l'acteur et la technologie au sein d'une entreprise et la théorie des ressources (trois grandes catégories de ressources sont identifiées à savoir : les ressources en Tic orientées vers l'extérieur, les ressources en Tic à l'intérieur de l'entreprise, les ressources à long terme tels que les plans et partenaires en Tic). (Wade & Hulland, 2004. p107-142). Ce modèle demeure difficilement applicable sur le plan opérationnel pour mesurer l'impact des SI sur la performance d'une entreprise (Missaoui, 2009, p1-50). Cette approche est pertinente dans la mesure où elle permet de prendre en compte la contribution non seulement des investissements informatiques à la performance des organisations, mais aussi celle de leurs usages (JomaaGherib, 2009). Toutefois, ce modèle reste difficile à appliquer sur le plan opérationnel à cause de la difficulté de mesure des événements peu palpables.

Dans cette dernière section nous avons abordé la performance organisationnelle d'un système d'information sujet de notre mémoire, dans laquelle nous expliquer la contribution

Chapitre II : la performance organisationnelle du système d'information

des SI à la performance, l'évolution du SI dans l'organisation, le lien entre le SI, les TIC et la performance organisationnelle mais aussi la contribution du SI et des TIC à la performance organisationnelle.

Conclusion

La relation entre le système d'information et la performance organisationnelle a été largement abordée dans la littérature et les recherches en management. Cependant les résultats restent mitigés et contradictoires dans le sens où certaines recherches affirment des relations positives entre ces deux variables et d'autres études défendent l'idée inverse.

A travers ce chapitre, nous avons essayé de proposer un cadre théorique de quelques définitions de base relatives à la performance organisationnelle qui est passée d'une logique unidimensionnelle, purement économique et financière, à une logique pluridimensionnelle incluant d'autres dimensions.

Ce travail a contribué également à fournir un cadre conceptuel du SI qui a pris une place de plus en plus importante dans l'ensemble des facteurs de performance, il devient désormais un capital et source de création de richesse. L'apport de cette étude consiste, également, à l'élaboration d'un modèle théorique de recherche en croisant deux perspectives théoriques à savoir la performance organisationnelle et le SI.

Le système d'information est un déterminant d'une bonne performance, Dans ce sens, le SI est en relation avec les variables quantitatives de performance et représente l'un des facteurs d'augmentation des résultats chiffrés de l'entreprise (CA, rentabilité, production, diminution des charges).

Le SI joue aussi un rôle déterminant dans l'amélioration de l'image de l'entreprise auprès de ses collaborateurs, et constitue un levier d'innovation et de croissance d'une entreprise. En d'autres termes, le SI influence positivement les variables subjectives de performance organisationnelle.

Chapitre III :

*Analyse de l'impact de la mise
en place de FLEXCUBE
system au sein de la BADR
agence n580 Tizi-Ouzou*

Introduction

Les banques jouent un rôle prépondérant dans le développement économique ; ce sont le noyau des mécanismes et des circuits financiers et constituent le partenaire habituel des agents économiques. Elles représentent une opportunité de renforcer encore leurs performances en remplaçant leurs systèmes locaux avec des systèmes d'information internationaux .En effet, en se transformant en une nouvelle plate-forme bancaire, les institutions financières peuvent créer une informatique plus simple et plus flexible augmentant leur efficacité et diminuer le coût total de possession.

De nombreuses banques à travers le monde ont commencé l'analyse et la planification des nouveaux systèmes d'information internationale pour une meilleure transformation de leurs activités. Parmi ces systèmes, on a le FLEXCUBE System, il permet de résoudre les défis auxquels sont confrontées les institutions financières : la nécessité de renforcer l'intimité client et l'avantage concurrentiel grâce à des solutions rentables. FLEXCUBE comprend les applications bancaires les plus complexes au monde ; est une empreinte technologique qui répond aux besoins informatiques et commerciaux complexes. (Scribd, 2011)

Pour cela, plusieurs entreprises ont été créées dans le but principal est d'améliorer les systèmes d'information international. Dont Oracle fait partie. La migration vers cette nouvelle plate-forme bancaire s'inscrit dans le cadre du plan stratégique de transformation des processus et des systèmes afin d'améliorer la disponibilité et la sécurité du système d'information.

L'application prendra en charge l'ensemble des opérations liées aux clients particuliers et entreprises. Ainsi une connectivité au réseau international.

La BADR soutient tous les acteurs locaux dans la réalisation de leurs projets, et ce, par des offres de financement adaptées et un accompagnement de qualité .La banque de l'agriculture et de Développement rural (BADR) a commencé la migration de son système d'information sur la nouvelle plate-forme bancaire d'Oracle FLEXCUBE System. L'objectif de la migration est d'accroître la capacité de la banque à délivrer des services de qualité aux clients.

Section 1 : présentation de la BADR

La banque de l'agriculture et de développement rural (BADR) est un établissement public issu de la restructuration de la BABR, elle est née le 13 mars 1982 par un décret 88-

106, sous forme d'une société nationale. (Scribd, 2020)

La BADR était opérationnelle en novembre 1989 avec un capital social de 54.000.000.000 DA avec un résultat net de 10,2 milliards DA, détenues par le fonds de participation des industries agro-alimentaires, le fonds de participation des biens d'équipement, le fonds de participation des industries divers, et le fonds de participation des services.

1.1. Historique de la BADR

La BADR n'a pas toujours été comme l'on pourrait le croire, une institution tournée exclusivement vers le financement de l'agriculture. Trois étapes caractérisent l'évolution de la BADR :

1.1.1. Première étape (1982, 1990) : Cette étape marquée par la spécialisation de la BADR, dans le financement. Grâce à la BADR plusieurs régions ont connu un essor grâce à l'aide de cette banque dans le domaine agricole.

1.1.2. Deuxième étape (1991, 1999) : La loi 90/10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit, ayant mis un terme à la spécialisation des banques, la BADR a élargi son champ d'intervention vers les autres secteurs d'activité et notamment vers les PME/PMI tout en restant partenaire privilégié du secteur agricole. Sur le plan technique, cette étape a été celle de l'introduction des technologies informatiques comme :

- La mise en place, d'un système (SWIFT) ¹pour l'exécution des opérations de commerce international. (JDN, 2016)
- La mise en place, en 1^{er} le logiciel (SYBU) ²avec ses différents modules de traitement des opérations bancaires (gestion des prêts, gestion des opérations de caisse, gestion des placements, consultation à distance des comptes clientèles). (SYBU Data, 2021)
- La mise en service de la carte de retrait interbancaire.

1.1.3. Troisième étape (2000, 2019) : Dans cet intervalle la banque est caractérisée la mise en adéquation de leurs activités et du niveau de leurs prestations avec les principes de l'économie de marché. En 2000, la mise à niveau de l'institution par rapport aux normes internationales, et la généralisation de système réseau local avec la réorganisation du logiciel SYBU.

¹SWIFT : c'est un réseau interbancaire qui offre une palette de services extrêmement diversifiés : transferts de compte, opérations sur devises ou sur titres, recouvrements.

²SYBU : est un logiciel qui est considéré comme une marque pour le Sybu Data.

Chapitre III: Analyse de l'impact de la mise en place de FLEXCUBE system au sein de la BADR agence n580 Tizi-Ouzou

En 2002, généralisation de la norme de la banque assise avec un service personnalisé aux agences principales du territoire national.

En mai 2016, la banque ouvre son premier point bourse. Mardi 17 mai 2016, le point bourse est mis en place en vue de la dynamisation à travers une meilleure approche de la relation entre intervenants du marché financier et les investisseurs.

En 2017, la BADR banque annonce son lancement dans le système d'information international, et ce pour améliorer son service bancaire, et réussir à avoir accès même à l'international.

1.2. Les missions de la BADR agence n° 580 de Tizi-Ouzou

Les principales missions autour des quels s'articulent les activités de l'agence sont énumérées comme suit :

- Concrétiser au niveau local, la politique définie par la décision générale, notamment en matière de bancarisation et de crédit.
- Traiter toutes les opérations classiques de banque (caisse, portefeuille).
- Octroyer dans la limite de ses attributions des crédits d'exploitation et d'équipement.
- Dresser mensuellement et annuellement un rapport d'activité de toutes ses activités qu'elle transmet à l'autorité hiérarchique, ainsi que toute autre information demandée.
- Veiller à la formation et la gestion rationnelle du personnel, notamment en assurant la polyvalence de celle-ci.
- Veiller à une rentabilité optimale.

La BADR est parmi les premières banques publiques Algériennes qui ont commencé à utiliser les nouveaux systèmes d'informations internationaux, et qui a réussi à l'installer. (CAW Jijel, 2019)

1.3. Les objectifs de la BADR

La BADR en tant que banque publique a pour objectif global le développement économique durable, plus particulièrement le développement du secteur agricole ; cependant, la BADR a également un bon nombre d'objectifs spécifiques, à savoir.

Chapitre III: Analyse de l'impact de la mise en place de FLEXCUBE system au sein de la BADR agence n580 Tizi-Ouzou

- L'augmentation des ressources aux meilleurs couts et la rentabilisation de celles-ci par des crédits productifs et diversifiés dans le respect des règles prudentielles.
- La gestion rigoureuse de la trésorerie de la banque tant en dinars qu'en devises.
- L'assurance d'un développement harmonieux de la banque dans les domaines d'activités la concernant.
- L'extension et le déploiement de son réseau en vue de créer de nouvelles agences plus proches géographiquement des clients.

La satisfaction de ses clients en leur offrant des produits et services susceptibles de répondre à leurs besoins, notamment à travers d'un nouveau système d'information. (CAW Jijel, 2019)

1.4.L'organigramme de l'agence n° 580 de Tizi-Ouzou

L'agence BADR de Tizi-Ouzou n°580 a été créé en1962 après la restructuration de la BNA ; elle se situe au centre-ville de Tizi-Ouzou. Cette agence est composé de deux groupe de travail le « front office » et le « back office ».

1.4.1. Le front office : Il offre à la clientèle un espace convivial et adapté, lui garantissant un service personnalisé à travers la prise en charge et le traitement de l'ensemble de ses transactions bancaires par un chargé de clientèle et l'opportunité d'une assistance et d'un conseil de premier ordre, en matière de gestion des fortunes et des placements bancaires et / ou financiers.

1.4.2. Le back office : Il regroupe les potentialités techniques et humaines pour traiter en temps réel les ordres et les opérations reçues de front office, il lui apporte l'assistance, les conseils et les informations nécessaires à la bonne exécution des opérations de la clientèle, il est chargé aussi des traitements des tâches administratives, techniques et impliquent le recours à d'autres structures internes ou externes à la banque. Il est composé de plusieurs services ;(service crédit, service portefeuille, service commerce extérieure, service comptabilité et service virement).

La Banque de l'agriculture et du développement rural s'est efforcée d'encourager et de promouvoir le secteur agricole. Quant à l'aspect financement, elle est en charge, notamment dans le financement du secteur agricole, ainsi que des institutions de financement qui exercent des activités agricoles. A travers notre étude des différentes opérations internes qu'elle réalise, et notre attention à étudier le cas des dépôts externes.

Nous concluons que la Banque de l'agriculture et du développement rural fait de gros efforts pour satisfaire et fournir tout ce dont le client a besoin et suivre le rythme des évolutions technologiques et des compétitions mondiales, et c'est ce que nous avons remarqué en attendant la grande cohérence entre ses fonctions et l'harmonie de son équipe de travail.

Section 02 : présentation de la société « Oracle FLEXCUBE System »

Le secteur des services financiers continue d'évoluer au milieu des perturbations causées par une prolifération sans précédent des technologies numériques et de la connectivité. Les banques doivent redoubler d'effort pour transformer leurs systèmes de base afin qu'ils puissent tirer parti de l'évolution technologique et connectivité pour offrir de meilleurs services pour leurs clients. Oracle FLEXCUBE peut aider les banques à lancer la transformation numérique et de dépasser leurs capacités pour rester pertinent et compétitif et conforme dans un secteur en évolution rapide.

2.1. Présentation de l'entreprise Oracle

En Grèce antique, l'oracle était établi en un lieu déterminé, présidé et inspiré par un dieu, secondé par des prêtres ou devins qui servaient d'intermédiaires et d'interprètes. Les plus importants de ces sanctuaires jouèrent le rôle d'organismes politiques, capables d'arbitrage et conseillers en matières de colonisation. L'Italie connaît l'oracle de la sibylle de Cumès et celui de Préneste, qui se tenait dans le lieu consacré. Sinon, on devait interpréter des bruits symptomatiques : les murmures du vent dans les arbres ou celui d'une source, par exemple.

Oracle est une entreprise américaine, créée en 1977, par Larry Ellison qui donne aux entreprises de toutes tailles les moyens de progresser vers la transformation numérique, offre des capacités de pointe dans les logiciels en tant que service, la plateforme en tant que service, l'infrastructure en tant que service et les données en tant que service. Oracle aide les clients à développer des feuilles de route stratégiques et à faire avancer leur parcours vers l'avenir à tout moment. L'approche complète et intégrée d'Oracle permet aux entreprises de démarrer facilement dans la mesure que l'entreprise se développe. Les suites d'applications, les plateformes et l'infrastructure d'Oracle exploitent à la fois les dernières technologies et les technologies émergentes, notamment l'intelligence artificielle (IA) et l'apprentissage automatique, de manière à créer une différenciation commerciale et de avantages pour les clients. (Oracle, 2021)

2.1.1. Caractéristiques d'Oracle

Oracle est un programme informatique faisant partie de la famille des ERP (Entreprises Ressources Programme) que l'on peut également appeler en français les progiciels de gestion intégrée (PGI). Cet outil a pour objectif de permettre aux entreprises et administrations de gérer l'intégralité de leurs activités et de leurs processus (comptabilité, ressources humaines, vente, maintenance, distribution...) au travers d'un seul et même logiciel devisé en plusieurs modules. L'ERP fonctionne comme un système référentiel centralisé, segmenté en plusieurs applications reliées à une base de données commune intégrant toutes les fonctions de l'entreprise. Les informations diffusées via l'ERP sont organisées d'une façon cohérente et simplifiée, permettant à chaque utilisateur de créer, de stocker et d'utiliser les mêmes données pour une meilleure compréhension et organisation internes. Les ERP sont devenus indispensables aux grandes entreprises et aux PME.

Aujourd'hui, 430000 clients dans 175 pays utilisent les technologies Oracle pour saisir des opportunités commerciales et résoudre des défis réels et tangibles. Oracle accompagne les clients à chaque étape du parcours numérique, avec des services de conseil, de financement, de support et de formation.

Les pratiques de sécurité d'Oracle sont multidimensionnelles et reflètent les différentes façons dont Oracle s'engage avec ses clients :

- Oracle a des pratiques de sécurité d'entreprise qui englobent toutes les fonctions liées à la sécurité, la sûreté et la continuité des activités pour les opérations internes d'Oracle et sa prestation de services aux clients. Ils comprennent une suite de politiques de sécurité des informations internes ainsi que différentes pratiques de sécurité face aux clients qui s'appliquent à différentes lignes de service.
- Les pratiques de sécurité d'Oracle décrivent comment Oracle protège la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des données et systèmes clients hébergés dans Oracle et accessible lors de la fourniture des services. (Oracle, 2021)

2.1.2. Objectif de l'entreprise Oracle

Le programme de sécurité proposé par Oracle est conçu pour protéger la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des données des clients :

2.1.2.1. Sécurité et assurance de la chaine d'approvisionnement Oracle

Les clients d'Oracle du monde entier font confiance aux solutions Oracle pour protéger leurs environnements informatiques et sur le site aussi. En tant qu'entreprise mondiale, Oracle prend grand soin du développement, de l'ingénierie et de la distribution de ses produits.

Oracle a des exigences formelles pour l'utilisation du réseau d'entreprise Oracle, des systèmes informatiques, des systèmes de téléphonie, des technologies de messagerie, de l'accès internet et des autres ressources de l'entreprise disponible pour les employés, les sous-traitants et les visiteurs d'Oracle.

-Les communications à destination et en provenance du réseau d'entreprise Oracle doivent passer par des dispositifs de sécurité réseau aux limites du réseau. L'accès au réseau d'entreprise Oracle par des tiers est soumis à l'approbation préalable. Les solutions de réseau privé virtuel approuvées.

-La mise à jour des correctifs Oracle et la politique de mise en œuvre des alertes de sécurité nécessitent le déploiement des correctifs du processus et des alertes de sécurité Oracle ainsi que les recommandations associées dans un délai raisonnable après leur publication. Des politiques supplémentaires nécessitent la correction des vulnérabilités des technologies non Oracle.

-Oracle enregistre certaines activités liées à la sécurité sur les systèmes d'exploitation, les applications, les bases de données et les périphériques réseau. Les systèmes sont configurés pour consigner l'accès aux programmes Oracle, ainsi que les alertes systèmes, les messages de console et les erreurs système. Oracle met en œuvre des supports de fichiers journaux.

-La politique d'inventaire des systèmes d'information Oracle requiert un inventaire précis de tous les systèmes d'information et appareils contenant des actifs d'information hautement critiques tout au long de leur cycle de vie via un système d'inventaire approuvé par le comité de surveillance de la sécurité Oracle .(Oracle, 2021)

2.1.2.2. Sécurité des données

- Oracle utilise une approche basée sur le risque pour la sécurité dans les dut d'équilibrer la prévention et la détection, tout en maintenant un environnement de

travail positif qui favorise l'innovation et la collaboration entre les employés et environnement de travail.

- Les visiteurs doivent signer un registre des visiteurs, être escortés et observer lorsqu'ils se trouvent dans les locaux d'Oracle.
- Oracle a mis en œuvre des systèmes de contrôle d'accès électronique à gestion centralisée avec capacité d'alarme anti-intrusion intégrée. Les journaux d'accès sont conservés pendant au moins six mois. En outre, la période de rétention pour surveillance et l'enregistrement qui varie de 30 à 90 jours minimum, selon les fonctions d'installation et le niveau de risque.

2.1.2.3.Principes de sécurité pour les communications réseau

-Pour l'administration de la sécurité du réseau et des périphériques de gestion du réseau, Oracle exige que le personnel informatique utilise des protocoles sécurisés, les périphériques réseau doivent être situés dans un environnement protégé par des contrôles d'accès physiques et d'autres normes de mesure de sécurité.

