

Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

Département des Sciences de Gestion



Mémoire de fin d'études

En vue d'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion

Specialité : Gestion de Ressources Humaines

Thème

**Le rôle du système d'information dans le
développement stratégique d'une organisation
Cas : La CNEP Banque Tizi-Ouzou**

Présenté par :

M^{elle} AGGAR Kahina

M^{elle} AGUENACHE Kahina

Encadré par :

Mme OUCHALAL HOURIA

Membres du jury composé de :

Présidente : Mme OUAMAR SABRYA M.C.B UMMTO

Promoteur : Mme OUCHALAL HOURIA M.C.A UMMTO

Examineur: Mr KEHRI SAMIR M.C.B UMMTO

2022/2023

Remerciements

Au terme de ce travail, nous tenons à exprimer nos remerciements les plus sincères et les plus profonds à :

Au bon DIEU tout puissant, de nos avoir donné le courage, la patience et la volonté pour accomplir ce travail.

Notre promotrice madame OUCHALAH, d'avoir accepté de nous encadrer et pour tous les efforts qu'elle a consenti tout au long de l'élaboration de ce modeste travail, ses encouragements, ses précieux conseils qui nous ont été d'une grande aide.

Des remerciements vont à Mr. BEN ABDELAH le chargé de formation au niveau de la CNEP Banque Agence (LAMALI Tizi-Ouzou), pour son encadrement, sa disponibilité et son accompagnement pendant toute la période de stage.

Enfin, nous remercions toutes les personnes ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

Les deux personnes qui me sont les plus chers au monde mon père et ma mère aux qu'ils je dois le mérite d'être arrivée là, qu'ils trouvent ici l'expression de ma profonde gratitude et mon affection pour leurs soutiens et leurs sacrifices tout au long de ma vie et auxquels je ne rendrais jamais assez.

Mon frère (HOCINE)

Et mes sœurs (CHABHA ET NINA)

Mon cousin (AKLI)

ET MON ONCLE (ACHOUR)

Auxquels je souhaite du succès dans leurs vies.

A ma binôme Kahina

Mes amis et tous ceux qui me sont chers.

KAHINA AGGAR

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

Les deux personnes qui me sont les plus chers au monde mon père et ma mère aux qu'ils je dois le mérite d'être arrivée là, qu'ils trouvent ici l'expression de ma profonde gratitude et mon affection pour leurs soutiens et leurs sacrifices tout au long de ma vie et auxquels je ne rendrais jamais assez.

Mon frère (FATAH)

Et mes sœurs (CHABHA, fatma ET CAMILIA)

Auxquels je souhaite du succès dans leurs vies.

A Ma binôme Kahina

Mes amis et tous ceux qui me sont chers.

KAHINA AGUENACHE

Sommaire

Introduction générale	01
 CHAPITRE I : Le système d'information et la stratégie de l'organisation	
Introduction du chapitre 1.....	04
Section 01 : Le développement stratégique des organisations.....	05
Section 02 : Généralités sur le système d'information.....	14
Section 03 : La mise en place d'un système d'information au sein d'une organisation, ses comportements et ses objectifs.....	32
Conclusion du chapitre 1	39
 CHAPITRE II : Le rôle du système d'information dans le développement stratégique des organisations	
Introduction du chapitre 2.....	40
Section 01 : Le système d'information en Algérie.....	41
Section 02 : L'alignement stratégique du système d'information.....	47
Section 03 : Le système d'information et le développement stratégique de l'organisation.....	61
Conclusion du chapitre 2.....	68
 CHAPITRE III : Impact du système d'information dans le développement stratégique de la CNEP Banque	
Introduction du chapitre 3.....	69
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil « CNEP Banque ».....	70
Section 02 : Démarche méthodologique et contexte de l'étude empirique, analyse et interprétation des résultats.....	89
Conclusion du chapitre 3.....	105
Conclusion générale... ..	106

Introduction

Introduction

Dans un monde en constante évolution et hautement concurrentiel, les organisations sont confrontées à la nécessité de développer des stratégies efficaces pour assurer leur croissance et leur succès à long terme.

Parmi les nombreux facteurs qui influencent le développement stratégique des organisations, les systèmes d'information qui jouent un rôle essentiel et sont devenus des outils incontournables pour les organisations modernes.

Les systèmes d'information sont des ensembles coordonnés de ressources humaines, de technologies, de procédures et données qui collectent, traitent, stockent et diffusent des informations au sein d'une organisation. Ces systèmes peuvent être composés de logiciels, de matériel informatique, de réseaux de communication et bases de données, et ils sont conçus pour soutenir les activités opérationnelles, tactiques et stratégiques de l'organisation.

Selon J.L. LE MOIGNE 1979 « La fonction d'un système d'information est de produire, d'enregistrer (mémoriser) les informations de l'activité du système d'opération, puis de les mettre à la position en général de façon aussi interactive que possible, du système de décision ».

La réforme du système bancaire et financier algérien avec l'introduction de la loi 90-10 du 14/04/1990 relative à monnaie et au crédit (journal officiel de république algérienne n°16 du 18 avril 1990,) instaure les règles de base d'un système bancaire moderne dans la mesure avec les pratiques anciennes et consacre le retour à l'orthodoxie bancaire universelle. Ainsi un univers économique en pleine mutation s'est instauré et les banques sont devenues des pièces maitresses dans la politique économique nationale. Ce processus de réforme bancaire lancé en Algérie a transformé le secteur financier depuis ces dernières années, ce qui permet l'encouragement de l'esprit commercial, ainsi que l'arrivée des institutions financières étrangères, donc l'ouverture du secteur bancaire algérien à la concurrence.

Depuis la promulgation de cette loi, l'architecture de l'espace bancaire algérien s'est progressivement modifiée. Des innovations importantes ont été introduites afin de faire face à ce challenge comme l'instauration de nouveaux systèmes bancaires considérés comme les plus performants sur les marchés mondiaux. A cet effet, nous essayerons d'étudier un développement stratégique organisationnel effectué au sein d'une banque algérienne « caisse nationale d'épargne et prévoyance-banque » agence 207 de la wilaya de Tizi-Ouzou.

1. Objet du travail

Dans ce contexte général, notre objectif est d'étudier le rôle du système d'information dans le développement stratégique dans les organisations algériennes.

Le choix est porté sur un établissement financière CNEP Banque agence 207.Tizi-Ouzou, comme un terrain à notre étude empirique. A notre sens, cette recherche présente un intérêt tant au plan théorique que pratique :

Sur le plan théorique : cette recherche consiste à comprendre comment se réalise un système d'information dans une organisation et quelle importance occupe le système d'information vis-à-vis de la stratégie de l'organisation ?

Sur le plan pratique : cette recherche fournit un éclairage sur le rôle du système d'information dans le développement stratégique de la CNEP Banque agence 207 Tizi-Ouzou.

2. Problématique de recherche

Notre recherche porte donc sur l'étude de la liaison entre le système d'information et la stratégie de l'organisation. Elle a pour but d'examiner le système d'information appliqué à la stratégie, et de voir quelle relation peut-on établir entre le système d'information et la stratégie de l'organisation.

Dans cette perspective, notre mémoire s'attache à répondre à la question principale suivante :

« Quelle importance occupe le système d'information vis-à-vis de la stratégie de l'organisation ? »

Par ailleurs, un nombre d'interrogation secondaire en découle :

- En quoi consiste le développement stratégique ?
- Quel sont les avantages de l'utilisation du système d'information dans l'organisation ?
- Comment un système d'information peut- il constituer un soutien à la prise de décision dans l'organisation ?

3. Hypothèses de recherche

Dans le présent travail on vise d'examiner la stratégie de l'organisation et le système d'information, ce qui a mis en cause deux éléments : le système d'information et son rôle dans

le développement stratégiques des organisations. Pour cela les hypothèses de cette étude sont comme suite :

Hypothèse 1 : L'utilisation du système d'information facilite la circulation de l'information et aide à la prise des décisions d'une manière lucide.

Hypothèse 2 : Le système d'information à une influence sur la stratégie de l'organisation.

4. Démarche méthodologique

Nous avons retenu une démarche méthodologique qui s'articule autour de deux axes :

- **Revue de la littérature :** dans le cadre de ce travail, nous mobiliserons la littérature managériale relative aux domaines : de la gestion de ressource humain (RICHARD SOPARNOT, 2010 ; LOUIS RIGAUD ,1979 ; ROBERT REIX, 2004 ; FREDRIC LE ROY, 2012 ; NICOLAS NEYSEN ,2017).

- **Etude empirique :** notre deuxième axe méthodologique consiste à appréhender empiriquement la question de quelle importance occupe le système d'information vis-à-vis de la stratégie de l'organisation. Le recueil des données auprès de la CNEP Banque (agence LAMALI de Tizi-Ouzou) se fera en faisant appel à une démarche et méthode qualitative. (Enquête par un questionnaire suivi d'un guide d'entretien).

5. Plan de travail

Pour pouvoir répondre à notre problématique, confirmer ou infirmer nos hypothèses de recherche nous avons structuré notre travail de la manière suivante :

- Le premier chapitre : concerne le système d'information et la stratégie de l'organisation, Il est ainsi subdivisé en trois sections. Dans ce chapitre, nous présenterons le développement stratégique des organisations, des généralités sur le système d'information, la mise en place d'un système d'information au sien d'une organisation, ses comportements et ses objectifs ;

- Le deuxième chapitre : Nous nous sommes intéressés au rôle du système d'information dans le développement stratégique des organisations, ce chapitre est subdivisé en trois sections. Le système d'information en Algérie ; l'alignement stratégique du système d'information et en dernier lieu le système d'information et le développement stratégique de l'organisation.

- Le troisième chapitre : Nous présenterons les résultats de notre étude empirique portant sur la question le rôle du système d'information dans le développent stratégique au sien de la CNEP-banque (agence LAMALI de Tizi-Ouzou).