-L'accès au réseau d'entreprise Oracle par les fournisseurs et les tiers et soumis à des restrictions et à une approbation préalable conformément à la politique d'accès au réseau tiers d'Oracle.

-Les périphériques réseau doivent être enregistrés dans un inventaire systèmes d'information approuvé par Oracle conformément à la propriété documentée de tous les systèmes d'information traitant les actifs d'information critiques tout au long de leur cycle de vie au moyen d'un système d'inventaire approuvé .

-Oracle utilise des systèmes de détection d'intrusions au sein de l'intranet Oracle pour fournir une surveillance continue pour intercepter et répondre aux événements de sécurité au fur et à mesure qu'ils sont identifiés. Oracle utilise une approche de surveillance basée sur le réseau pour détecter les attaques sur les ports de pare-feu ouverts dans l'intranet d'Oracle.

-La stratégie de réseau sans fil d'Oracle guide la fourniture et l'utilisation de réseaux sans fil et de connectivité pour accéder au réseau d'entreprise Oracle. Et gère les réseaux sans fil et surveille les réseaux sans fil non autorisés. (Oracle, 2021)

2.1.3. Les principaux segments d'activité d'Oracle

Groupe est spécialisé dans trois grands segments qui sont :

Chapitre III: Analyse de l'impact de la mise en place de FLEXCUBE system au sein de la BADR agence n580 Tizi-Ouzou

-La vente de licences qui regroupe les logiciels de base de données et la gestion d'application telles que la gestion de la relation client, des approvisionnements ainsi que la gestion d'aide à la décision. Ce segment représente 70% de son chiffre d'affaires.

- Ensuite, on trouve la vente de matériels qui représente environ 17% du chiffre d'affaires.

- Enfin, il y a les prestations de conseils et la formation qui représentent presque 13% de son chiffre d'affaires.

2.1.4. La présence géographique d'Oracle

Sa présence est répartie dans le monde entier ; le plus grand chiffre d'affaire réalisé aux Etats-Unis avec 42,5% du chiffre d'affaires. Le Royaume-Uni vient en 2ème position avec 6,2% du chiffre d'affaire, puis le Japon avec 5% du chiffre d'affaires, l'Allemagne avec 4%, le Canada avec 3,3%, la France avec 31%. Le reste des pays représente 32% du chiffre d'affaires. En plus de la diversité de la présence géographique d'Oracle, l'entreprise englobe différents actionnaires comme le présente le tableau suivant :

Tableau 5: les principaux actionnaires sont comme suite dans le tableau suivant :

Nom	Actions	En pourcentage(%)
Larry Ellison	1138732353	34,1%
Capital Research Management	490234234	14,7%
The Vanguard Group	176732684	5,30%
SSgAFuds Management	102049379	3,06%
BlackRockFundAdvisors	60191038	1,80%
Berkshire Hathaway	41404791	1,24%
Northern Trust Investments	38129445	1,14%
Putnam	37418875	1,12%
Loomis, Sayles	37357904	1,12%
Geode Capital Management	35358693	1,06%

Source :(Oracle, 2021)

2.1.5. Evolution d'oracle

Ces dernières années ont été parmi les plus incertaines que l'on ait connues. Dans tous les pays le sort des entreprises et les banques sont aujourd'hui inextricablement lié aux évolutions rapides d'un environnement mondialisé. (Oracle, 2021)

-Oracle permet d'aider une entreprises à moderniser son processus afin d'encourager l'innovation et l'agilité, de transformer ses pratiques commerciales pour atteindre l'excellence opérationnelle, de gagner en perspicacité pour établir des prévisions précises et d'offrir à ses clients les expériences qu'ils attendent. De ce fait Oracle vise tous les institutions financières y compris les banques, puisque sa technologie alimente tous les services bancaires de base, l'infrastructure matérielle complète s'exécute sur des systèmes de production ainsi que des services bancaires et prêts de base à la gestion de patrimoine.

- Oracle élimine les temps d'arrêt en mettant à jour automatiquement les bases de données sans les mettre hors ligne. Les systèmes seront plus résilients et automatique que jamais, de plus, la sécurité du système d'information Oracle fait en sorte que personne ne perd ses données, puisque le voler est impossible grâce à la base de données hyper attentive d'oracle qui protège les données de manière diligente, évalue les alertes de sécurité et atténue les menaces, et ce, 24 heures sur .

- Oracle confie la maintenance de la base de données au pilote automatique. Il n'y a rien à apprendre et rien à faire, la base de données auto-sensible surveille, répare et dimensionne automatiquement lesressources de base de données critiques, tout en manquant jamais de sauvegarde.

- Oracle surveille les charges de travail et assure le suivi des personnes pouvant accéder aux données, il sait quand y'a un plusse de besoin et de capacité et comment optimiser les performances. Egalement il aide les établissements financiers à proposer des services et des offres encore plus personnalisés via les canaux directs ou mobiles.

- Oracle permet aux banques de proposer une gamme complète de produits et de services s'appuyant sur une vision globale du portefeuille, à travers plusieurs canaux directs.

- Les banques peuvent mettre en place des offres extrêmement personnalisées tout en réduisant les couts d'acquisition d'un nouveau client, en proposant une gamme complète de produits accessibles depuis un portefeuille unique.

- Avec Oracle les banques peuvent, évoluer de façon rapide et transparente le mode d'interaction qu'elles proposent à leurs clients de toutes tailles qu'il s'agisse, d'investisseurs individuels, de PME ou de grandes entreprises à de véritables services de conseil.

- Cette nouvelle solution assure totalement la sécurisation des activités de banques en ligne et supporte l'authentification multi-facteurs. De plus, Oracle s'intègre de façon totalement optimisées avec les solutions existantes de protection contre les fraudes, pour assurer en temps réel une protection préventive des entreprises et de leurs clients. (Oracle, 2021)

- Les banques ne peuvent plus rester actives sur les ensembles applications. La croissance, et peut-être même la survie, dépend d'une solution bancaire centrale agile et économique qui offre une expérience de service différenciée. Choisi par plus de 319 clients dans plus 115 pays. Les prochaines générations de solutions bancaires de base sont conçues pour aider les banques à atteindre ses objectifs. (Oracle, 2021)

- Oracle complet, intégré et mondial, peut être déployé de manière flexible pour prendre en charge tous les objectifs technologiques et commerciaux. Avec cette solution, on peut réduire efficacement les coûts d'exploitation, établir de l'intimité avec les clients et réduire les délais de commercialisation des nouveaux produits, Oracle aide à transformer les banques avec la technologie NG « next génération. ».

- Les fonctionnalités bancaire ; de base complète conçue pour la croissance future et à surmonter les défis de la concurrence des marges et des attentes accrues des clients en créant un environnement concurrentiel unique.

- L'avantage est construit sur une rentabilité améliorée et une portée client étendue. L'impératif de la solution bancaire de base de prochaines générations alimentées par un paysage des affaires en évolution et une transformation stratégique sans perturber les opérations en cours. Ces systèmes centraux doivent interagir avec les investissements informatiques existants pour éliminer les silos d'information et créer une infrastructure de service de bout en bout.

2.1.6. Produits d'Oracle

Oracle est spécialisée dans plusieurs produits et parmi ces produits on cite les plus connus :

- **Logiciels de base de données** : Une base de données (en Anglais *data base*), permet de stocker et de retrouver l'intégralité des informations en rapport avec une activité. Il s'agit d'une suite de programmes qui manipule la structure de la base de données et dirige l'accès aux données qui y sont stockées. Une base de données est composée d'une collection de fichiers ; il permet à plusieurs usages et peut offrir différentes vues sur un même ensemble de données. La manipulation des données est une des utilisations les plus courantes des ordinateurs. Les bases de données sont par exemple utilisées dans les secteurs de la finance, des assurances, des écoles et les médias. (Oracle, 2021)
- **Logiciels de messagerie électronique** : C'est l'ensemble de systèmes qui permet la transmission des courriers électronique. La messagerie électronique respecte des règles normalisées afin d'autoriser le dépôt de courrier dans la boîte au lettre électronique d'un destinataire choisi par l'émetteur.
- **Logiciel de vitalisation** : Est une approche permettant d'unifier les données de plusieurs sources dans une même étape afin que les applications, les outils des utilisateurs finaux puissent accéder aux données sans avoir besoin de détails sur la source, l'emplacement et les structures de données d'origine. En informatique il consiste à exécuter sur une machine hôte, dans un environnement isolé, des systèmes d'exploitation.
- **Solution Java** : Java est une technique informatique développée initialement par Sun Microsystems (c'est un constructeur d'ordinateur et un éditeur de logiciel américain) puis acquise par ORACLE suite au rachat de l'entreprise. (Oracle, 2021)
- **Centre d'assistance** : Est un service chargé de répondre aux demandes d'assistance émanant des utilisateurs de produits ou de services ; suivant le degré d'urgence et le niveau de difficulté, le centre d'assistance peut apporter une réponse, donner un conseil, transmettre le problème à un spécialiste. Oracle répond aux besoins bancaires des entreprises, de la grande distribution et des banques d'investissements en termes d'internet et de services mobiles. Il permet, en outre aux banques de renforcer leur présence auprès des clients en ligne et mobiles, d'offrir des services financiers par le biais de tous les canaux de distributions, d'introduire des produits différenciés pour

satisfaire, voire dépasser les attentes des clients, mais aussi pour améliorer le retour sur investissement dans un environnement très compétitif.

2.1.7. Les avantages de l'entreprise Oracle

Chez Oracle il Ya un grand bénéfice d'un grand nombre d'avantage :

- Augmenter l'efficacité des taches pour une meilleure productivité, la vitesse et la facilité d'utilisation.
- Réduire le temps pris pour la transmission des données.
- Oracle s'adresse à tous les besoins bancaires à travers une seule plateforme qui est conçue et construite spécifiquement pour l'industrie bancaire et offre une flexibilité inégale.
- L'interface utilisateur utilise une technologie facilitant les mises à jour partielles de l'écran et de communication. Cela évite la répétition de taches et entraine donc leur optimisation.
- La consommation de bande passante, élimine les couts d'investissement dans de grandes capacités, connexions internet et nouveau matériels pour accueillir des charges de serveur énormes.
- L'interface peut aider les banques à réduire les couts et à réduire le trafic réseau.
- La fonction multithreading réduit la charge sur la base des données, permettant ainsi un encombrement réduit des serveurs pour le même volume de transactions, cela aide à réduire le temps passé à accomplir une tache particulière, augmentant ainsi l'efficacité et réduisant les couts.
- Extensibilité améliorée et capacités de personnalisation des applications Web plus interactives et plus intelligentes.
- L'interface utilisateur offre une expérience utilisateur riche sans compromis sur la performance. ORACLE FLEXCUBE Système améliore non seulement l'apparence du produit, mais fournit également :
 - Des fonctionnalités améliorées telles que la réduction de la congestion, la flexibilité du matériel et la facilité d'utilisation.
 - De personnaliser l'interface utilisateur qui est une technique multiplateforme qui peut être utilisé sur de nombreux systèmes d'exploitation différents.
 - De soutenir une interaction améliorée utilisateurs/ application et une utilisation facile
 - D'offrir un débit plus élevé, grâce à un accès facile aux listes de taches.
- Oracle offre rapidement des expériences digitales de bout en bout sans modifier les plateformes existantes.

- Oracle exploite une seule et unique solution de gestion des liquidités en temps réel centralisées pour les entreprises digitales.
- Oracle améliore le traitement direct, il prend en charge le paiement immédiat et il encourage l'innovation.
- Oracle limite la complexité et encourage l'innovation avec une transformation progressive et permet de gagner en visibilité en matière de risque et de rendement.
- Oracle propose une expérience exceptionnelle depuis le montage jusqu'au recouvrement, en passant par la gestion.
- Oracle permet d'obtenir des solutions technologiques performantes pour le secteur bancaire. (Medtech, Oracle, 2021)

2.2. Présentation du nouveau système d'information international « FLEXCUBE System»

FLEXCUBE est une application de solution bancaire centrale. Il est destiné aux banques pour mener à bien leurs opérations quotidiennes. Les employés de la banque l'utilisent pour tenir des registres et effectuer diverses transactions bancaires. Même le guichet automatique fonctionne en utilisant une application similaire. C'est un produit d'Oracle.

Le FLEXCUBE vient d'oracle, c'est un logiciel bancaire central développé par oracle il a une part de marché plus importante et est utilisé par les banques du monde entier (Au paravent connu sous le nom de *i-Flex* Solution Limited), il vient des Etats –unis et a été conçu par oracle il prétend avoir plus de 900 clients dans plus de 145 pays. Création de nouvelles fonctionnalités pour les applications mobiles pour le logiciel FLEXCUBE, basée sur androïde. Oracle FLEXCUBE adhère aussi aux processus bancaires islamiques établis tout en permettant sa création, propose un portefeuille complet de produit, solutions et services exclusivement axés sur FLEXCUBE ; il constitue une approche en ligne, en temps réel. Il répond aux exigences bancaires de base dans le monde entier. (Oracle, 2013)

2.2.1. Naissance de FLEXCUBE System

FLEXCUBE a été créé par une société appelée *i-Flex*³ Solutions basée en Inde. Qui a été acquise par Oracle en 2000, et en 2010 a commencé le développement et la création des plateformes pour élargir le système.

³ *i-Flex* Solutions : est une société basée en Inde qui distribue des solutions informatiques pour les entreprises

Chapitre III: Analyse de l'impact de la mise en place de FLEXCUBE system au sein de la BADR agence n580 Tizi-Ouzou

L'application FLEXCUBE est l'un des leaders du marché dans les domaines de la mise en œuvre de services bancaires de base, des services bancaires universels et même islamiques.

La génération actuelle des solutions bancaires est riche en fonctionnalités, modulaires, flexibles et reposant sur une architecture ouverte et un marché bancaire central.

Le FLEXCUBE System est un centre de solutions. Qui permet de lutter contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme sont des menaces qui doivent être solutionnées. Dans la logique du génie logiciel, les cas de test sont un ensemble de conditions dans lesquelles les testeurs évaluent si un logiciel d'application fonctionne normalement avec ses paramètres de conception. La transformation des activités est essentielle pour une entreprise qui se lance dans une initiative stratégique visant à répondre aux besoins du marché en développant ses opérations dans les zones géographiques nouvelles ou existantes.

Le FLEXCUBE répond aux besoins des institutions financières avec des solutions bancaires clés orientées vers les clients, des solutions bancaires en ligne et des solutions de gestion du patrimoine. Il offre une vaste gamme de fonctionnalités, permet d'avoir une vue complète du client et un cadre d'interaction amélioré.

L'installation de la solution FLEXCUBE, permet aux banques d'être agiles tout en offrant une vue unique de 360° pour satisfaire les clients on leurs proposant des informations et des services pertinents. Après le lancement officiel du logiciel bancaire Oracle FLEXCUBE (fin2010), ce projet a vraiment réussi par ce qu'il permet de résoudre les problèmes et d'enrichir l'expérience en matière de mise en œuvre de solutions bancaires centrales, agiles et complètes. C'est un processus difficile, mais très stable qui peut apporter des modifications au système pendant son fonctionnement.

L'objectif de ce nouveau système d'information est d'aider les banques et les institutions financières à mettre en place des applications bancaires, d'une qualité améliorée à un cout extrêmement raisonnable, c'est une solution puissante, flexible et à long terme qui aide à transformer les banques en une institution financière de nouvelle génération. Par conséquent, la transformation des activités peut avoir une grande influence si elle est correctement exécutée. Tout peut être géré et suivi à l'aide du nouveau système FLEXCUBE. (Oracle, 2013)

Le système compte plus de 1500000 comptes clients et de plus 900000 clients, 139 succursales et plus de 2700 utilisateurs. Oracle FLEXCUBE transforme le mode de fonctionnement des banques en leur fournissant des fonctionnalités permettant d'améliorer

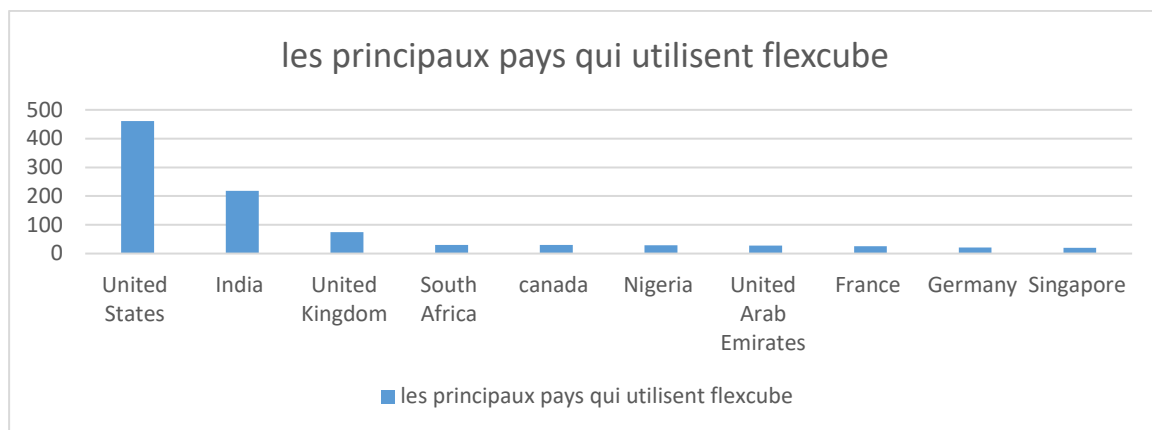
Chapitre III: Analyse de l'impact de la mise en place de FLEXCUBE system au sein de la BADR agence n580 Tizi-Ouzou

l'expérience client, d'innover et de différencier les produits et les services, d'améliorer la productivité du personnel et de rationaliser les opérations.

L'environnement concurrentiel qui existe aujourd'hui, donne aux banques un outil leur permettant de gérer leurs relations, leurs risques, pour permettre à une banque de déverrouiller l'approche d'Oracle FLEXCUBE en matière d'apprentissage issue de plusieurs décennies d'expérience dans le domaine.