Chapitre I

Le système d'information et la
stratégie de l'organisation

Chapitre 1 : Le système d'information et la stratégie de l'organisation

Introduction

Le système d'information (SI) est l'ensemble des ressources matérielles, logicielles, humaines et organisationnelles utilisées pour collecter, stocker, traiter, diffuser et utiliser les informations au sein d'une organisation. Il est donc essentiel pour une gestion efficace et efficiente des activités de l'organisation.

La stratégie de l'organisation est la manière dont elle est définie, et met en œuvre ses objectifs à long terme pour atteindre une position avantageuse sur le marché, et réaliser sa mission. La stratégie de l'organisation doit prendre en compte les opportunités et les menaces de l'environnement externe, ainsi que les forces et les faiblesses internes de l'organisation.

La stratégie de l'organisation et le SI sont étroitement liés, car le SI peut jouer un rôle clé dans la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation. Le SI peut fournir des informations précieuses pour la prise de décision, améliorer l'efficacité et l'efficience des processus métier, et permettre de nouvelles opportunités commerciales. La stratégie de l'organisation doit donc intégrer le SI, et définir les orientations à prendre pour utiliser les technologies de l'information, et de la communication (TIC) afin d'atteindre les objectifs de l'organisation.

En somme, la stratégie de l'organisation et le SI sont deux éléments fondamentaux pour la réussite de toute organisation. Une stratégie bien définie et une utilisation efficace du SI peuvent aider l'organisation à atteindre ses objectifs, à améliorer sa performance et à se différencier de ses concurrents sur le marché.

Dans ce chapitre, nous expliquerons le concept du système d'information et la stratégie de l'organisation. Dans la première section nous allons aborder le développement stratégique des organisations, la deuxième section traitera, des généralités sur le système d'information, et la troisième section sera consacrée à la mise en place d'un système d'information au sein d'une organisation, ses comportements et ses objectifs.

Section 1 : Le développement stratégique des organisations

1.1. L'organisation et la stratégie

1.1.1. Définition de l'organisation

Une organisation revêt quelques particularités qu'il convient de mentionner. Elle se définit comme un ensemble d'éléments, des individus ou des groupes, qui coordonnent leur effort afin que les activités réalisées par chacun permettent d'atteindre un résultat supérieur à celui qui serait obtenu si ces actions étaient réalisées indépendamment les unes des autres. Elle réunit donc des individus sur la base d'objectifs communs et partagés même si ceux-ci sont généralement propres à l'entité concernée. ¹

1.1.2. Définition de la stratégie

En matière des affaires, il est difficile de donner une définition unique et universelle, car à chaque auteur une définition lui est confiée selon son approche de recherche.

Plusieurs définitions de la stratégie d'organisation existent dans la littérature :

➤ Selon Nicolas NEYSEN : « la stratégie est souvent présentée comme une démarche linéaire qui débute par une phase d'analyse, se poursuit avec la formulation de certains choix liés à la définition des moyens requis pour atteindre les buts fixés, et se termine avec leur mise en œuvre. C'est le point de vue adopté par le modèle rationnel du processus stratégique introduit par MINTZBERG au début des années 1990. » ; ²

➤ Selon Igor ANSOFF (1965) : « la stratégie est la conception que la firme se fait de ses activités, spécifiant son taux de progression, les champs de expansion et ses direction, les forces majeurs à exploiter et le profit à réaliser » ; ³

➤ Selon Michael Porter (1982) : « la stratégie, face à la concurrence, est une combinaison des objectifs que s'efforce d'atteindre la firme et des moyens par lesquels elle cherche à atteindre » ; ⁴

¹ RICHARD SOPARNOT, « stratégie des organisations », édition n°1, Hachette livre, France 2010, p16.

² Nicolas NEYSEN, « stratégie des organisations, fondements et pratiques du management stratégique », 1^{er} édition de Boeck supérieur, paris 2017, p 25.

³ IGOR ANSOFF, « corporate strategy », edition MC Graw-hill, 1965 , p241.

⁴ Michael Porter, « choix stratégique et concurrence, technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie », Edition Economica, Paris1982, p426.

➤ selon THIETART (1996) : « la stratégie, c'est l'ensemble constitué par réflexion, les décisions et des actions de relatives au choix des moyens et l'articulation des ressources en vue d'atteindre les objectifs » ;⁵

➤ Et Selon FREDERIC LE ROY (2012) : « la stratégie est la fixation d'objectif en fonction de la configuration de l'environnement et des ressources disponibles dans l'organisation, puis l'allocation de l'environnement et ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable ».⁶

1.1.3. Les niveaux de la stratégie

Dans une organisation, on peut cerner des stratégies à 3 niveaux différents avec des responsabilités et des autorités distinctes dans la gestion stratégique.

1.1.3.1. La stratégie Corporate

La stratégie Corporate ou encore stratégie globale, elle consiste à gérer le portefeuille des activités du groupe en veillant à l'équilibre générale (les activités d'aujourd'hui devant financer celles de demain) , à identifier les activités prometteuses vers lesquelles orienter le groupe et à opérer les désengagement des activités les plus risqués.