Le graphe suivant montre la répartition de la clientèle utilisant FLEXCUBE par pays ce fait come suite :

Graphe 1: les principaux pays qui utilisent le FLEXCUBE System



Source : Enlyft, 2021

Le graphe montre que le FLEXCUBE System est présent dans tous les continents, mais sa présence est concentrée dans trois pays qui sont : les Etats-Unis avec 27%, en Inde avec 15% et 6% au Royaume-Unis.

2.2.2. Les étapes de la mise en place du FLEXCUBE System

Le système d'information est une application web essentielle qui est utilisée par toutes les banques parce qu'il facilite la demande et la présentation de services, et permet d'améliorer les services offerts aux clients, il est hébergé par plusieurs serveurs tels que : java, SQL ⁴(JDN ,2021) et protège les processus d'authentification relatifs à la base Oracle. Il est mis en œuvre de sorte que seule l'administration de l'organisme et les serveurs de l'application système d'information peuvent avoir accès aux données.

⁴ SQL : (StructuredQueryLanguage) est un langage permettant de communiquer avec une base de données. Ce langage informatique est notamment très utilisé par les développeurs web pour communiquer avec les données d'un site web.

Chapitre III: Analyse de l'impact de la mise en place de FLEXCUBE system au sein de la BADR agence n580 Tizi-Ouzou

Plusieurs étapes sont nécessaires pour une bonne mise en place du nouveau système d'information « FLEXCUBE System » :

- **Réaliser une étude d'opportunité** : C'est la première étape la plus importante, elle fait préciser la pertinence du projet d'investissement au regard des objectifs de la banque tels que la création de nouveaux produits et services, la qualité de la relation avec les clients et fournisseurs, le fonctionnement et la réalisation du travail, optimiser les coûts pour un meilleur bénéfice.

- **La faisabilité du projet** : Mettre les objectifs du projet à la réalité qui est dans la banque, et s'assurer qu'il répond bien à ses besoins, et que la banque peut mener ce projet.

- **L'organisation et la préparation à la mise en œuvre** : Il faut poser la question des besoins techniques et les besoins nécessaires dans chaque étape du système au regard de l'activité de travail actuel et future, pour bien définir les besoins et les opportunités de changement pour faciliter l'appel à la mise en œuvre.

- **Analyser le projet** : Après avoir préparé le projet, il faut partager les détails avec le chef du projet et l'informaticien ensuite faire propager les informations aux autres salariés et se mettre d'accord sur les points à prendre en considération.

- **Le test du nouveau système** : C'est là qu'on va se rendre compte si le système répond aux besoins ou pas. Dans les étapes précédentes il y avait juste une présentation, dans cette étape il faut vérifier que les besoins sont respectés. En pratique il s'agit d'installer le système sur quelques postes, pour faire un test, de s'assurer qu'il réponde réellement aux besoins.

- **La migration des données vers le nouveau système** : C'est l'étape de l'installation du nouveau système, une fois les solutions sont validées, paramétrées et testées, le transfert de données vers le nouveau système est enclenché.

- **Former les utilisateurs** : Pour la maîtrise technique de l'outil, et l'amélioration de son efficacité, il faut faire une petite formation pour les salariés.

- **Les inscriptions pour les employés et les clients** : Pour les employés, le super viseur de chaque employé est chargé de créer le profil de l'employé dans le système d'information intégré, pour ce faire il doit :

- Inscrire les renseignements sur les employés comme le nom, la langue de correspondance, le numéro de téléphone, l'adresse et l'adresse de courriel.

- Inscrire le code d'identification du dossier personnel (CIDP) et les renseignements sur la classification de l'employé.
- Définir l'utilisateur comme une ressource interne dans le SII.

Pour les clients, toutes les banques souhaitant utiliser le SII pendant le processus d'inscription, demandent aux utilisateurs de fournir des renseignements dont leurs nom, la langue de correspondance qu'ils préfèrent, leurs numéro de téléphone, leur adresse, leur adresse postale et leur adresse courriel, une fois qu'ils sont inscrits, les utilisateurs peuvent utiliser le SII et faire effectuer des opérations. De plus, les contrats peuvent avoir accès aux renseignements qu'ils ont fournis lors de leurs inscriptions et les modifier au besoin. (Oracle, 2021)

2.2.3. Fonctionnement de FLEXCUBE System

Les indications suivantes donnent un simple aperçu de ce qui se passe avec les données personnelles lorsqu'y a une visite du système.

La collecte et le traitement de données sur ce système est effectué par l'exploitant du système, les données sur le contact de celui-ci se trouvent dans les montions légales de ce système. Les données sont recueillies, en premier lieu, en raison de la communication, il peut s'agir, par exemple, de données qu'on saisit dans un formulaire de contact. D'autres données sont recueillies automatiquement par le système d'information, lors d'une visite du système, il s'agit principalement de données techniques, exemple : navigateur internet, système d'exploitation ou heure de l'accès à la page. La collecte de ces données s'effectue automatiquement. (Oracle, 2013)

2.2.4. Outils d'analyse par le FLEXCUBE

Lors d'une visite du système, les activités de navigation peuvent être évaluées statiquement, cela s'effectue principalement avec des cookies et de programmes d'analyse.

Les informations obligatoires :

- FLEXCUBE s'efforce, en tant que propriétaire de garantir l'exactitude et l'actualité des informations mises à disposition lors de leur mise en ligne.
- FLEXCUBE se réserve le droit de modifier à tout moment et sans préavis les mentions légales et les conditions générales d'utilisation.

- FLEXCUBE se réserve le droit de modifier ou corriger à tout moment et sans préavis le contenu des documents.
- FLEXCUBE décline toutes responsabilités des conséquences d'une interruption soudaine du système, de toutes impressions, inexactitude ou omission portant sur les informations mises à disposition sur ce système, pour des dommages causés par des actions illégales de tiers, y compris lorsque celle-ci entraînerait une modification de ce système.
- FLEXCUBE et le droit de propriété intellectuelle : Le système d'information FLEXCUBE est le résultat d'un travail intellectuel qui est protégé par les lois sur la propriété intellectuelle sur les documents contenus dans ce système d'information et chacun des éléments créés pour ce système sont la propriété exclusive de FLEXCUBE, qui ne concèdent aucune licence, ni aucun autre droit autre que celui d'utiliser le FLEXCUBE. (Oracle, 2019)

Ce système d'information respecte le droit d'auteur. Des œuvres protégées reproduites et communiquées sur ce système d'information sont réservés, toute utilisation des œuvres sans autorisation expresse est indirecte, excepté la reproduction et la consultation privées. La reproduction de tout document publié est seulement autorisée aux fins exclusives d'information pour un usage personnel et privé, toute reproduction et toute utilisation de copies réalisées à d'autres fins sont expressément interdites. Les images, marques, modèles, graphiques, bases de données et autres droits sont la propriété de FLEXCUBE.

2.2.5. La contribution de FLEXCUBE dans la performance bancaire

Les entreprises cherchent à créer de la valeur par l'implémentation- entre autres- de SI qui génèrent des gains tangibles et intangibles. Pour cela, elles ne cessent d'investir dans les systèmes d'information pour améliorer leurs performances et générer aussi des résultats. Pour aider à ce développement, les banques ont recours à un support qu'est le SI. La croissance de ces investissements a été exponentielle ces dernières années en raison de la pression en demande d'équipements informatique, de développement des réseaux internes et externes, d'achats de logiciels, de développement de nouvelles applications. De surcroît, à côté d'investissements importants, s'accroît le poids de la maintenance informatique. Mais, les dirigeants s'interrogent sur la pertinence et l'efficacité de ces investissements en raison du poids financier qu'ils représentent, et du risque qu'encours la banque en cas d'échec. L'objectif est d'analyser la contribution représentée par les systèmes d'information pour la

banque que ce soit au niveau des investissements, des outils, des utilisateurs et d'autres part d'expliquer son impact sur la performance de la banque.

La technologie occupe une place centrale dans le développement des banques et les relations entre technologie/ banque on fait l'objet de nombreux travaux qui reposent sur plusieurs disciplines, et possédant plusieurs caractéristiques.

2.2.6. Les caractéristiques de FLEXCUBE System

Les caractéristiques du nouveau SII peuvent être résumées comme suit :

- Son développement est structuré par des lois scientifiques extérieures à la sphère organisationnelle.
- Ses effets sont appréhendés en termes d'impacts sur les usages et la banque.

Ainsi la technologie est perçue comme un objet matériel, un outil se développant de manière autonome et extérieure à la banque. Aussi, d'un point de vue théorique, les enjeux du développement de la technologie et de la banque semblent difficile à appréhender, l'objectif est alors de proposer un modèle de la dualité de la technologie : technologie en tant que force objective et technologique en tant que produit socialement construit. Lorsque les utilisateurs font usage de la technologie de manière réursive dans leurs activités quotidiennes. De cette dualité, trois catégories d'acteurs servent être distinguées : les développeurs, les utilisateurs et les acteurs décideurs. (Oracle, 2021)

Le développement de la technologie considéré comme exogène devient dans cette perspective pour partie endogène en raison de la participation des individus à sa construction. De plus, la banque a des effets sur la nouvelle technologie, tant au niveau de son développement que dans ses usages. Dans le cadre de ce déterminisme mutuel, deux approches s'opposant :

- Une approche sociotechnique qui intègre une représentation basée sur l'adéquation entre système technique et système social qui favorise l'intégration d'une nouvelle technologie au sein de la banque ne peut réussir que si les utilisateurs de celle-ci l'acceptent et se l'approprient.
- Une approche Co-évolutionniste qui privilégie l'idée d'interaction entre technologie et banque, et où prédomine le principe de Co-développement et d'action d'une variable sur l'autre. Cette approche favorise l'interaction et la construction mutuelle de la technologie et de la banque tout en tenant compte de la dimension humaine. (Oracle, 2013)

2.2.7. Evolution du système d'information FLEXCUBE System dans la banque

La forte évolution des activités et des métiers a amené les banques à développer les SI, ces développements ont été, dans de nombreuses banques, un phénomène subi plutôt que volontaire et accompagné, car il est constitué d'éléments qui se sont juxtaposés au fil du temps au gré des choix stratégiques, des évolutions technologiques des SI mis en place, du développement de la banque elle-même. En effet, des applications informatiques centrées sur des objectifs locaux et immédiatement ont été réalisées, sans une recherche véritable de cohérence globale. La pression menée est souvent liée à une cause à une efficacité et une quête de compétitivité. Aussi, l'évolution des moyens en matériels, logiciel et personnes a souvent été dictée par la pression des prestataires offreurs d'Oracle, et des besoins dans une vision à court terme. L'évolution de l'informatique depuis les années soixante a vu un élargissement important des concepts liés aux programmes informatiques. La notion de SI s'est imposée, en intégrant les dimensions stratégiques et organisationnelles dans le SI.

Il recouvre donc un ensemble cohérent de tâches, généralement imbriquées, contribuant à la réalisation d'un but parfaitement identifié. Ce processus permet de transformer des données en information avec comme finalité d'aider à la prise de décision nécessaire aux utilisateurs et à la stratégie de la banque. Il est donc de nature à renseigner les différents acteurs de la banque et il est de ce fait constitué d'un ensemble de moyens, de ressources, d'éléments organisés afin de : Recueillir, Collecter, Saisir, Traiter, Extraire une information pertinente, Calculer, Stocker, Mémoriser, Diffuser de l'information, Communiquer.

Aussi, chaque secteur d'activité, chaque banque, possède ses représentations. Par exemple, les banques ont les mêmes clients, mais leurs visions est différente, l'information n'est pas un concept clos, sa complexité la rend saisissable uniquement au travers de représentations. L'information et le SI sont donc intimement liés, en effet, dans une économie qui se mondialise et où la concurrence s'accroît, où les organisations cherchent à offrir d'avantage de services aux clients, l'information est de plus en plus une variable stratégique essentielle. Elle est nécessaire au processus de décision. Mais, si l'information accroît la connaissance et réduit ainsi l'incertitude, c'est le SI, grâce à toutes ses composantes et en liaison avec les autres moyens opérationnels, qui permet à la banque de répondre aux besoins des différents marchés, de fournir en tout lieu les biens et services personnalisés à une clientèle avertie et exigeante dans des délais et à des coûts satisfaisants.

En définitive les évolutions des SI on prêt à : l'automatisation des traitements et des contrôles de l'information, traiter plus efficacement les informations non structurées, la déduction et l'analyse, les avances de la statistiques et de la théorie de la décision vont produire des méthodes qui permettront de déduire davantage d'information de meilleure qualité, à partir des données brutes. Ceci est favorisé par la capacité des SI qui peuvent traiter un nombre accru de données. Pour illustrer nos propos, nous prenons le cas des établissements bancaires, car ils ont su profiter à la fois des SI intégrés et des innovations technologiques pour assurer et maintenir la qualité du service, la réactivité, la réduction des couts et les performances financières.

2.2.7.1. Performance des banques par la maitrise des SI dans la banque

Un constat s'impose : la banque est une industrie à fort volume, avec une gamme de produits de plus en plus large, avec un taux d'innovation important et des relations complexes. C'est pourquoi l'informatique présente pour la banque son système de production, il est au cœur de son métier de base, il doit donc faire partie de sa stratégie.

Pourtant, ces SI bancaires sont confrontés à des besoins d'évolution sans cesse grandissants sous l'influence de plusieurs catégories de facteurs :

- L'évolution des métiers et la réglementation des produits financiers.
- L'évolution considérable des technologies et des architectures informatiques, développement et maintenance du logiciel.

La satisfaction des nouvelles exigences, de la clientèle et des autres utilisateurs, reposant sur le traitement d'information, aux formats hétérogènes, issues de sources multiples et dont la complexité et les interactions doivent apparaître le plus masquées possibles aux utilisateurs.

2.2.7.2. Les orientations stratégiques du SI bancaires

Depuis les années quatre-vingts, le monde bancaire subit de profondes mutations impliquant des répercussions culturelles, stratégiques et organisationnelles considérables. Ces évolutions ont plusieurs origines :

- La globalisation du marché bancaire.
- L'intensification de la pression concurrentielle provenant des banques étrangères, des compagnies d'assurances mais aussi de nouveaux venus issus de la grande distribution et plus récemment la banque postale.

- La multiplication des canaux de distribution et d'information.
- La banalisation des produits bancaires : la gamme et la tarification des produits bancaires ne sont plus des critères de différenciation.
- La volatilité de la clientèle : les clients sont mieux informés, plus matures en matière de besoins bancaires, plus exigeants et n'hésitent pas à faire appel à plusieurs banques et à les mettre en concurrence.

Conscientes de ces mutations et de ces enjeux, les banques ont été amenées à mettre en place des stratégies opérationnelles afin de repenser la relation avec la clientèle, de développer le potentiel des clients existants, conquérir de nouvelles parts de marché, et d'améliorer encore plus les performances. Effectivement, les banques ont mis en place des SI modélisés afin d'offrir une disponibilité de l'information en temps réel, une capacité de réaction à partir de tout poste de la banque. Ces modèles ont toujours été évolutifs et adaptables au rythme accéléré des projets, des mutations technologiques, des nouveaux modes de fonctionnement, le SI est de ce fait, témoin et acteur du changement. En conséquence plusieurs interrogations apparaissent : comment le SI a-t-il accompagné les mutations stratégiques, comment a-t-il permis aux banques de relever le défi et comment le SI a-t-il été structuré et urbanisé.

2.2.7.3. Contributions du SI à la création de valeur

La performance d'un SI peut se mesurer de différentes manières, la qualité du système technique : accès facile, usage convivial, temps de réponse court.

- La qualité de l'information produite ; précision, actualité, absence de biais, accessibilité, exhaustivité.
- Le niveau d'utilisation : temps réel d'utilisation, nombre de logiciels ou de fonctionnalités utilisés.
- La satisfaction de l'utilisateur : traduisant l'attitude de l'usage à l'égard des produits ou de l'outil.
- L'impact sur la performance individuelle : effet sur le temps et la qualité de la décision, effet sur le niveau d'effort, gains en productivité, amélioration de la vie de travail.
- L'impact sur la performance organisationnelle : efficacité générale, performance financière, avantage compétitif, flexibilité, création de la valeur.....

Si l'on s'intéresse à la performance du SI, celle-ci est devenue une variable importante car les dépenses en technologies de l'information n'ont cessé d'augmenter ces dix dernières années, plus de 44% des dirigeants pensent que leur informatique n'est pas économique et 73% estiment que leur organisation est incapable de mesurer précisément la valeur ajoutée de l'informatique.

De ce fait, le SI et par là, son amélioration et son efficacité constituent un impératif car cela concerne les processus, les applications informatiques et leur exploitations, pour cela, les établissements financiers ont automatisé, depuis plusieurs dizaines d'années la majeure partie de leur activité. Il n'est pas exagéré de considérer aujourd'hui leur SI comme un levier important de différenciation concurrentielle.

2.2.8. Les suites de FLEXCUBE

Oracle a annoncé depuis 21 juin 2007 que sa nouvelle unité commerciale Global Financial Services fournirait une suite intégrée d'applications sectorielles basées sur des normes aux banques, sociétés d'assurance et société du marché des capitaux. La société a également introduit de nouvelles solutions pour le marché des services financiers, qui fournissent les logiciels Oracle leaders des secteurs dans une infrastructure informatique ouverte.

Avec plus de 12000 employés et 300 produits, la division est basée à New York et se concentre sur la fourniture de processus opérationnels adaptés pour les industries de services financiers, au fur et à mesure que les clients optent pour des logiciels commerciaux. Il combine les meilleures pratiques du secteur et une intégration prédéfinie et durable entre application reposant sur une architecture orientée service(SOA) qui fournit un cadre pour une innovation continue. Les clients auront également accès à la gamme d'applications verticales la plus complète pour les services financiers, ainsi qu'à une communauté d'experts et de partenaires spécialisés dans les services financiers d'Oracle en pleine expansion, afin de garantir une livraison efficace des solutions. Avec un écosystème de plus de 2100 partenaires, Oracle compte actuellement 8500 clients de services financiers.

Oracle continue de miser sur son leadership en matière de services financiers en proposant de nouvelles solutions qui permettent aux institutions financières de renforcer la proximité avec leurs clients, de créer un avantage concurrentiel, de réduire les coûts et d'atténuer les risques, a déclaré Rajesh Hukku, vice-président senior et directeur général

d'Oracle, (FSGBU) Financial Services Global Business Unit. En outre, l'infrastructure d'application d'Oracle permet aux entreprises de se concentrer sur les processus d'entreprise, offrant ainsi un support accru et mesurable aux objectifs de l'entreprise.

2.2.8.1.Nouvelles capacités de flux opérationnels intégrés

Oracle Application Intégration Architecture – une – plate-forme ouverte et normalisée pour la gestion des processus métier sur des applications Oracle, tierces et personnalisées, est au cœur de la stratégie d'Oracle visant à fournir une infrastructure et une plate-forme d'application transparentes pour les services financiers. L'architecture Oracle Application Intégration présente des intégrations prédéfinies parmi les applications Oracle Entreprise Ressources Planning (ERP), de gestion de la relation client (GRM), FLEXCUBE, à l'aide d'un modèle objet commun et d'un langage d'exécution de processus métier basée sur Oracle.

2.2.8.2.S'appuyant sur cette approche, Oracle a annoncé son nouveau processus pour la création de compte bancaire

Cette solution fournira des flux commerciaux, permettant ainsi aux banques d'accélérer le déploiement d'une solution front-à-bureau complète de d'accélérer leur retour sur investissement. Le pack d'intégration comprend également des processus qui permettent aux banques d'obtenir une vue unique du client, du, de rationaliser les processus d'ouverture et de traitement des comptes, ainsi que de faciliter la gestion sélective des demandes de service.

2.2.8.3. Les applications front office d'Oracle

Offrent une approche multi canal centrée sur le client pour fournir un support en matière de ventes, de services et de transactions financières, permettant aux institutions financières de libérer la valeur de chaque interaction client. Parmi les applications récemment introduites et adaptées au secteur des services financiers, on peut citer :

Oracle Claims est une solution complète offrant une gestion Web de bout en bout de l'ensemble du cycle de vie des demandes d'assurance. Oracle Claims permet un traitement de bout en bout, aidant les sociétés d'assurance à réduire les délais et les coûts de résolution des demandes d'indemnisation. Il prend également en charge des processus de réclamations basés sur des règles qui confronté et à améliorer le service client.

Oracle offre d'autres services financiers. La solution de gestion de patrimoine est la première solution de gestion de la relation client hébergée spécialement conçue pour les

conseillers financiers. Il permet aux planificateurs financier et aux conseillers en gestion de patrimoine de mieux exploiter le profil de leurs clients et les informations de portefeuille pour identifier les opportunités de ventes croisées et incitatives. D'améliorer la rétention de la clientèle et d'accroître la part de portefeuille de leurs clients. En intégrant les meilleures pratiques du secteur des services financiers, des solutions de gestion de patrimoine offre aux conseillers les outils et la perspicacité nécessaires pour optimiser leur production et leurs actifs.

L'analyse de rentabilité d'Oracle Financial Services permet aux banques d'utiliser la veille stratégique pour gérer plus efficacement leurs opérations et leurs performances métier grâce à des actions éclairées, tout en réduisant le cout total en informatique et la complexité. L'analyse de rentabilité d'Oracle Financial Service Suite Entreprise Edition 10g, version 03. La solution intégrée- qui permet d'accéder aux informations par pratiquement tous les supports, y compris les alertes, les tableaux de bord, les rapports et les flux, pour aider les utilisateurs à comprendre comment les actions entreprises dans un secteur de l'entreprise affectent les performances d'autres. Aussi important.

2.2.9. Les avantages d'être dans le FLEXCUBE System

Faire partie de FLEXCUBE System offre plusieurs avantages qui peuvent être résumé comme suite :

2.2.9.1. Flexibilité : Lorsque les banques achètent une infrastructure de centre de données, elles sont obligées de prendre une décision initiale et sont ensuite contraintes de choisir. Les banques peuvent toutefois augmenter et diminuer leur demande. En tant que nouvelle banque, nous souhaitent pouvoir expérimenter et adapter en permanence notre offre aux besoins et aux attentes de nos mesures de tirer parti des dernières mises à jour de la technologie d'un simple clic sans attendre pour amortir les investissements existants.

2.2.9.2. Continuité des activités : Être dans l'oracle signifie que Ya une reconstruction des plateformes bancaire principale dans un nouvel emplacement en cinq heures. C'est le genre de chiffre dont rêvent les grandes banques en place, mais comme nous sommes entièrement hébergés dans l'Oracle, nous sommes en mesure de le concrétiser.

2.2.9.3. vitesses de mise sur le marché : Le fait d'être sur l'Oracle signifie que y a une mesure d'apporter des modifications aux SI beaucoup plus rapidement que la plupart des banques, souvent en quelques jours.

2.2.9.4. Adaptabilité : L'Oracle peut gérer des charges de travail en augmentation rapide, peu importe s'il y a 10 ou 10000 clients, l'Oracle élimine le besoin d'essayer de se rapprocher des besoins en capacité d'infrastructure. Il peut y accéder à autant de ressources que les clients souhaitent et adapter les activités en quelques minutes.

2.2.9.5. Focus : Le fait d'être entièrement hébergé sur l'Oracle, il investit : le temps, argent et énergie dans les domaines qui sont les plus bénéfiques pour l'entreprise, à la fois par le gain de temps et d'argent ainsi que la transparence des coûts affinée de l'utilisation des services sous-jacents. (Medetch, Oracle, 2021)

2.2.9.6. Sécurité : il est maintenant possible d'être plus sécurisé dans l'Oracle que sur site. Investi énormément dans la sécurité et a obtenues internationalement. (Oracle, 2021)

L'Oracle FLEXCUBE System, modifie les relations entre l'Homme et la technologie dans l'environnement professionnel. La tendance générale confirme que les pays (principalement occidentaux) qui ont dominé l'économie mondiale depuis la première révolution industrielle sont les plus réticents face au SII, alors que les économies émergentes (comme l'Inde et la Chine) sont les plus enthousiastes. La France et le Royaume-Uni apparaissent comme les pays les plus réfractaires au changement.

FLEXCUBE est un projet communautaire qui réponds aux besoins essentiels des banques qui connaissent des transformations majeurs et rapides (néo-banque, numérisation, digitalisation), et qui aide à réparer les anomalies, consulte toutes les demandes, il est conçu pour gérer efficacement les besoins financiers dont on constate l'évolution. La gamme de produits Oracle FLEXCUBE représente une solution bancaire universelle de premier plan pour aider les banques à se développer et à réduire leurs coûts d'exploitation. Une augmentation spectaculaire des volumes de transactions a exercé une pression énorme sur le système bancaire central.

Section 3 : Enquête sur la connaissance et l'utilisation du SII « FLEXCUBE System » au sein de la BADR agence n° 580

Analyse et interprétation des résultats des questionnaires destinés aux banquiers de la BADR à propos du nouveau SII

Après avoir élaboré et distribué aux banquiers, nous sommes passés à l'analyse des réponses collectées, on utilise la méthode classique des pourcentages à fin de traiter les réponses de ces derniers.

Chapitre III: Analyse de l'impact de la mise en place de FLEXCUBE system au sein de la BADR agence n580 Tizi-Ouzou

- Analyses de l'échantillon par ancienneté

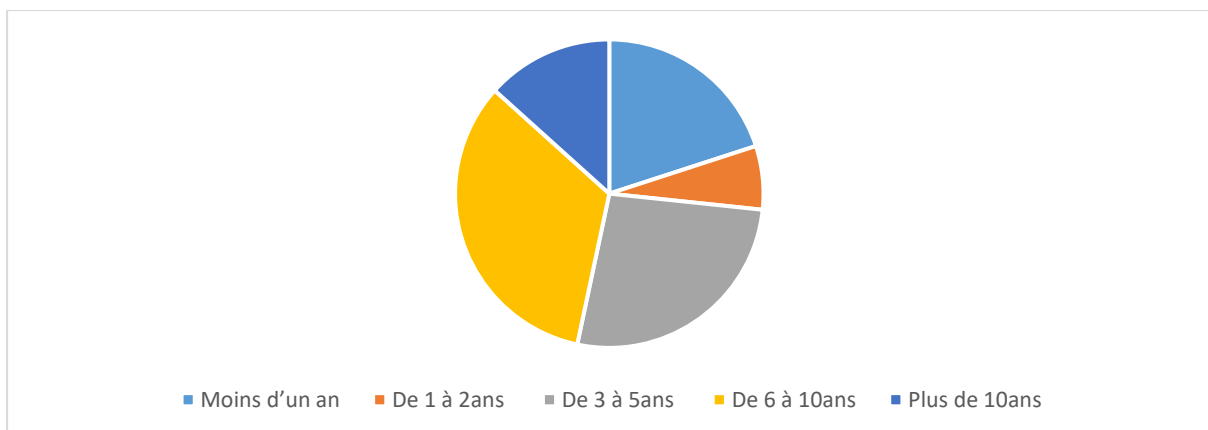
Le tableau suivant nous expliquent en pourcentage l'ancienneté des banquiers ;

Tableau06: l'ancienneté des banquiers

Réponses des banquiers	Effectif	Pourcentage
Moinsd'un an	3	20%
De 1 à 2ans	1	6.67%
De 3 à 5ans	4	26.67%
De 6 à 10ans	5	33.33%
Plus de 10ans	2	13.33%
Total	15	100%

Source : statistiques de service effectué au sein de la BADR.

Graph 02 : l'ancienneté des banquiers.



Source : élaboré par nos soins à partir du tableau 06.

La plupart des banquiers ont une durée d'ancienneté entre 6 et 10 ans, cela explique la difficulté de leur adaptation à ce nouveau système, parce que les employés sont habitués à l'ancien système et sont donc moins enclin au changement.

- le nouveau SI est-il considéré comme capital ?

Le tableau suivant nous montre la réponse des banquiers en pourcentage ;

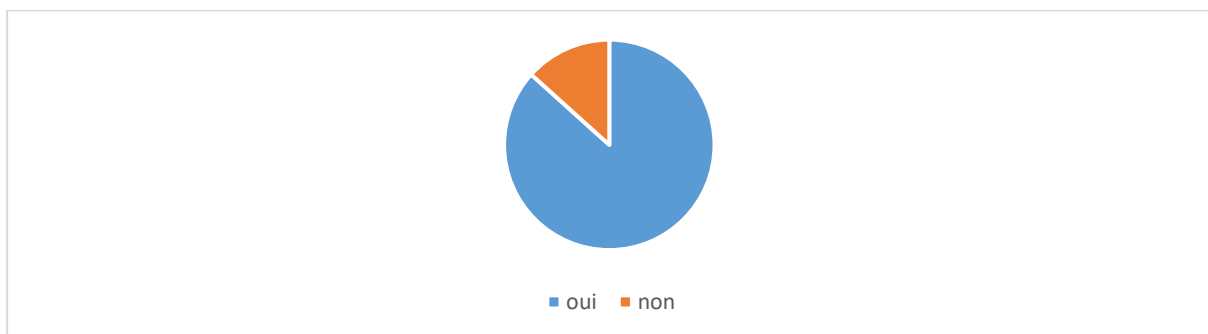
Chapitre III: Analyse de l'impact de la mise en place de FLEXCUBE system au sein de la BADR agence n580 Tizi-Ouzou

Tableau 07: le nouveau SI est-il considéré comme capitale

Réponses des banquiers	Effectif	Pourcentage
Oui	13	86.67%
Non	2	13.33%
Total	15	100%

Source : statistiques du questionnaire effectué au sein de la BADR

Graph 03: le nouveau SI est-il considéré comme capital ?



Source : élaboré par nos soins à partir du tableau 07.

86.67% des banquiers ont répondu que le nouveau système est considéré comme capital. Parce que plus de 15 millions de dollars ont été investi par la banque afin d'acquérir ce nouveau SII.

- La banque a-t-elle développé ses applications bancaires afin de suivre le nouveau SI ?

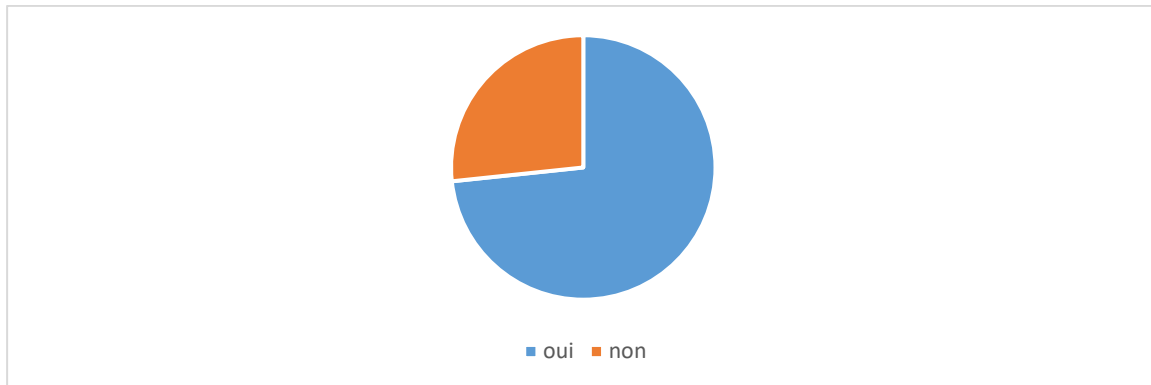
Le but de changement de ce système d'information est de développer des applications, le tableau suivant nous montre la réponse des banquiers ;

Tableau08 : le taux de développement des applications bancaire

Réponses des banquiers	Effectif	Pourcentage
Oui	11	73.33%
Non	4	26.67%
Total	15	100%

Source : statistiques du questionnaire effectué au sein de la BADR.

Graphe04 : les développements des applications bancaires



Source : élaboré par nos soins à partir du tableau 8.

73.33% des banquiers ont remarqué un changement et un développement dans les applications bancaire.

- D'une manière générale, les changements ont-ils bénéfiques ?

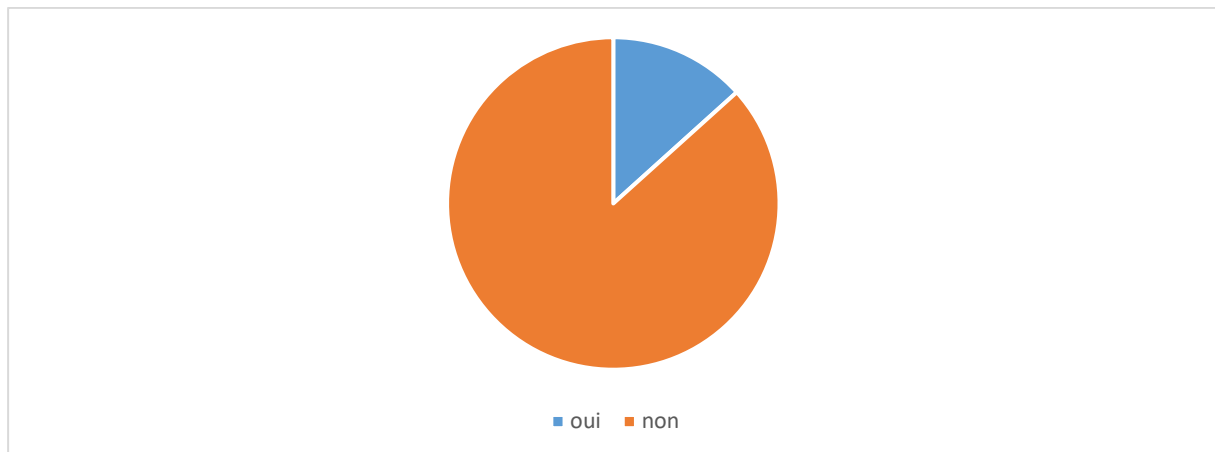
Le nouveau système d'information étant en cour d'exploitation, le tableau suivant nous montre le pourcentage des banquiers interrogés qui estiment que le système FLEXCUBE est bénéfique ou non pour la banque;

Tableau09: Ya-t-il des bénéfices dans ce changement

Réponses des banquiers	Effectif	Pourcentage
Oui	2	13.33%
Non	13	86.67%
Total	15	100%

Source : statistiques de service effectué au sein de la BADR.

Graphe 05: le taux de changement



Source : élaboré par nos soins à partir du tableau 09.

Le graphe montre clairement que le nouveau système d'information n'est pas encore largement exploité, certains agents soulignent qu'ils n'utilisent uniquement 15% à 20% de la capacité du système ce qui les mène à dire que le SI n'est pas bénéfique

- Avez-vous les compétences nécessaires pour le bon fonctionnement du ce nouveau SII ?

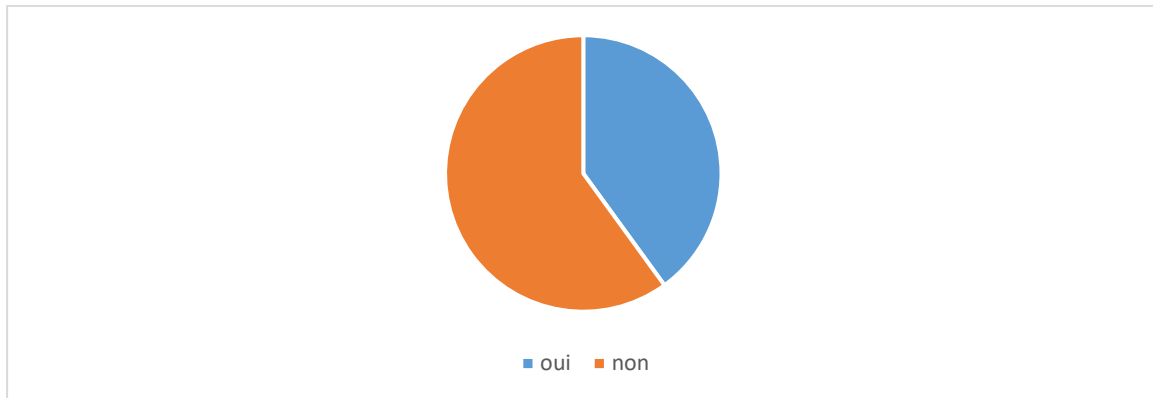
Pour le bon fonctionnement d'un système d'information, il faut les compétences nécessaires des banquiers, le tableau suivant nous montre les réponses des banquiers en pourcentage ;

Tableau 10 : les compétences nécessaires pour réussir à arriver au sommet

Réponses des banquiers	Effectif	Pourcentage
Oui	9	60%
Non	6	40%
Total	15	100%

Source : statistiques de service effectué au sein de la BADR.