Les décisions stratégiques Corporate concernent donc globalement l'allocation des ressources entre les domaines d'activités stratégique (DAS).elles sont prises au niveau le plus élevé de l'organisation, la direction de groupe. Afin d'assurer une performance d'ensemble en phase avec les objectifs globaux, la direction contrôle la performance de chaque DAS et peut imaginer et opérer des synergies entre les DAS.⁷

1.1.3.2. La stratégies Business

Le niveau business de la stratégie elle consiste à assurer le développement de l'organisation au sien de l'activité concernée par la conquête d'un avantage compétitif dans un univers concurrentiel ayant ses propres facteurs de succès. Pour ce faire, elle bénéficie d'une autonomie de moyens et décisionnel et est placée sous la responsabilité d'un directeur de division (chaque division étant dédiée à un DAS).

⁵THIETART, « la stratégie d'entreprise », 2^{ème} édition, science internationale, Paris 1996, p.01.

⁶ FREDERIC LE ROY, « stratégie de l'entreprise », 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2012 p.128.

⁷ RICHARD SOPARNOT, op.cit, p31.

Ce dernier doit généralement atteindre des objectifs en termes de chiffres d'affaires, de rentabilité, de réduction des coûts ...fixés par la direction de groupe et rendre compte des résultats de sa division au plus haut niveau de l'organisation.

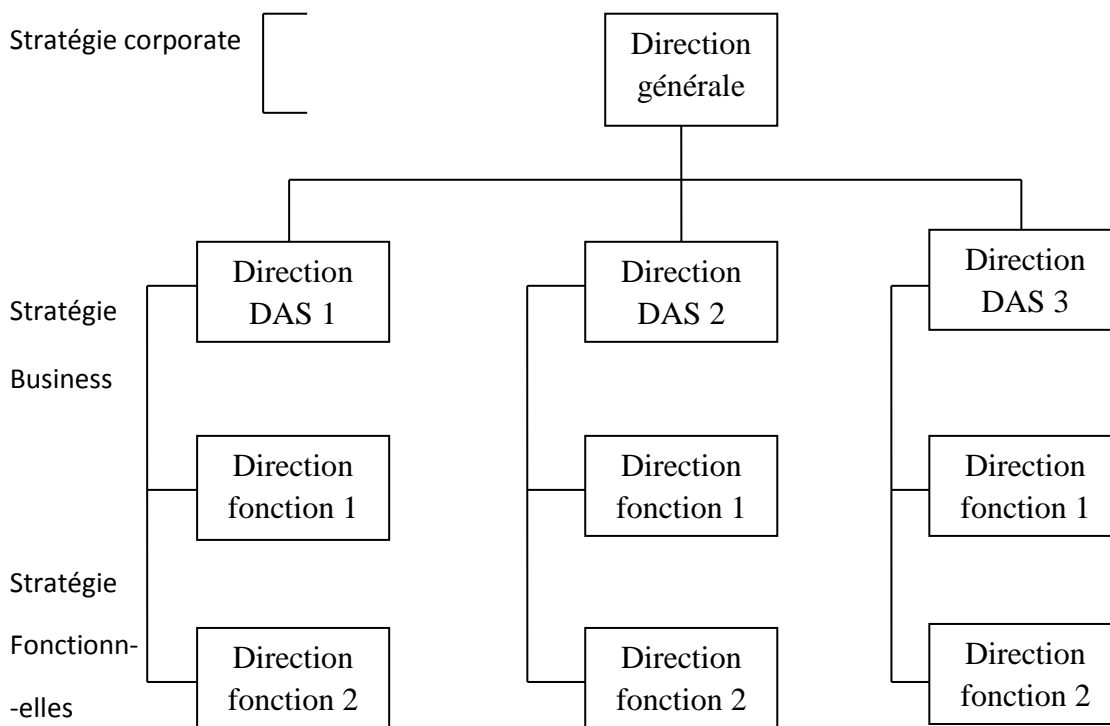
1.1.3.3. La stratégie fonctionnelles

Les stratégies opérationnelles (ou fonctionnelles) correspondent aux choix opérés dans le périmètre de chaque fonction afin de mettre en place les choix stratégiques business et Corporate. Elles sont donc placées sous la responsabilité des directeurs de chaque fonction.

Afin de maximiser le succès de la stratégie, il est fondamental que les stratégies fonctionnelles soient cohérentes entre elles, de la même façon qu'elles doivent entre chaque niveau.

La figure suivante synthétise les différents niveaux de la stratégie (figure n°01) :

Figure n°01 : Les niveaux de la stratégie



Source : RICHARD SOPARNOT, « stratégie des organisations », édition n°01, Hachette livre, France 2010, page 33.

Lorsque l'organisation intervient dans de multiples DAS, trois niveaux de stratégie apparaissent. A savoir: la stratégie corporate ; la stratégie business ; et la stratégie fonctionnel.

L'organisation qui évolue dans un seul DAS n'a donc pas de stratégie corporate.