Graph 06 : les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs



Source : élaboré par nos soins à partir du tableau 10.

60% des banquiers estiment avoir les compétences pour l'application et l'utilisation de ce nouveau SI, car ils ont suivi des formations concernant ce nouveau système d'information.

- Le nouveau SI est- il disponible et opérationnel d'une façon permanente ?

Le nouveau système d'information est nouvellement installé, le tableau suivant nous montre si il est opérationnel ou pas à travers les réponses des banquiers ;

Tableau 11: la disponibilité du nouveau système d'information

Réponses des banquiers	Effectif	Pourcentage
Oui	14	93.33%
Non	1	6.67%
Total	15	100%

Source : statistiques du questionnaire effectué au sein de la BADR.

Graph 07: la disponibilité du nouveau système d'information



Source : élaboré par nos soins à partir du tableau 11.

Chapitre III: Analyse de l'impact de la mise en place de FLEXCUBE system au sein de la BADR agence n580 Tizi-Ouzou

93.33% des banquiers, surtout ceux qui travaillent dans les bureaux du Back-office, estiment que le système est opérationnel, alors que les banquiers qui travaillent directement avec la clientèle ont encore des difficultés avec ce nouveau système d'information.

- Le nouveau SI est-il sécurisé ?

Le nouveau système d'information est basé sur une technologie ouverte avec Orale, en se basant sur la pratique mondiale, le tableau suivant nous montre les réponses des banquiers ;

Tableau 12: la sécurité du ce nouveau système d'information

Réponses des banquiers	Effectif	Pourcentage
Oui	14	93.33%
Non	1	6.67%
Total	15	100%

Source : statistiques de service effectué au sein de la BADR.

Graph 08: le degré de sécurité du nouveau système d'information



Source : élaboré par nos soins à partir du tableau 12.

La majorité des banquiers ont remarqué que ce nouveau système d'information est hautement sécurisé avec un pourcentage de 93.33%, car chaque opération est effectuée en deux fois, le premier est l'opérateur et le deuxième est l'autorisateur.

- Analyse de la question : quels sont les avantages de ce système d'information FLEXCUBE ?

Le tableau suivant présente les avantages du système d'information FLEXCUBE.

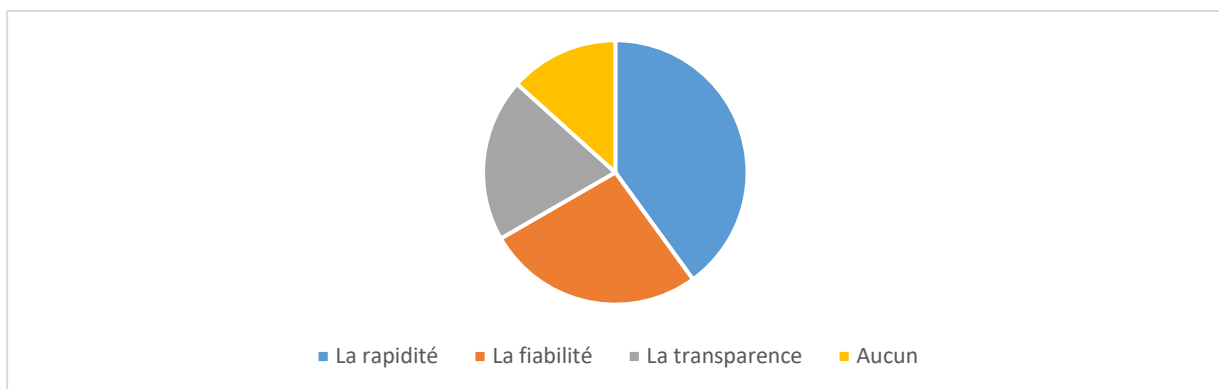
Chapitre III: Analyse de l'impact de la mise en place de FLEXCUBE system au sein de la BADR agence n580 Tizi-Ouzou

Tableau 13 : les avantages du système d'information FLEXCUBE.

Réponses des banquiers	Effectif	Pourcentage
La rapidité	4	26.67%
La fiabilité	6	40%
La transparence	3	20%
Aucun	2	13.33%
Total	15	100

Source : statistiques du questionnaire effectué au sein de la BADR.

Graphe 09 : les avantages du SI



Source : élaboré par nos soins à partir du tableau13.

40% des banquiers trouve que l'avantage le plus pertinent de ce système est la fiabilité car aucune opération ne se finalise sans l'approbation du chef de service ou un autre agent.

- Analyse de la question : quels sont les inconvénients de ce système d'information FLEXCUBE ?

Le tableau suivant présente les inconvénients du système d'information FLEXCUBE.

Tableau 14 : les inconvénients du système d'information FLEXCUBE.

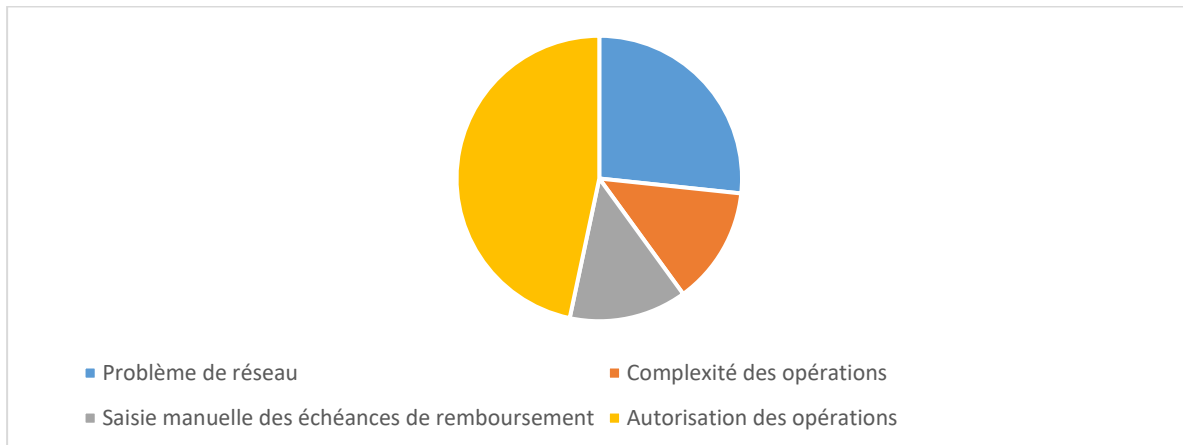
Réponses des banquiers	Effectif	Pourcentage
Problème de réseau	4	26.67%
Complexité des opérations	2	13.33%
Saisie manuelle des échéances	2	13.33%

Chapitre III: Analyse de l'impact de la mise en place de FLEXCUBE system au sein de la BADR agence n580 Tizi-Ouzou

de remboursement		
Autorisation des opérations	7	46.67%
Total	15	100%

Source : statistiques du questionnaire effectué au sein de la BADR.

Graphe 10 : les inconvénients du système d'information FLEXCUBE



Source : élaboré par nos soins à partir du tableau14.

46.67% des banquiers trouve que l'autorisation des opérations est un inconvénient car ils ne peuvent pas finalisées une opération tant que le chef de service n'a pas autoriser les premières étapes de cette dernière, nous avons constaté que cette réponse est à la fois un point négatif et positif, le côté positif nous l'avons abordé dans le tableau précédent mais ce qui en est du côté négatif c'est que ça prend parfois du temps.

- Analyse de la question : rencontrez-vous des difficultés à utiliser ce système d'information ?

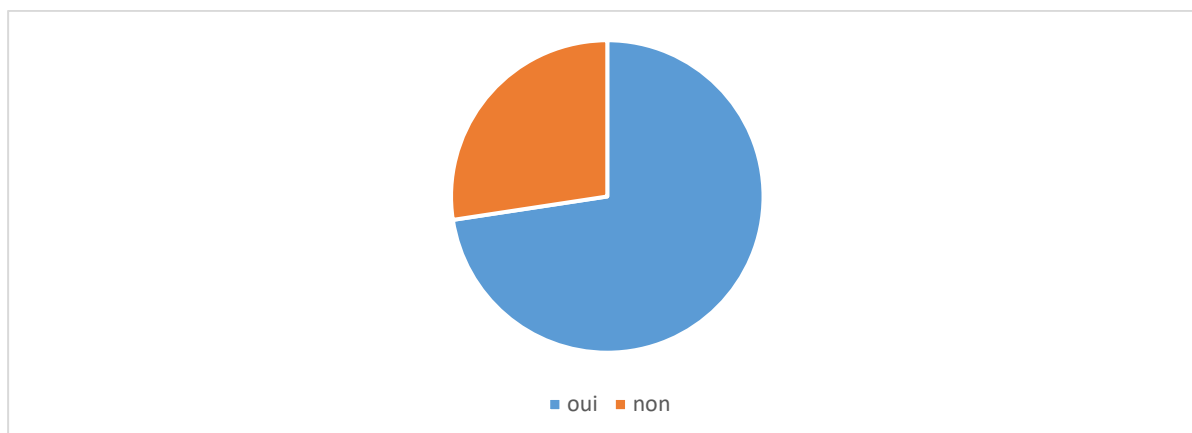
Le tableau suivant présente si il y a des difficultés dans l'utilisation du nouveau système d'information

Tableau 15 : les difficultés dans l'utilisation du nouveau système d'information

Réponses des banquiers	Effectif	Pourcentage
Oui	11	73.33
Non	4	26.67
Total	15	100

Source : statistiques du questionnaire effectué au sein de la BADR.

Graph 11 : les difficultés dans l'utilisation du nouveau système d'information



Source : élaboré par nos soins à partir du tableau15.

73.33% des banquiers affirment rencontrer parfois des difficultés à utiliser ce système car comme ça a été cité auparavant avant l'utilisation de ce système les agents ont eu recours à une formation pour s'adapter et savoir manier ce dernier. Et cela explique que tellement c'est un nouveau système, il faut qu'ils fournissent d'efforts pour arriver à bien comprendre le fonctionnement de ce nouveau système. Cela s'explique notamment par la nouveauté de ce dernier qui nécessite un certain temps d'adoption.

- Analyse de la question : le nouveau système d'information a-t-il contribué à l'amélioration du chiffre d'affaire ?

Le tableau suivant présente si il y a une contribution du système d'information sur l'amélioration du chiffre d'affaire.

Tableau 16 : la contribution du système d'information sur l'amélioration du chiffre d'affaire ?

Réponses des banquiers	Effectif	Pourcentage
Oui	8	53.33%
Non	7	46.67%
Total	15	100%

Source : statistiques du questionnaire effectué au sein de la BADR.

Graph 12 : la contribution du SI à l'amélioration du CA



Source : élaboré par nos soins à partir du tableau16.

53.33% des banquiers trouve qu'un system performant aide à l'amélioration du CA en exécutant plus d'opération et efficacement et une domiciliation de nouvelle relation, par contre 46.67% des banquiers trouvent que le SI ne contribue pas à l'amélioration du CA car pour eux c'est plus une démarche commerciale.

-Analyse de la question : pensez-vous que les clients sont satisfaits de la performance de ce système ?

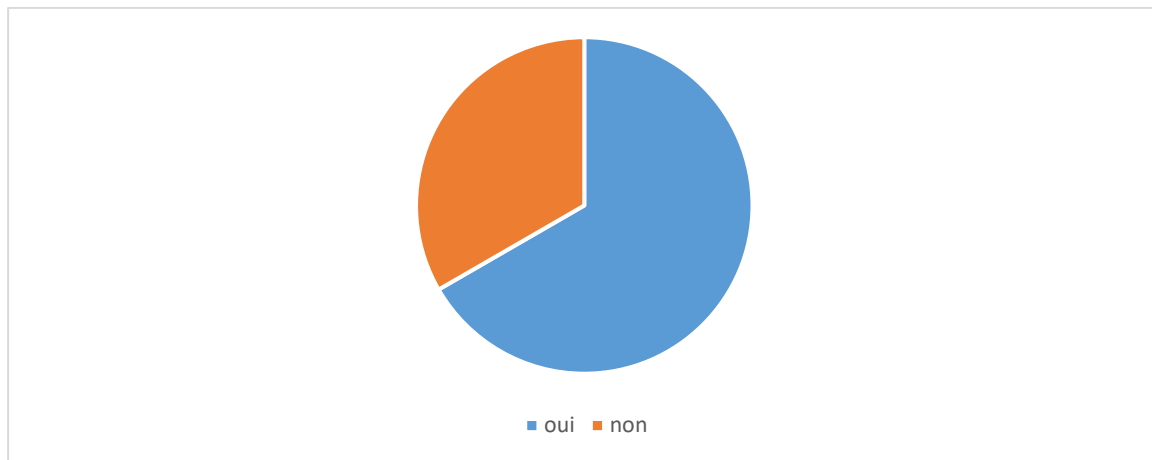
Le tableau suivant présente si il y-a une satisfaction sur la performance du système d'information FLEXCUBE par les clients

Tableau 17 : la satisfaction des clients de la performance du système d'information FLEXCUBE.

Réponses des banquiers	Effectif	Pourcentage
Oui	10	66.67%
Non	5	33.33%
Total	15	100%

Source : statistiques du questionnaire effectué au sein de la BADR.

Graphe 13 : satisfaction des clients



Source : élaboré par nos soins à partir du tableau17.

La plupart des banquiers pensent que les clients sont satisfaits de la performance de ce système avec un pourcentage de 66.67%.

-Analyse de la question : êtes-vous vous-même satisfait de la performance de ce système ?

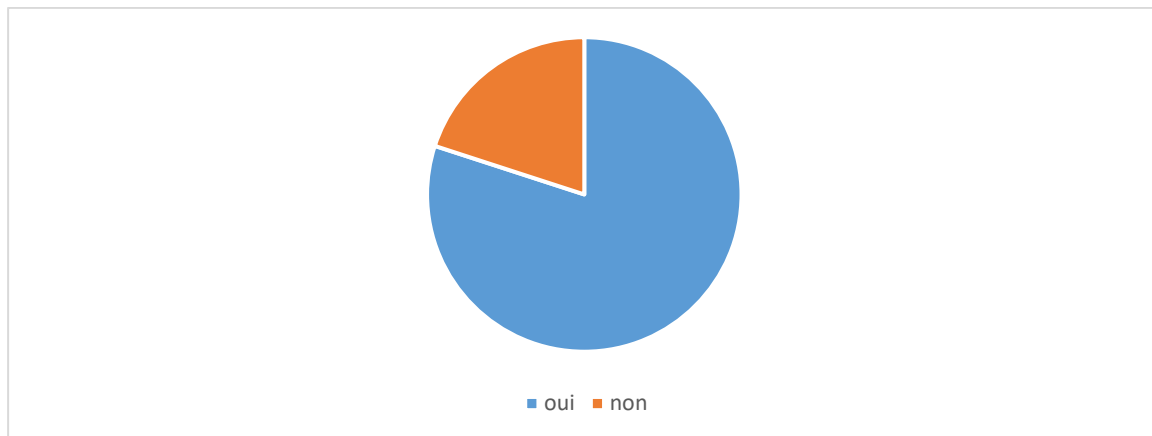
Le tableau suivant présente les réponses des banquiers sur leur satisfaction de la performance du system d'information FLEXCUBE.

Tableau 18 : la satisfaction des banquiers de la performance du système d'information

Réponses des banquiers	Effectif	Pourcentage
Oui	12	80%
Non	3	20%
Total	15	100%

Source : statistiques du questionnaire effectué au sein de la BADR.

Graph 14 : la satisfaction des banquiers de la performance du système d'information



Source : élaboré par nos soins à partir du tableau18.

80% des banquiers disent être eux même satisfaits de la performance de ce dernier. Est cela s'explique par le faite qu'Ilya une amélioration dans les conditions de travail et que il a un résultat sur la performance de la banque et aussi prouve quela qualité du nouveau système est très pratique.

-Analyse de la question : quels sont les attentes de la BADR en utilisant ce système d'information ?

Le tableau suivant présente la réponse des banquiers sur les attentes de la BADR en utilisant ce système d'information

Tableau 19 : les attentes de la BADR en utilisant ce système d'information

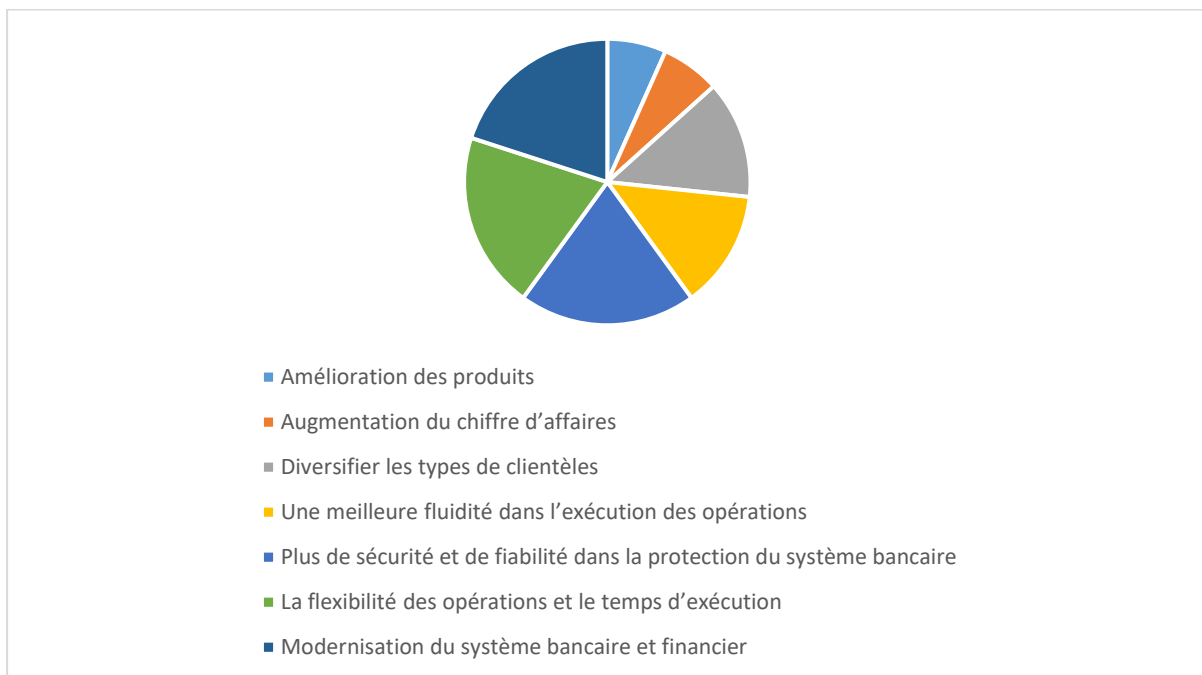
Réponses des banquiers	Effectif	Pourcentage
Amélioration des produits	1	6.67%
Augmentation du chiffre d'affaires	1	6.67%
Diversifier les types de clientèles	2	13.33%
Une meilleure fluidité dans l'exécution des opérations	2	13.33%
Plus de sécurité et de fiabilité dans la protection du système bancaire	3	20%

Chapitre III: Analyse de l'impact de la mise en place de FLEXCUBE system au sein de la BADR agence n580 Tizi-Ouzou

La flexibilité des opérations et le temps d'exécution	3	20%
Modernisation du système bancaire et financier	3	20%
Total	15	100%

Source : statistiques du questionnaire effectué au sein de la BADR.

Graphe 15 : les attentes de la BADR en utilisant ce système d'information



Source : élaboré par nos soins à partir du tableau19.

La BADR à plusieurs attentes en adoptant ce SI d'après les statistiques fait nous constatant que les banquiers supposent que les trois attentes les plus pertinentes de la banque sont : la sécurité et de fiabilité dans la protection du système bancaire, la flexibilité des opérations et le temps d'exécution et la modernisation du système bancaire et financier.

-Analyse de la question : ce système d'information répond-t-il aux objectifs de la BADR ?

Le tableau suivant présente la réponse des banquiers sur la réalisation des objectifs de la BADR en adoptant ce system d'information

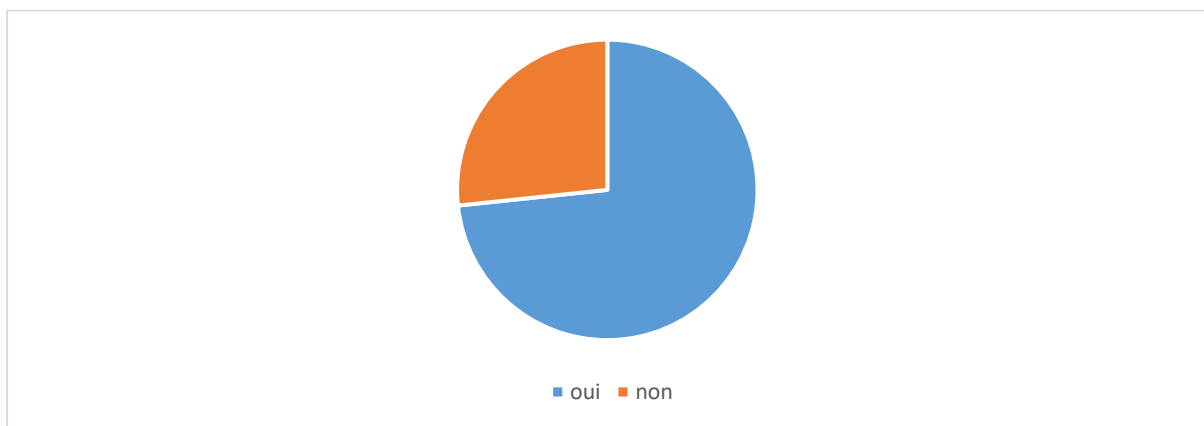
Chapitre III: Analyse de l'impact de la mise en place de FLEXCUBE system au sein de la BADR agence n580 Tizi-Ouzou

Tableau 20 : la réalisation des objectifs de la BADR en adoptant ce system d'information

Réponses des banquiers	Effectif	Pourcentage
Oui	11	73.33%
Non	4	26.67
Total	15	100%

Source : statistiques du questionnaire effectué au sein de la BADR.

Graph 16 : la réalisation des objectifs de la BADR en adoptant ce system d'information



Source : élaboré par nos soins à partir du tableau20.

73.33% des banquiers estiment que la BADR est en route d'améliorer l'activité bancaire et d'atteindre ses objectifs, le plus grand avantage en utilisant ce nouveau système c'est l'accès à l'international.

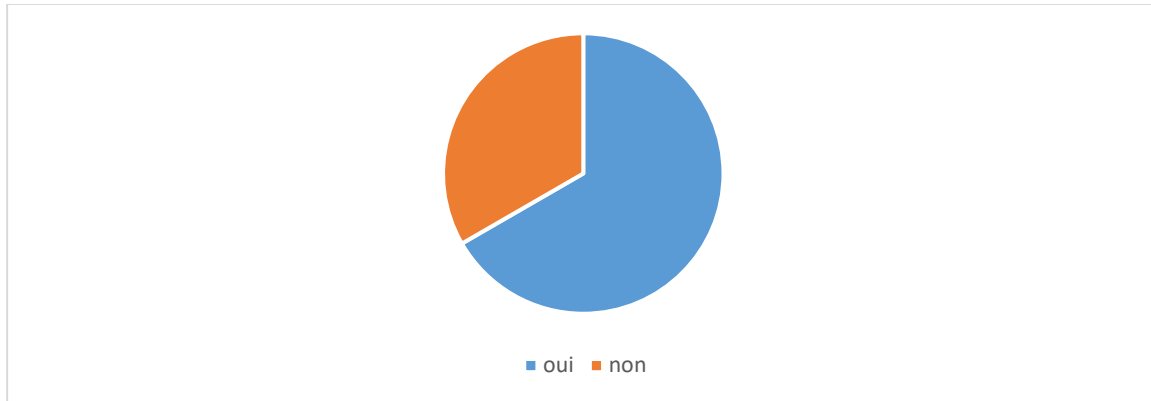
-Analyse de la question : Y a-t-il une amélioration positive du system d'information FLEXUBE sur la performance de la banque ?

Tableau 21 : l'amélioration positive du system d'information FLEXUBE sur la performance de la banque

Reponse des banquiers	Effectif	Pourcentage
Oui	10	66.67%
Non	5	33.33%
Total	15	100%

Source : statistiques du questionnaire effectué au sein de la BADR.

Graph 17 : l'amélioration positive du system d'information FLEXUBE sur la performance de la banque



Source : élaboré par nos soins à partir du tableau21.

66.67% des banquiers affirment que ce SI améliore positivement la performance de la banque.

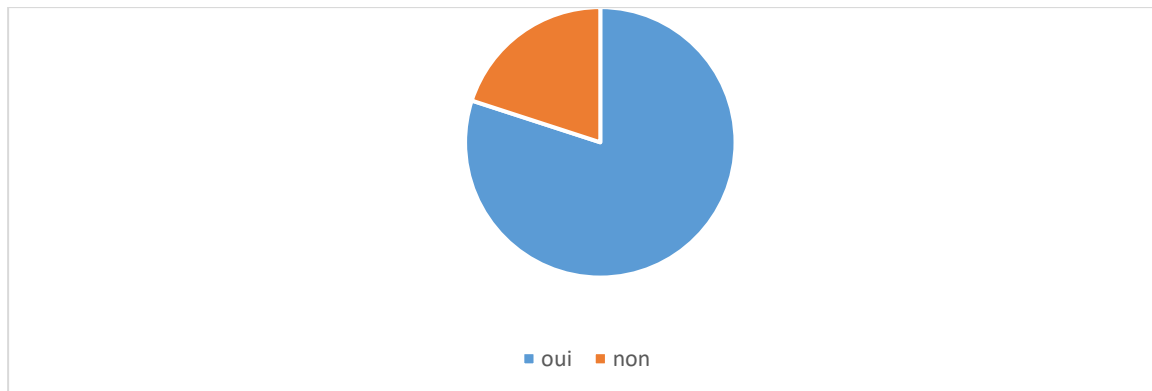
-Analyse de la question : Est-ce-que les technologies d'information et de la communication, et le system d'information ont une influence directe sur la mesure subjective de la performance telle que l'innovation ?

Tableau 22 : l'influence directe des technologies d'information et de la communication, et le system d'information sur la mesure subjective de la performance telle que l'innovation

Reponse des banquiers	Effectif	Pourcentage
Oui	12	80%
Non	3	20%
Total	15	100%

Source : statistiques du questionnaire effectué au sein de la BADR.

Graphe 18 : l'influence directe des TIC et le SI de la mesure subjectif de la performance tell que l'innovation



Source : élaboré par nos soins à partir du tableau22.

80% des banquiers affirment que les TIC et le SI influence directela mesure subjectif de la performance tell que l'innovation

-Analyse de la question : la présence d'un system d'information rend-t-il le processus d'information meilleur ?

Tableau 23 : la présence d'un system d'information rend-t-il le processus d'information meilleur

Reponse des banquiers	Effectif	Pourcentage
Oui	13	86.67%
Non	2	13.33%
Total	15	100%

Source : statistiques du questionnaire effectué au sein de la BADR.

Graphe 19 : la présence d'un system d'information rend-t-il le processus d'information meilleur



Source : élaboré par nos soins à partir du tableau23.

86.67% des banquiers approuvent que la présence d'un SI rende le processus de l'information meilleur.

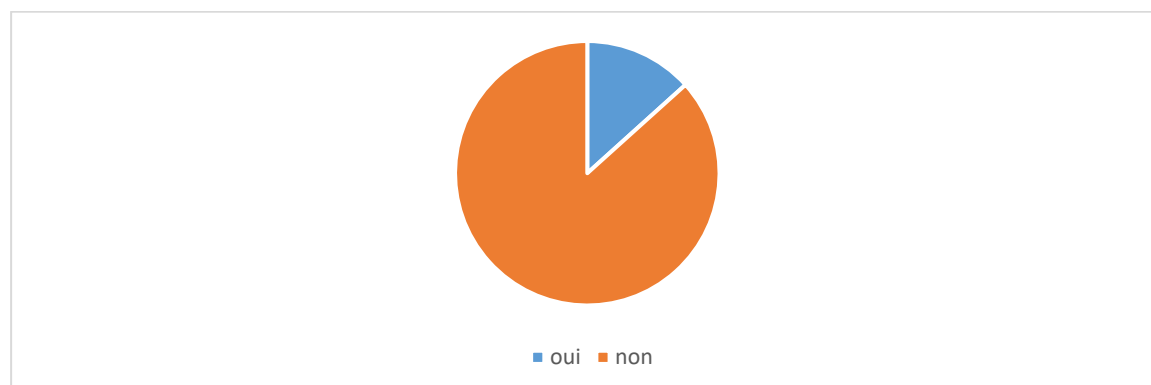
- Analyse de la question : le système d'information a-t-il un impact sur la concurrence ?

Tableau 24 : l'impact du SI sur la concurrence

Réponses des banquiers	Effectif	Pourcentage
Oui	2	13.33%
Non	13	86.67%
Total	15	100%

Source : statistiques du questionnaire effectué au sein de la BADR.

Graphe 20 : l'impact du SI sur la concurrence



Source : élaboré par nos soins à partir du tableau 24.

86.67% pense que le système d'information n'a pas d'impact sur la concurrence.

Chapitre III: Analyse de l'impact de la mise en place de FLEXCUBE system au sein de la BADR agence n580 Tizi-Ouzou

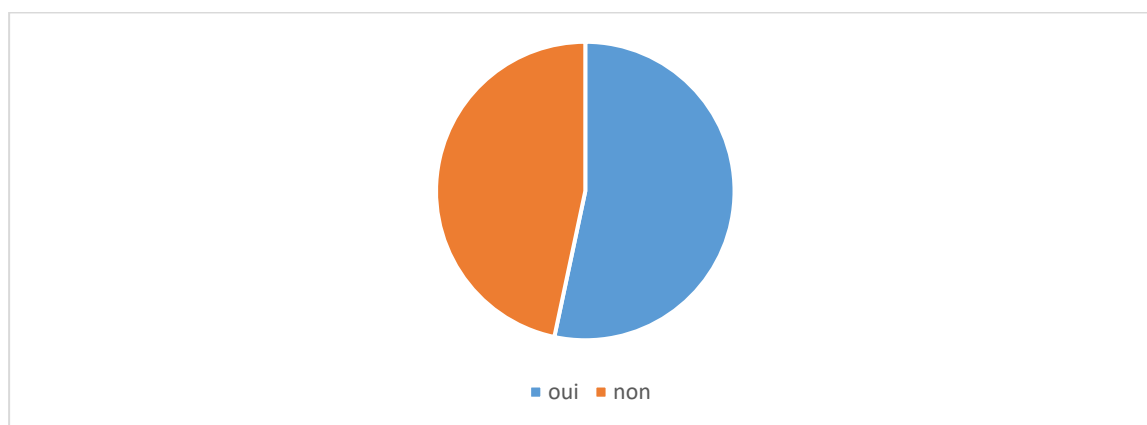
-Analyse de la question : est-ce-que le travail d'équipe affecte-t-il la performance organisationnelle ?

Tableau 25 : le travail d'équipe affecte-t-il la performance organisationnelle

Réponses des banquiers	effectif	Pourcentage
Oui	8	53.33%
Non	7	46.67%
Totale	15	100%

Source : statistiques du questionnaire effectué au sein de la BADR.

Graph 21 : le travail d'équipe affecte-t-il la performance organisationnelle



Source : élaboré par nos soins à partir du tableau 25.

55.33% des banquiers affirment que le travail d'équipe affecte la performance organisationnelle de la banque, voici quelques réponses données par eux :

- en ce concertant mutuellement nous arrivons à résoudre les problèmes rencontrés.
- La coordination des tâches.

Par contre 46.67% des banquiers estime que le travail d'équipe n'affecte pas la performance organisationnelle de la banque et pour eux une répartition des tâches affecte négativement la performance organisationnelle.

Dans cette section nous avons essayé de faire une analyse des questionnaires distribués aux banquiers afin de comprendre le nouveau système d'information international « FLEXCUBE System » en Algérie, cela à travers l'élaboration d'une petite enquête menée au sein de la BADR, agence n° 580 de Tizi-Ouzou. De notre étude ressort que le nouveau système d'information a pu satisfaire l'ensemble des banquiers, mais il y a toujours quelques

Chapitre III: Analyse de l'impact de la mise en place de FLEXCUBE system au sein de la BADR agence n580 Tizi-Ouzou

problèmes qui apparaissent surtout pour ceux qui travaillent directement avec les clients dans le front office qui ont remarqué une baisse voire une interruption de la connexion qui bloque et retarde leur travail.

Conclusion

FLEXCUBE Oracle est une approche complète, en ligne et en temps réel, qui répond aux besoins essentiels des banques qui connaissent des transformations majeurs et rapides (néo-banque, numérisation, digitalisation). Les organismes financiers qui les composent n'ont pas la capacité de changer à une telle vitesse. Et pourtant, pour créer de la valeur par l'usage des systèmes d'information internationaux, il faut bien réussir à comprendre le sens des évolutions ainsi que la manière dont les organisations peuvent en tirer parti. Une fois cette compréhension est acquise, il faut mettre en œuvre les stratégies et le plan d'action qui entraîneront des hommes et des femmes à agir en bien avec les objectifs de la banque, les développeurs sont à la pointe de l'expérience en matière de leaderships éclairé et de compétences d'exécution dans les systèmes bancaires centraux.

La gamme de produits Oracle FLEXCUBE représente une solution bancaire universelle de premier plan pour aider les banques à se développer et à réduire leurs coûts d'exploitation. Une augmentation spectaculaire des volumes de transactions a exercé une pression énorme sur le système bancaire central. Oracle FLEXCUBE, c'est un projet communautaire qui aide à réparer n'importe quoi, consulte toutes les demandes, il est conçu pour gérer efficacement les besoins financiers qui ont en constant évolution.

la BADR en adoptant le système d'information FLEXCUBE arrive à améliorer sa performance mes pas totalement, car ce système n'a pas été exploité à 100%, et les travailleurs trouvent certaines difficultés à l'adaptation de ce dernier.

Conclusion générale

Conclusion générale

Les banques jouissent d'un rôle important et indispensable dans les différents pays. Cette importance s'accroît d'avantage avec les bouleversements rapides et sans précédent que connaît l'environnement bancaire et financier international. Le système bancaire algérien a connu lui aussi, au fil du temps, des mutations fondamentales suite aux mouvements des réformes institutionnelles et réglementaires depuis l'indépendance. En 1990, le SI bancaire a connu des mutations qualitatives, et enregistré une certaine amélioration dans le degré de bancarisation de l'économie.

L'adoption du nouveau SI répond à la fois aux exigences de la concurrence et la volonté d'offrir de nouveaux services aux clients, les banques collectent des informations sur leurs clients qui peuvent être utilisées grâce aux possibilités actuelles de stockage et de traitement des données, afin d'améliorer leurs relations, et faciliter l'accès au marché international.

Les TIC sont devenues des alliés favoris des banques car elles leur permettent d'obtenir des informations fiables et pertinentes dans un meilleur délai. Ainsi, plusieurs solutions technologiques ont été introduites spécialement conçu pour augmenter l'efficacité de ce service au sein de la banque, les TIC constituent l'un des leviers qui facilitent le processus d'innovation et favorise la capitalisation des savoirs et R&D de l'entreprise. Ainsi, le SI joue un rôle important dans la performance organisationnelle des banques, car tout est informatisé, donc les banques sont obligées d'appliquer ce système pour créer une relation de confiance et de fidélité avec sa clientèle.

Les résultats qui concerne la relation entre le système d'information et la performance organisationnelle restent mitigés et contradictoires c'est à dire que certaines recherches affirment des relations positives entre c'est deux variables et d'autres études défendent l'idée inverse. (Question 1)

De nos jours, la technologie évolue constamment en raison de l'innovation rapide en matière de conception et de fonctionnalité. L'idéal est que FLEXCUBE en tant que système d'information apporte des changements dans le sens le plus moderne.

Le nouveau système d'information devrait soutenir et accompagner les banques algériennes à avoir le meilleur rapport, couts, qualités, délais,... . Il permet en outre d'améliorer leurs réactivité et d'investir dans les produits et services générateurs de valeur ajoutée.