1.2. Les modalités de développement stratégique

1.2.1. La croissance interne

La croissance interne (ou organique) correspond à la création de nouvelles capacités de production grâce à la combinaison de moyens de production acquis séparément. Elle couvre toutes les acquisitions et créations par l'organisation de moyens de production isolés qui ne peuvent fournir, avant leur intégration au sein d'une fonction de production, des biens ou des services.

1.2.1.1. Les formes et caractéristique de la croissance interne

La croissance interne peut prendre différents formes et caractéristique à savoir :

➤ **Confortement**

- Développer un procédé technologique innovant afin d'améliorer la productivité de l'organisation ;
- Renforcer l'équipe commerciale afin de prendre des clients aux concurrents...

➤ **Conquête de marchés**

- Recruter des salariés chargés du développement international ;
- Créer un service dédié à l'export ;
- Installer une agence commerciale dans le pays ciblé...⁸

➤ **Renouvellement et extension de l'offre**

- Développer une innovation de produit via les services de RD ou de marketing ;
- Créer une gamme de services complémentaires...

⁸ RICHARD SOPARNOT, op.cit, p199.

➤ **Diversification**

- Recruter une équipe de spécialistes du domaine d'activité ciblée ;
- Créer des entités en amont ou en aval de la filière...

1.2.2. La croissance externe

La croissance externe désigne la croissance par acquisitions ou prises de contrôle d'ensembles de moyens de production déjà combinés. Cette forme de croissance concerne des Capacités de production existantes qui peuvent immédiatement réaliser des biens et des services. Comme elle porte sur des moyens de production qui sont déjà en fonctionnement, sa mise en place est généralement plus rapide que celle de la croissance interne.

1.2.2.1. Les types de la croissance externe

- **Fusion-acquisition horizontale** : cette opération concerne les fusions et acquisitions entre firmes concurrentes. Elle s'inscrit souvent dans une logique de stratégie de confortement, c'est-à-dire d'augmentation des parts de marché et du pouvoir de négociation.
- **Fusion-acquisition verticale** : cette opération concerne les fusions et acquisitions entre firmes situées à des stades différents d'une filière. Elle s'inscrit souvent dans une logique de maîtrise des activités situées en amont ou en aval de la chaîne de valeur d'une organisation.
- **Fusion-acquisition concentrique** : cette opération concerne les fusions et acquisitions entre qui opèrent dans des métiers complémentaires. Elle s'inscrit dans une logique de diversification reliée et parfois simplement d'extension de produits ou de conquête de marchés.
- **Fusion-acquisition conglomerale** : cette opération concerne les fusions et acquisitions entre qui opèrent dans des métiers sans lien les uns avec les autres. Elle s'inscrit dans une logique de diversification non reliée.⁹

1.2.3. La croissance partagée

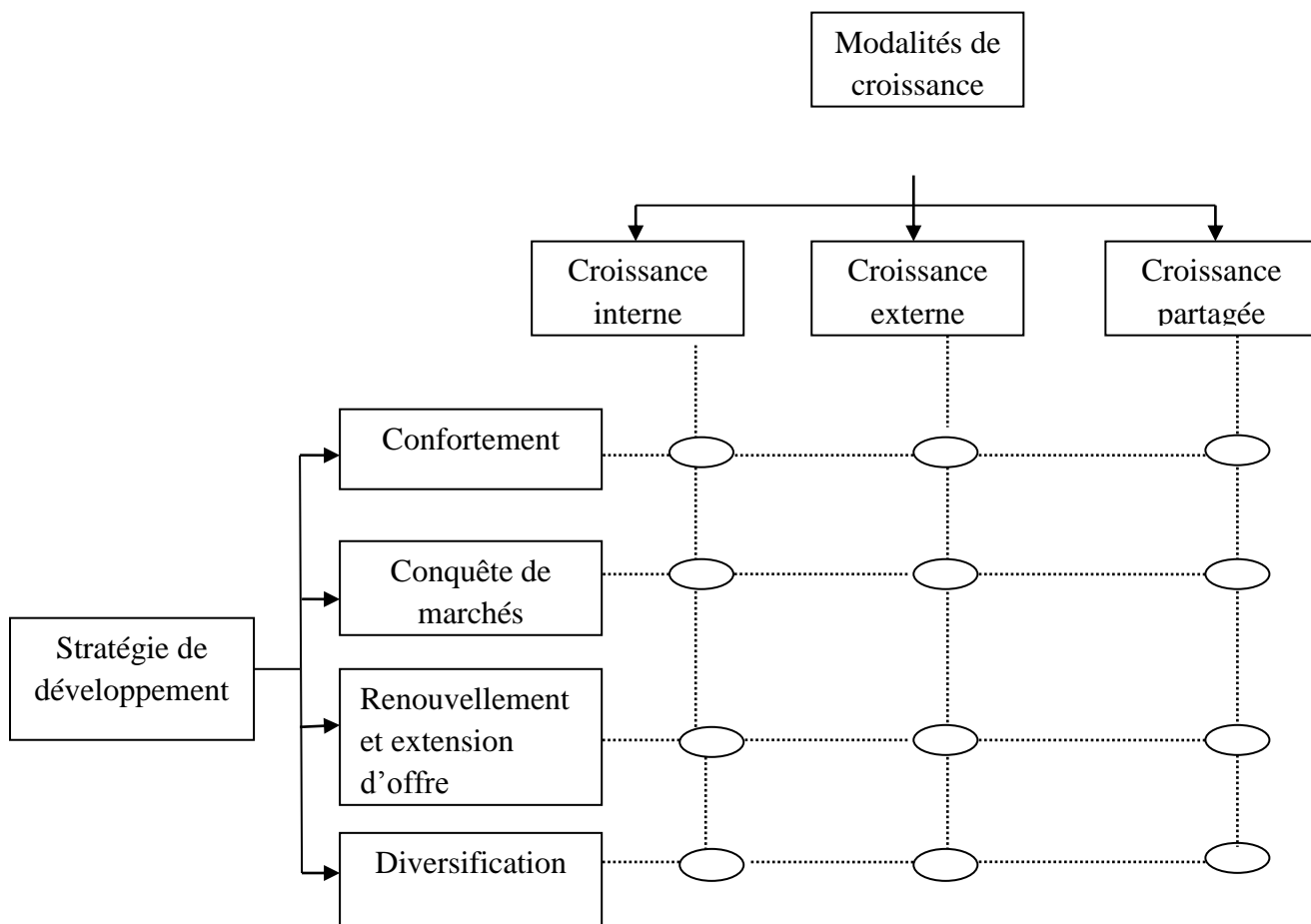
La croissance partagée ou conjointe se trouve à l'intersection de la croissance interne et de la croissance externe. Elle peut être assimilée à la mise en place de structures communes par un nombre restreint d'organisation décidées à intervenir dans la gestion des entités créées.

⁹Richard SOPARNOT, op.cit , p: 203.

La société commune (co-entreprise, entreprise conjointe, joint venture) est une société dont le capital est réparti entre au moins deux organisations. Dotée de la personnalité juridique, la société commune établit des relations étroites entre les partenaires.¹⁰

La figure suivante montre la stratégie de développement et modalités de croissance (figure n° 02) :

Figure N°02: Stratégies de développement et modalités de croissance



Source : Richard Soparnot « stratégie des organisations », édition n°01, Hachette livre, France 2010, page, 196.

C'est ainsi que chaque stratégie de développement peut être soutenue selon trois modalités différentes (soit douze modalités théoriquement). C'est ce qui a été montré dans la figure ci-dessous.

¹⁰Richard soparnot, op.cit ,p. 204.

1.3. Les alliances stratégiques

1.3.1. Définition

Les alliances stratégiques, pour peu qu'elles soient structurées correctement et qu'elles répondent à des objectifs viables et précis, ont un potentiel de création de valeurs élevé, même si elles posent des problèmes de management ardu.

Une alliance stratégique est une coopération à moyen / long terme, décidée au plus haut niveau et revêtant une importance stratégique pour les organisations impliquées. C'est l'association entre deux ou plusieurs organisations concurrentes ou potentiellement concurrentes, qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires plutôt que de se faire concurrence les unes aux autres sur l'activité concernée et fusionner entre elles ou de procéder à des cessions ou acquisitions d'activités.¹¹

1.3.2. Les structure des alliances

Bien souvent, les alliances se concrétisent par des contrats de coopération. Comme les protagonistes ne mettent en commun aucun capital, l'alliance est dite non capitalistique. Elles peuvent aussi prendre la forme de Co-entreprise. Dans ce cas, les alliés créent de toute pièce une organisation et participe au capital-généralement les participations sont équilibrées. Parfois, l'alliance aboutit à la création d'un groupement d'intérêt économique (GIE). Non doté sur le plan capitalistique, les coûts de fonctionnement du GIE sont répartis entre les alliés, le GIE ne générant ni perte ni profit. Ce dernier a alors pour mission de supporter les activités économiques de ses membres. Ce fut le cas du consortium airbus à sa création 1967.

Enfin, l'alliance se concrétise aussi par des prises de participations minoritaires croisées¹².

1.3.3. Les types d'alliance stratégique

1.3.3.1. Alliance d'intégration conjointe

Les alliés coopérant sur une étape amont de la chaîne de valeur (production d'un composant, développement d'une technologie...) en mettant en commun des ressources de même nature.

¹¹L-OAURENCE, F.LEROY, B.GARRETT, P.DUSSAUGE et R.DURAND, « stratégor », 6^{ème} édition Dunod, Paris, 2013, p.470.

¹²Richard Soparnot, op.cit, p.209.

Les éléments communs issus de l'alliance sont incorporés aux produits des alliés, mis sur le marché séparément et sont de ce fait en possible concurrence.