Conclusion générale

Pour cela, la BADR est parmi les premières banques publiques algériennes à avoir adopté le nouveau système d'information international « Oracle FLEXCUBE System », qui a été importé d'Inde et qui a coûté 15 millions de dollars et mis en place fin 2017. Les résultats de notre enquête montrent que depuis l'installation d'Oracle FLEXCUBE System au sein de la BADR agence n°580 de Tizi-Ouzou, des améliorations majeures ont été notées comme la rapidité, la facilité, la fluidité et la sécurité des opérations effectuées avec sa clientèle ce qui confirme.

Cependant ce nouveau système d'information n'a pas encore apporté tous ses fruits, car l'exploitation par la banque de ce nouveau système est encore dans sa phase préliminaire, cela est dû essentiellement aux contraintes rencontrées lors de sa mise en place, car les employés non pas encore acquis toutes les compétences nécessaires pour une utilisation efficace de ce système. De plus, des insuffisances techniques handicapent l'utilisation optimale de ce système comme les interruptions courantes d'internet.

Il est important de signaler que le mouvement de modernisation des banques publiques algériennes dont fait partie la BADR est plus le fruit d'injonction et de décision provenant des pouvoirs publics que d'une volonté interne des banques dans le but de faire face à la concurrence ou aux demandes de la clientèle ce qui infirme.

A travers notre étude et les recherches effectuées nous avons constaté que la BADR est en voie de réaliser ses objectifs depuis l'adoption de ce système. (Question 2)

Enfin, les lacunes que connaît ce nouveau système d'information peuvent s'expliquer en grande partie par sa nouveauté et les contraintes techniques qu'ils rencontrent. Cela ne devrait en aucun cas remettre en cause sa mise en place qui ne peut apporter que des améliorations dans la gouvernance des banques publiques algériennes qui ont grandement besoin

Bibliographie

Ouvrages

- 1- Achelhi. H, Les écoles de pensée du Management, Management général, Mcours.com.
- 2- Akrich M. (1993), « *Les formes de la médiation technique* », Réseaux, n° 60,
- 3- Alphonse Christian IVINZA LEPAPA, « Monétique et transactions électroniques. Concepts et principes de base », édition bookelis, 2008, p.16 disponible sur le site https://complements.lavoisier.net/9791022777667_monetique-et-transactions-electroniques_Chapitre1.pdf.
- 4- AutissierD. etDelayeV, (2008), « *Mesurer la performance du système information* », Edition d'Organisation, Paris.
- 5- Beiton A, Gazorla A, Dollo CH, Draï Anne Mary, « Dictionnaire des sciences économiques » édition ARMANDCOLIN/VUEF, Paris, 2001.
- 7- Bergeron, F., Raymond, L., & Rivard, S. (2003). Ideal Patterns of Strategic Alignment and Business Performance. Information & Management, 41.
- 8- Biramane, H, les indicateurs de performance d'une entreprise, Modifié le 13/06/2019, <https://www.compta-online.com/indicateurs-de-performance-une-entreprise-ao3112>,
- 9- Bohnke S, « Moderniser son système d'information », édition Eyrolles, 2010.
Bruno Henri et Maurice Imbert, « DRH : tirez parti des technologies », édition d'Organisation, paris, 2002. (Henriet. B et Imbert. M. 2002).
- 10- Boisvert, H, Vézina, M, Outils de contrôle stratégique, Éditions JFD 2^{ème} édition.
- 11- Cabinet Longmart et associés, <https://www.cab-longuemart.fr/les-indicateurs-financiers-cles-pour-une-entreprise/>.
- 12- Butsh, JL, and all, « Livre Blanc sur la sécurité des systèmes d'information dans les établissements de crédits ».
- 13- Charpentier, P, « économie et gestion de l'entreprise » édition NATHAN, juin 2000. (P.CHARPENTIER.2000)
- 14- Cohen, Elie, « Gestion Financière De l'entreprise et développement financier », Ed ECONOMICA, Paris 2004.
- 15- Deltour, F., &Lethiais, V. (2014). L'innovation en PME et son accompagnement par les TIC : quels effets sur la performance ? Systèmes d'information& management, 19(2).
- 16- Derbali Abdelkader, théorie des organisations, Edilivre Saint-Denis.
- 17- Diemer Amaud économie d'entreprise, partie 1 : définition et classification des entreprises ? : l'entreprise un centre de décision, IUFM d'Auvergne, CAPET-PLP.
- 18- Deltour, F., & Lethiais, V. (2014). L'innovation en PME et son accompagnement par les TIC : quels effets sur la performance ? Systèmes d'information& management, 19(2).
- 19- DeSanctis,G.&PooleM.S(1994),«*Capturingthecomplexityinadvanced technologyuse:Adaptavestructurationtheory*»,OrganizationScience.
- 20- Elidrissi, D., &Elidrissi, A. (2010). Contribution des systèmes d'information à la performance des organisations : le cas des banques. La Revue des Sciences de Gestion, 1(241).
- 21- Bertain, E, Cangialosi, S, EL- Jadid, A, Guillaume, Management__Thème1_activité1 Support proposé par Académie Nancy-Metz.
- 22- Galdemar, V, Léopold Gilles, Marie-Odile Simon, Cahier de recherche : Performance, efficacité, efficience : les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents ? CREDOC, N°299, décembre 2012.
- 23- Giddens A. (1987), « *La constitution de la société* », PUF, Paris.
- 24- Herbert Simon : Prix Nobel en sciences économiques, 1998.
- 25- Hubert Drouvot et Gérard Verna, « les politiques de développement technologique. L'exemple brésilien », éditions IHEAL, Paris, 1994. Disponible sur le site <https://books.openedition.org/>.
- 26- Jomaa Gherib, H. (2009). Contribution de l'usage des systèmes d'information à la performance des organisations. Thèse de doctorat, Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Paris.

- 27- KefiH.&KalikaM.(2004),«*Evaluationdessystèmesd'information:une perspective organisationnelle*», Economica, Paris.
- 28- Klein, T., & Ratier, D. (2012). L'impact des TIC sur les conditions du travail. Rapports & Documents, Centre d'Analyse Stratégique, France.
- 29- Kmiecik, R., Michna, A., & Meczynska, A. (2012). Innovativeness, Empowerment and ITS Capability: Evidence from SMEs. *Industrial Management & Data Systems*, 112(5).
- 30- LafitteM.,(2003),«*Lesgrandsprojetsdesystèmesd'information,dans les établissements financiers*», Revue Banque Edition, collection les essentiels de la banque,Paris.
- 31- Lafitte. M, Sécurité des systèmes d'information et maîtrise des risques : Les essentiels de la banque/ mars 2003 ; PARIS : Éd : la revue banque.
- 32- Legrenzi, C. (2015). Informatique, numérique et système d'information : définitions, périmètres, enjeux économiques. *Vie & Sciences De l'Entreprise*, 2(200).
- 33- Laudon, K. Laudon, J (2006). *Management des systèmes d'information*. 9 e Edition. France : éd. PEARSON éducation.
- 34- MacKenzieD.&WajcmanJ.(Eds.)«*ThesocialShapingofTechnology*»,first edition,1985,OpenUniversityPress,secondedition,1999,Philadelphia and Milton Keynes, Open UniversityPress.
- 35- Mebarki, N. (2013). Tic et performance d'entreprise : étude d'impact - cas de quelques entreprises algériennes. *Cahiers du CREAD*(104).
- 36- Melville, N., Kraemer, K., & Gurbaxani, V. (2004). Review: Information Technology and Organizational Performance: an Integrative Model of ITS Business Value. *MIS Quarterly*.
- 37- Missaoui, I. (2009). Valeur et performance des systèmes d'information. *Cahier de Charge CIGREF*(5).
- 38- Moez, B. (2008). Technologies de l'information et performance organisationnelle : différentes approches d'évaluation. *La comptabilité, le contrôle et l'audit entre changement et stabilité*. Hal (hal00522342).
- 39- Nicolas Berland (2009), *Mesurer et piloter la performance*, e-book, www.management.free.fr
- 40- Nwamen, F. (2006). Impact des technologies de l'information et de la communication sur la performance commerciale des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2(218).
- 41- OrlikowskiW.J(2000),«*Usingtechnologyandconstitutingstructures: a practice lens for studying technology,in,organizations*»,*Organization,Science*,n°4.OrlikowskiW.J(1992),«*Thequalityof technology:rethinkingtheconcept*
- 42- P. blanqué, « *Horison Bancaire* », édition, CAG, France, 2003
- 43- Regragui, Y., & Al Meriouh, Y. (2017). Etude Exploratoire de l'impact des systèmes d'information sur la performance à partir d'une approche par alignement : Cas Des Entreprises Marocaines. *European Scientific Journal*, 13(31).
- 44- Reix R., Fallery B, Kalika M., Rowe F. (2011), *Systèmes d'information et management des organisations*, sixième édition, Vuibert.
- 45- Renforcement des capacités 2012, chapitre 13, *Mesure de la performance d'une organisation*, Compendium, Organisation Mondiale des Douanes, 2012.
- 46- Sornet, J. Hengoat, O. LE Gallo, N. (2012). DCG 8 - Systèmes d'information de gestion : Tout-en- Un. 2e édition. Paris : éd.Dunod.
- 47- Taouri, D et Belaid, M, C, « *introduction aux systèmes d'informations* », édition PAGES BLEUES, 2005.
- 48- Wade, M., & Hulland, J. (2004). Review: the resource-based view and information systems research: review, extension, and suggestions for future research. *MIS Quarterly*, 28(1)

Thèses :

1. Amina Maharrar, « La mise en place d'un système d'information formalisé dans les entreprises algériennes », Mémoire de Magister en ligne en sciences de gestion, Université Abou Bekr Belkaid Tlem.
2. Asmae DIANI, Management Général, Université SIDI MOHAMED BEN ABDELLAH, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales – FES, Année Universitaire 2011 - 2012.
3. Cherrared. A et Dahdah. H et Chelagha. A, « Système d'Information Marketing », Mémoire de fin de cycle en Marketing, Université de Bejaïa, 2013. .
4. Ghozlene, O, Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie, École doctorale DESPEG Thèse de doctorat Sciences de gestion, UNIVERSITÉ CÔTE D'AZUR, Soutenue le 14 octobre.
5. HAMADMAD, H, Définition d'une expression temporelle de la performance des entreprises manufacturières, THÈSE de doctorat préparée au sein du Laboratoire LISTIC dans l'École Doctorale SISEO UNIVERSITÉ GRENOBLE ALPES Spécialité : STIC - Traitement de l'Information, Arrêté ministériel : 25 mai 2016, Thèse soutenue publiquement le 17 janvier 2017.
6. ISSAD, S, KACED, S, Essai d'évaluation de la performance financière de l'entreprise publique et économique cas de l'entreprise Electro Industrie d'AZAZGA : 2011 à 2014, Université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou faculté des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales département des sciences de gestion Mémoire pour l'obtention du Diplôme de Master en Science de Gestion Spécialité : Finance d'Entreprise ? 2017-2018.
7. TLILI, A et TEMMIMI, N, « l'impact de l'application des NTIC sur les moyens de paiement par les banques » mémoire de fin d'étude en sciences économiques université de Tizi-Ouzou (2012). 2014.
8. ZAGGAGH née ADJABI, O, La mesure de la performance organisationnelle à travers le tableau de bord de gestion, Cas de la Sarl Ibrahim et fils IFRI. Mémoire de Master en Sciences de gestion, Option : management des organisations, UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA, 2015-2016.
9. ZARROUKI, A, Elaboration d'un modèle de conception de système de mesure de performance, Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en informatique de gestion, Université du Québec à Montréal, septembre 2008.

Revue et articles

1. Revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit, « analyse des impacts de l'utilisation des technologies d'information et de communication (TIC) sur les conditions de travail dans l'organisation, Cas du secteur bancaire marocain », numéro : 6, septembre 2018.
2. Revue horizons bancaires, « Banque et nouvelles technologies », numéro: 316, février 2003.
3. David Bounie, Sébastien Soriano, « La monnaie électronique », Principes fonctionnement et organisation. Les cahiers du numérique, vol 4, n°1, 2003 <https://www.cairn.info/>.
4. Jean-Claude Paillès, « Les systèmes de paiement électronique sur internet », Les cahiers du numérique, vol4, n°1, 2003, p.46. Disponible sur le site <https://www.cairn.info/>.

Sites web

- Ungaro, T, <https://www.advaloris.ch/nos-services/intelligence-organisationnelle/bonnes-strategies-doptimisation-organisationnelle-entreprises/avantages-inconvenients-principaux-types-de-structure-organisationnelle-entreprise> . visiter le 25/11/2021
- Delavallée, E, 2017. Op.Cit <https://www.questions-de-management.com/5-types-dorganisation/> visité le 25/11/2021
- <https://www.syloe.com/glossaire/systeme-dinformation/> visiter le 20/11/2021
- <https://www.bis.org/publ/bcbasc136fr.pdf> visiter le 20/11/2021
- <https://fr.slideshare.net/gabsiaissa/les-principaux-types-de-systme-dinformation>. visiter le 22/11/2021
- <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-comptable-et-fiscal/1445170-swift-signification-en-finance-code/> visiter le 22/11/2021
- <https://www.cawjijel.org/fr/accueil/financement-agricole/87-presentation-de-la-banque-badr> visiter le 24/11/2021
- <https://www.oracle.com/fr/java/> visiter le 24/11/2021
- <file:///C:/Users/hp/Downloads/Oracle%20FLEXCUBE%20Introduction%20User%20Manual.pdf> visiter le 25/11/2021
- <https://sybu.co.za/wp/about/> visiter le 26/11/2021
- https://docs.oracle.com/cd/E16071_01/hr91pbr0/eng/psbooks/legal_hr91pbr0.htm visiter le 28/11/2021
- <https://www.medtech.ma/fr/oracle-11g-ses-avantages-et-ses-petits-inconvenients/> visiter le 30/11/2021
- <https://www.digital-mag.fr/oracle-au-coeur-de-la-digitalisation-des-entreprises/> visiter le 02/12/2021
- [https://fr.m.wikipedia.org/wiki/Oracle_\(entreprise\)](https://fr.m.wikipedia.org/wiki/Oracle_(entreprise)) visiter le 02/12/2021
- <https://www.silicon-valley.fr/oracle-1er-editeur-mondial-de-logiciels-dentreprise/> visiter le 05/12/2021
- <https://www.digital-mag.fr/oracle-au-coeur-de-la-digitalisation-des-entreprises/> visiter le 05/12/2021
- https://dane.ac-nancy-metz.fr/wp-content/uploads/Management_A1_Methodologie_Caracteriser-une-organisation.pdf visiter le 07/12/2021

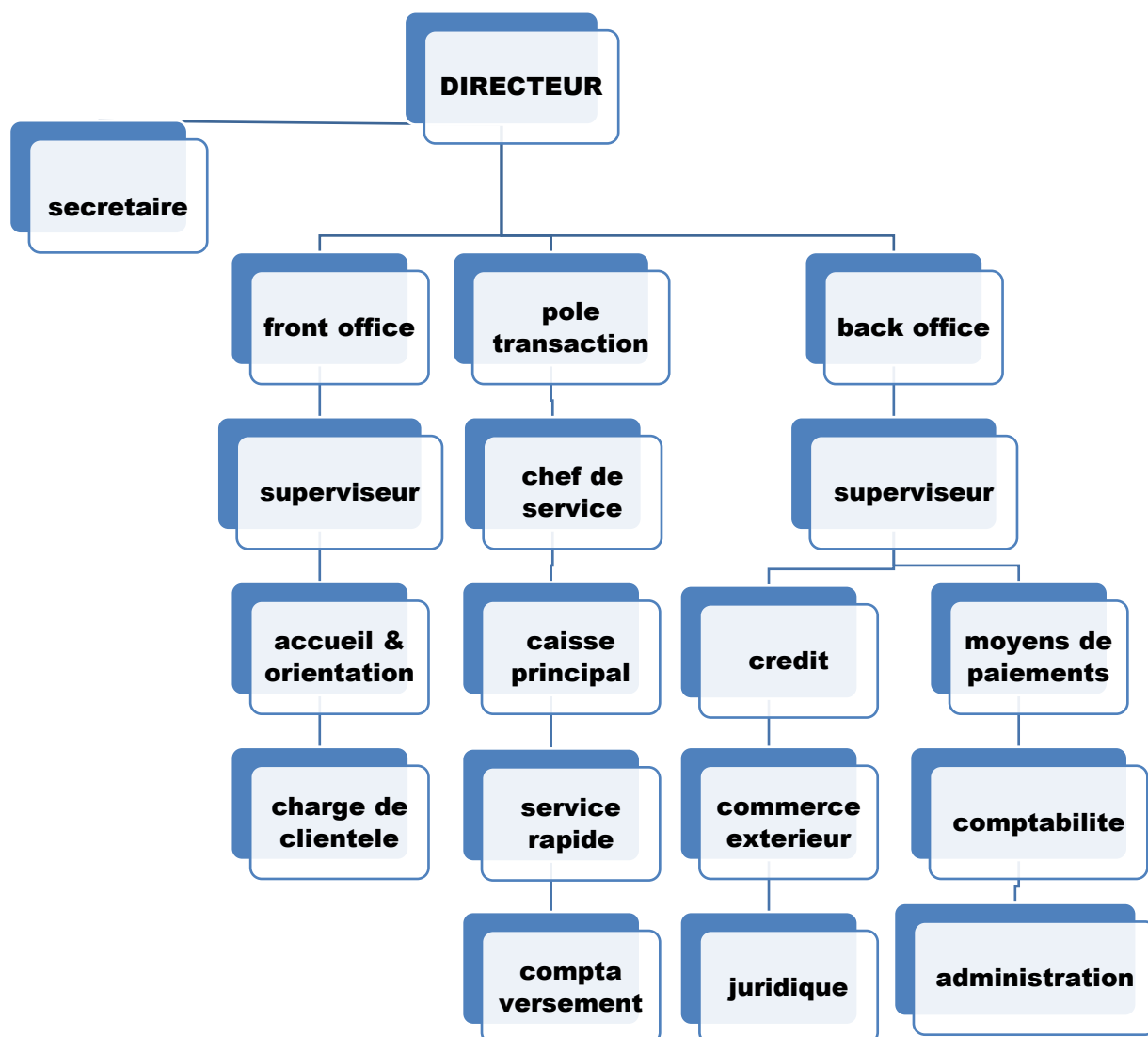
Annexes

Organigramme

GRE tiziou zou

AIE Tizi-Ouzou

Indice 580



Source : fourni par la BADR Tizi-Ouzou 580, 2021.