Ces alliances sont donc transparentes pour les clients et sans effet sur la concurrence. Elles s'inscrivent souvent dans des logiques stratégiques de protection de marché (alliance défensive).¹³

1.3.3.2. Alliance additive

Les alliés coopèrent sur l'ensemble des étapes de chaîne de valeur (développement, production, commercialisation...) en mettant en avant des ressources de même nature. L'offre mise sur le marché est commune aux alliés même si ces derniers commercialisent également des produits qui leur sont propres. Il y a donc affaiblissement de la concurrence sur l'offre de l'alliance. Ce type d'alliance caractérise souvent des logiques stratégiques de production de marché (alliance défensive).¹⁴

1.3.3.3. Alliance complémentaire

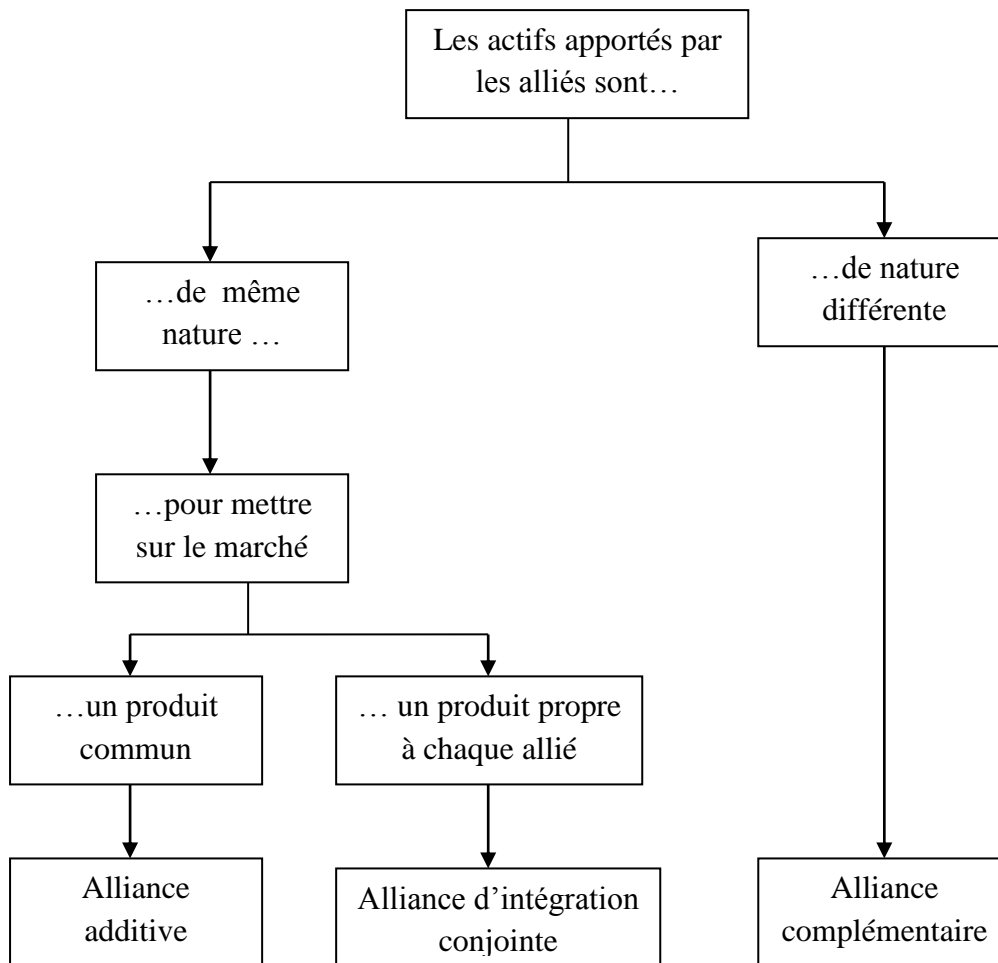
Les alliés coopèrent sur des étapes distinctes de la chaîne de valeur (production pour l'un et commercialisation pour l'autre...) en mettant en commun des ressources de nature différente. Il n'y a donc pas d'offre issue de l'alliance (l'offre est délivrée par l'un des partenaires). L'effet sur la concurrence est donc inexistant. Ces alliances s'inscrivent souvent dans des logiques stratégiques de conquête de marché (alliance offensive).¹⁵

Cela étant, les alliances stratégiques ne sont pas toutes de même nature. Et comme les fusions et acquisitions. Les alliances ne sont pas particulièrement liées à un type d'orientation. La figure suivante en expose les caractéristiques principales. (Figure n°03) :

¹³ Richard Soparnot, op.cit, p.211.

¹⁴Idem; P 211.

¹⁵Idem; PP 211-212.

Figure n°03: La nature des alliances stratégiques

Source : Richard Soparnot « stratégie des organisations », édition n° 01, Hachette livre, France 2010, page, 210.

Les alliances dépendent, d'une part de la nature des actifs mise en commun par les partenaires, et d'autre part du produit mis sur le marché. Ainsi lorsque les actifs mise en commun sont de même nature et produit proposé à chaque allié, l'alliance est dite d'intégration conjointe. Lorsque les actifs mise en commun sont de même nature et que le produit est commun aux alliés. L'alliance est dite additive. Enfin, lorsque les actifs mise en commun sont de nature différente, l'alliance est dite complémentaire.