Questionnaire

1) Depuis combien d'années occupez-vous cette fonction?

- 1- Moins d'unan.
- 2- De 1ans à2ans.
- 3-De 3 ans à 5ans.
- 4- De 6 ans à10ans.
- 5-Plus de 10ans.

2) La direction considère l'utilisation du SI «FLEXCUBE System » comme capitale ?

- 1- Oui.
- 2- Non.

3) La banque a-t-elle développé ces applications bancaires qui permettent de suivre le nouveau SI « FLEXCUBE System »?

- 1- Oui.
- 2- Non.

4) D'une manière générale par rapport au fonctionnement de la banque avant l'utilisation du SI « FLEXCUBE System », les changements ont été bénéfiques?

- 1- Oui.
- 2- Non.

5) Avez-vous les compétences nécessaires pour le bon fonctionnement du SI « FLEXCUBE System » ?

- 1- Oui.
- 2- Non.

6) Croyez-vous que le nouveau SI « FLEXCUBE System » au sein de la banque est disponible et opérationnels?

- 1- Oui.
- 2- Non.

7) Le nouveau SI est-il sécurisé ?

- 1- Oui.
- 2- Non.

8) Quels sont les avantages de ce SI ?

- 1.

2.

3.

9) Quels sont les inconvénients du SI « Oracle FLEXCUBE » ?

1.

2.

3.

10) Rencontrez-vous des difficultés à utiliser ce système ?

1. Oui

2. Non

11) Le nouveau SI à-t-il contribuer à l'amélioration du CA?

1. Oui

2. Non

12) Pensez-vous que les clients sont satisfaits de la performance de ce système ?

1. Oui

2. Non

13) Etes-vous vous-même satisfait de la performance de ce dernier ?

1. Oui

2. Non

14) Quels sont les attentes de la BADR en utilisant ce système d'information ?

15) Ce système d'information répond-t-il aux objectifs de la BADR?

- OUI

- NON

16) Y a-t-il une amélioration positive du système d'information FLEXCUBE sur la performance de la banque?

- Oui

- Non

17) Est-ce-que les technologies d'information et de communication, et le system d'information influencent directe sur la mesure subjective de performance telle que l'innovation?

- Oui

- Non

18) La présence d'un système d'information rend-t-il le processus d'information meilleur?

- Oui
- Non

19) Le système d'information à-t-il un impacte sur la concurrence?

- Oui
- Non

20) Le système d'information facilite-t-il le contact entre les acteurs internes et externes de la banque?

- Oui
- Non

21) Comment le travail d'équipe affecte-t-il la performance organisationnelle?

Listes des tableaux et graphes

Liste des tableaux

Tableau N°01 : Les acteurs du système d'information	09
Tableau N°02 : Illustration des facteurs de sécurité	21
Tableau N°03 : Caractéristique des systèmes de traitement de l'information	25
Tableau 04 : tableau de synthèse des caractéristiques	50
Tableau 05 : les principaux actionnaires de l'entreprise Oracle	80
Tableau 06 : l'ancienneté des banquiers	99
Tableau 07 : le nouveau SI est-il considéré comme capitale.....	100
Tableau 08 : le taux de développement des applications bancaire.....	100
Tableau 09 : Ya-t-il des bénéfices dans ce changement	101
Tableau 10 : les compétences nécessaires pour réussir à arriver au sommet	102
Tableau 11 : la disponibilité du nouveau système d'information.....	103
Tableau 12 : la sécurité du ce nouveau système d'information	104
Tableau 13 : les avantages du système d'information FLEXCUBE	105
Tableau 14 : les inconvénients du système d'information FLEXCUBE	105
Tableau 15: les difficultés dans l'utilisation du nouveau système d'information.....	106
Tableau 16 : la contribution du système d'information sur l'amélioration du chiffre d'affaire.....	107
Tableau 17 : la satisfaction des clients de la performance du système d'information FLEXCUBE .	108
Tableau 18: la satisfaction des banquiers de la performance du système d'information.....	109
Tableau 19: les attentes de la BADR en utilisant ce système d'information	110
Tableau 20 : la réalisation des objectifs de la BADR en adoptant ce system d'information	112
Tableau 21 : l'amélioration positive du system d'information FLEXUBE sur la performance de la banque	112
Tableau 22 : l'influence directe des TIC, et le SI sur la mesure subjective de la performance telle que l'innovation... ..	113
Tableau 23 : la présence d'un system d'information rend-t-il le processus d'information meilleur..	114
Tableau 24 : l'impact du SI sur la concurrence	115
Tableau 25 : le travail d'équipe affecte-t-il la performance organisationnelle	116

Liste des graphes

Graphe 1 : les principaux pays qui utilisent le FLEXCUBE System.....	87
Graphe 2 : l'ancienneté des banquiers	99
Graphe 3 : le nouveau SI est-il considéré comme capital	100
Graphe4 : les développements des applications bancaires	101
Graphe 5 : le taux de changement	102
Graphe6 : les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs.....	103
Graphe 7 : la disponibilité du nouveau système d'information	103
Graphe 8 : le degré de sécurité du nouveau système d'information.....	104
Graphe 9 : les avantages du SI	105
Graphe 10 : les inconvénients du système d'information FLEXCUBE	106
Graphe 11 : les difficultés dans l'utilisation du nouveau système d'information.....	107
Graphe 12 : la contribution du SI a l'amélioration du CA.....	108
Graphe 13 : satisfaction des clients	109
Graphe 14 : la satisfaction des banquiers de la performance du système d'information.....	110
Graphe 15 : les attentes de la BADR en utilisant ce système d'information	111
Graphe 16 : la réalisation des objectifs de la BADR en adoptant ce system d'information.....	112
Graphe 17 : l'amélioration positive du system d'information FLEXUBE sur la performance de la banque	113
Graphe 18 : l'influence directe des TIC et le SI de la mesure subjectif de la performance tell que l'innovation.....	114
Graphe 19 : la présence d'un system d'information rend-t-il le processus d'information meilleur..	115
Graphe 20 : l'impact du SI sur la concurrence	115
Graphe 21 : le travail d'équipe affecte-t-il la performance organisationnelle.....	116

Table des matières

Table des matières

Remerciement

Dédicace

Liste d'abréviations

Sommaire

Introduction générale

Chapitre I : généralités sur les systèmes d'information bancaires

Introduction	03
Section 01 :généralités sur les systèmes d'informations.....	03
1.1. Définitions.....	04
1.1.1. Définitions d'un système	04
1.1.2 Définitions de l'information	04
1.1.3. Définitions d'un système d'information	04
1.1.4. Définition d'un système d'information bancaire	05
1.2. Historique des systèmes d'informations bancaires.....	05
1.2.1. L'importance du système d'informations	06
1.2.1.1.L'importance du système d'informations dans les étapes de maîtrise des risques.....	07
1.2.1.2.L'importance du système d'information dans l'évaluation des risques.....	07
1.3. Les ressources du système d'information.....	08
1.3.1. Personnes	08
1.3.2. Matériels.....	09
1.3.3. Logiciels et procédures	09
1.3.4. Données.....	10
1.4. Les fonctions du système d'information	10
1.4.1. Collecter l'information	10
1.4.2. Stocker l'information	11
1.4.3. Traiter l'information	11
1.4.4. Diffuser l'information	11
1.5. Les différents types de risques liés aux systèmes d'information.....	11
1.5.1. Diffusion non autorisée d'informations.....	11

Table des matières

1.5.1.1. Erreurs.....	13
1.5.1.2. Fraudes.....	13
1.5.1.3. Interruption d'activité par suite d'une défaillance du matériel ou du logiciel	15
1.5.1.4. planification inefficace est risque liée aux opérations informatiques individuelle	16
1.6.1. Risques liés à l'informatique individuelle.....	17
1.6.2. Les mesures adéquates pour limiter les risques.....	17
1.6.2.1. Tâches des responsables	18
1.6.2.2. Audit interne	18
1.6.2.3. Rôle des autorités de contrôle	19
1.7 Une méthode formalisée de mesurer le risque	19
1.7.1 Connaître les risques.....	20
1.7.2 Classer ses informations en fonction des quatre facteurs de	20
1.7.3 Évaluer le risque maximal tolérable (<i>RMT</i>)	22
1.7.4 Classer ses informations entre " <i>stratégiques</i> " et " <i>non stratégiques</i> ".....	23
Section 02 : Les différents niveaux et types de systèmes d'information	23
2.1 Les systèmes de support à l'exploitation et au fonctionnement des opérations.....	23
2.1.1 Les systèmes d'aide au management opérationnel.....	23
2.1.2 Les système d'aide à la stratégie.....	24
2.2. Les principaux types de SI par rapport aux fonctions des niveaux organisationnels.....	24
2.2.1 Les systèmes de traitement des transactions.....	26
2.2.2 Les systèmes d'information de gestion.....	26
2.2.3 Les Systèmes d'aide à la décision	26
2.2.4 Les systèmes d'information pour dirigeants.....	27
Section 3 : L'impact des technologies d'information et de communication sur le système d'information	

Table des matières

bancaire.....	28
3.1Notions des TIC	28
3.1.1 Définition des TIC	28
3.1.2 Description des technologies de l'information et de communication	29
3.1.2.1 La technologie	29
3.1.2.2 L'information	29
3.1.2.3 La communication.....	30
3.2Adoption des TIC par les banques.....	30
3.2.1 Le concept de l'adoption des TIC	30
3.2.2 Les principales TIC adoptées par les banques.....	30
3.2.2.1 Les nouveaux outils de télécommunications	31
3.2.2.2 Les instruments de paiements.....	32
3.2.2.3 Les technologies de système de paiement.....	34
3.3 L'impact des TIC sur le personnel de la banque.....	34
3.4 La transformation de l'activité bancaire	35
3.5 Implication des TIC pour les prestations bancaires à distance	35
3.5.1 Implication en termes d'accès à l'information	36
3.5.2 Implication sur l'organisation du travail des agences	36
Conclusion.....	36

Chapitre II : La performance organisationnelle du système d'information

Introduction	38
Section 1 : généralité sur l'organisation	38
1.1 Définition de l'organisation.....	39
1.2 Les écoles de l'organisation.....	40
1.2.1 L'école classique de l'organisation.....	40
1.2.2 L'école des relations humaines	41
1.2.3 Les écoles modernes	41

Table des matières

1.3 Les différents types de structures organisationnelles	41
1.3.1 La structure fonctionnelle	41
1.3.1.1 Avantage d'une structure fonctionnelle.....	42
1.3.1.2 Inconvénient d'une structure fonctionnelle	42
1.3.1.3 Les trois stades de développement d'une structure organisationnelle	42
1.3.2 La structure hiérarchique	42
1.3.1.1 Les avantages de la structure hiérarchique.....	43
1.3.1.2 Les inconvénients de la structure hiérarchique	43
1.3.2 La structure hiérarchique fonctionnelle (ou Staff and Line).....	43
1.3.1.1 La structure hiérarchique	43
1.3.1.2 La structure fonctionnelle	44
1.3.3 La structure divisionnelle.....	45
1.3.3.1 Avantages d'une structure divisionnelle	45
1.3.3.2 Inconvénients d'une structure divisionnelle	45
1.3.4 La structure matricielle.....	45
1.3.4.1 Avantages d'une structure matricielle	46
1.3.4.2 Inconvénients d'une structure matricielle	46
1.3.5 La structure en réseau	47
1.4 Les différents types d'organisation.....	47
1.4.1 L'organisation personnalisée.....	48
1.4.2 L'organisation bureaucratique	48
1.4.3 L'organisation pyramidale.....	49
1.4.4 L'organisation duale.....	49
1.4.5 L'organisation cellulaire.....	50
1.5 Les caractéristiques d'une organisation.....	50
Section 2 : généralités sur la performance	52
2.1 Définition de la performance	53

Table des matières

2.2 Les types de performance	53
2.2.1 La performance organisationnelle	54
2.2.2 La performance sociale	54
2.2.3 La performance économique	54
2.3 Définition des indicateurs de mesure de performance	54
2.3.1 Les critères de performance	55
2.3.1.1 Le Critère « Coût »	55
2.3.1.2 Le Critère « Qualité »	55
2.3.1.3 Le Critère « Délai »	55
2.3.1.4 Critère d'Innovation	55
2.3.1.5 Critère de Développement Durable	55
2.3.2 Les différents types des indicateurs de performance	56
2.3.2.1 Les indicateurs de la performance financière et comptable	56
2.3.2.2 Les indicateurs de la performance commerciale	57
2.3.2.3 Indicateurs de la performance stratégique	61
2.3.3 Les qualités d'un bon indicateur	61
2.3.3.1 Les tableaux de bord	61
2.3.4 Les modèles de mesure de performance	62
2.3.4.1 Méthodes de mesure de la performance de l'organisation	62
Section 3 : la performance organisationnelle d'un système d'information	63
3.1 Contribution des systèmes d'information à la performance	63
3.2. Evolution du système d'information dans l'organisation	66
3.3 Performance des organisations par la maîtrise des systèmes d'information	67
3.4 Lien entre le système d'information, les TIC et la performance organisationnelle	68
3.5 Contributions du SI et des TIC à la performance organisationnelle	69
Conclusion	71

Table des matières

Chapitre III : Analyse de l'impact de la mise en place de FLEXCUBE system au sein de la BADR agence n580 TiziOuzou

Introduction	72
Section 1 : présentation de la BADR	73
1.1 Historique de la BADR.....	73
1.1.1 Première étape (1982, 1990.....	73
1.1.2 Deuxième étape (1991, 1999	73
1.2.3 Troisième étape (2000, 2019	74
1.2 Les missions de la BADR agence n° 580 de Tizi-Ouzou.....	74
1.3 Les objectifs de la BADR.....	75
1.4.L'organigramme de l'agence n° 580 de Tizi-Ouzou	75
1.3.1 Le front office	75
1.3.2 Le back office.....	75
Section 02 : présentation de la société « Oracle FLEXCUBE System	76
2.1Présentation de l'entreprise Oracle	76
2.1.1 Caractéristiques d'Oracle.....	76
2.1.2 Objectif de l'entreprise Oracle	77
2.1.2.1 Sécurité et assurance de la chaine d'approvisionnement Oracle	77
2.1.2.2 Sécurité des données.....	78
2.1.2.3 Principes de sécurité pour les communications réseau	79
2.1.3 Les principaux segments d'activité d'Oracle	79
2.1.4 La présence géographique d'Oracle	80
2.1.5 Evolution d'oracle.....	80
2.1.6 Produits d'Oracle.....	82
2.1.7) Les avantages de l'entreprise Oracle	83
2.2Présentation du nouveau système d'information international « FLEXCUBE System.....	85
2.2.1 Naissance de FLEXCUBE System.....	85

Table des matières

2.2.2 Les étapes de la mise en place du FLEXCUBE System.....	87
2.2.3 Fonctionnement de FLEXCUBE System	89
2.2.4 Outils d'analyse par le FLEXCUBE.....	89
2.2.5 La contribution de FLEXCUBE dans la performance bancaire.....	90
2.2.6 Les caractéristiques de FLEXCUBE System	90
2.2.7 Evolution du système d'information FLEXCUBE System dans la banque	91
2.2.7.1 Performance des banques par la maîtrise des SI dans la banque	93
2.2.7.2 Les orientations stratégiques du SI bancaires	93
2.2.7.3 Contributions du SI à la création de valeur	94
2.2.8 Les suites de FLEXCUBE.....	95
2.2.8.1 Nouvelles capacités de flux opérationnels intégrés.....	96
2.2.8.2 S'appuyant sur cette approche, Oracle a annoncé son nouveau processus pour la création de compte bancaire.....	96
2.2.8.3 Les applications front-office d'Oracle.....	96
2.2.9 Les avantages d'être dans le FLEXCUBE System	97
2.2.9.1. Flexibilité.....	97
2.2.9.2. Continuité des activités.....	97
2.2.9.3. Vitesses de mise sur le marché.....	97
2.2.9.4. Adaptabilité.....	97
2.2.9.5. Focus.....	98
2.2.9.6. Sécurité.....	98
Section 03 : Enquête sur la connaissance et l'utilisation du SII « FLEXCUBE	
System » au sein de la BADR agence n° 580	98
3.1. Analyse du questionnaire distribué aux banquiers	98
Conclusion.....	117
Conclusion général.....	118

Table des matières

Bibliographie	120
Liste d'annexes	124
Liste des tableaux.....	128
Liste de graphes	129
Table des matières	130

Résumé

Le secteur bancaire est un secteur dynamique qui considère le système d'information comme un élément essentiel. Plusieurs types de système d'information ont été développés pour servir les différentes fonctions de la banque. Le système d'informations possède plusieurs fonctions qui permettent de gérer l'information née d'une donnée traitée et qui se développe. Il a une importance capitale dans la maîtrise et gestion des risques. L'évolution rapide des nouvelles technologies de l'information et de communication impacte positivement ces systèmes d'information permettant une amélioration significative de la performance organisationnelle, par l'instauration notamment de différents indicateurs de mesure de la performance. La Banque Algérienne du Développement Rural a adopté le système d'information « Oracle FLEXCUBE », ce qui, selon certains de ses cadres, a contribué à l'amélioration de sa performance organisationnelle.

The banking sector is a dynamic sector that considers the information system as an essential element. Several types of information systems have been developed to serve the different functions of the bank. The information system has several functions that allow to manage the information born from a processed data and that develops. It has a capital importance in the control and management of risks. The rapid evolution of new information and communication technologies has a positive impact on these information systems, allowing for a significant improvement in organizational performance, notably through the introduction of different performance measurement indicators. The Algerian Bank for Rural Development has adopted the "Oracle FLEXCUBE" information system, which, according to some of its executives, has contributed to the improvement of its organizational performance.

Mot clé : Système d'information, banque, performance organisationnelle,