Section 2 : Généralités sur le système d'information

La notion du système d'information est née avec l'informatique, ce concept est apparu à l'origine pour répondre au besoin de l'information qui constitue une matière première pour le système d'information de toutes les organisations.

2.1. Les étapes d'une évolution du système d'information

Pour mieux comprendre ce que représente la fonction S.I aujourd'hui, il faut avoir conscience des évolutions qu'elle a connues. C'est précisément l'objet de cette section.

2.1.1. Première étape

Les premiers travaux sur les systèmes d'information ont sans doute une origine très ancienne, on peut dater de 1945 environ, l'amplification des études et des recherches sur les vices et lacunes des systèmes administratifs. A partir de cette époque, les efforts ont, tout d'abord, été dirigés vers l'amélioration du travail de bureau. Les procédures répétitives ont été repérées, la circulation des documents organisée. Cette phase préliminaire, concernant le niveau opérationnel, est d'ailleurs un passage nécessaire vers des phases plus avancées.¹⁶

2.1.2. Deuxième étape

On en serait sans doute resté très longtemps à cette première étape si le développement de l'informatique, à partir de l'année 1950 n'était venu bouleverser une situation déjà en évolution. Les nouvelles possibilités matérielles offertes, de traitement de masses de données a permis la multiplication des applications de l'automatisation des procédures simples. Très vite des duplications d'entrées ont attiré l'attention sur l'intérêt qu'il y aurait à lier plusieurs procédures : l'idée de traitement intégré des données était née. De là à généraliser le principe à la gestion, il n'y avait qu'un pas, il fut vite franchi (au moins conceptuellement, les réalisations n'ayant pas toujours suivi).

¹⁶ LOUIS RIGAUD, « la mise en place des systèmes d'information, pour la direction et la gestion des organisations » ; Edition Dunod, paris 1979, P.2.

2.1.3. Troisième étape

La généralisation progressive de l'intégration obligeait à reprendre les travaux déjà effectués pour rendre compatible dans une phase plus évoluée.

L'imagination étant souvent le fruit de la nécessité on rechercha, devant l'ampleur de la tâche, une solution économique. Les difficultés provoquées par l'absence d'harmonisation au départ, amenèrent à essayer de créer le système, non plus par la base, mais par le haut. L'idée de système total apparut ainsi comme une panacée pour tous les maux de l'organisation. C'est à partir des années 60 que s'est développé un courant de pensée soutenant cette nouvelle approche.

2.1.4. Quatrième étape

Les quelques rares expériences tentées, incitèrent à penser que la notion de système total ne serait applicable en fait, que si l'on savait à l'avance quel système bâtir. Les travaux subséquents prirent une nouvelle orientation.

Puisqu'il paraissait difficile de créer un système d'information, on s'est alors efforcé de préciser, au préalable, la finalité des systèmes à construire. Les informations étant destinées aux managers, pour les aider à prendre leurs décisions, le but cherché est alors de créer des systèmes avec cet objectif. Et c'est ainsi que se développe depuis quelques années seulement, l'approche par les systèmes d'information pour le management(S.I.M).

Cette innovation amène une sorte de révolution dans la conception des systèmes d'information, puisqu'elle concentre surtout l'attention des réalisateurs sur les besoins pour la planification et le contrôle.

2.2. La définition de l'information

L'information désigne le contenu des échanges de l'homme avec son environnement pour faciliter son adaptation. Le mot information possède de nombreux synonymes, par exemple : savoir, connaissance observation, fait, donnée...

L'orientation de certains travaux scientifiques a imposé aussi pour des besoins spécifiques l'usage de concepts plus particuliers comme ceux de : message, rapport, signal, code,... une recherche analytique des significations le plus souvent attribuées au mot information fait généralement apparaître les éléments suivants :

- La négation de l'incertitude : l'incertitude sur un système décroît avec l'accumulation de l'information le concernant. Lorsque l'incertitude devient égale à zéro, il ne plus y avoir d'information supplémentaire. Une personne certaine de ce que va lui dire son interlocuteur, ne reçoit de lui aucune information.
- Relations avec la liberté de choix : entre informé, c'est connaître un ensemble d'alternatives, de possibilités d'action. Ces choix potentiels indiquent le degré de liberté existant dans une situation donnée.
- Maintien de l'organisation : cette idée puisée chez les biologistes considère tout organisme, comme constitué d'éléments essentiellement reliés entre eux par les informations qu'ils se transmettent.
- Liaison, échanges d'informations avec l'environnement permettent à un système d'évoluer, c'est-à-dire d'adapter son fonctionnement et son organisation.¹⁷

2.3. La théorie de l'information

La théorie de l'information se préoccupe des systèmes d'information, des systèmes de communication et de leur efficacité. La notion de système d'information ou de communication étant large, il en va de même de la théorie de l'information. (Claude Shannon, 1948).

2.3.1. Apports de cette théorie

Parmi les apports principaux, concernant le domaine des systèmes d'information, nous en retiendrons trois à savoir :¹⁸

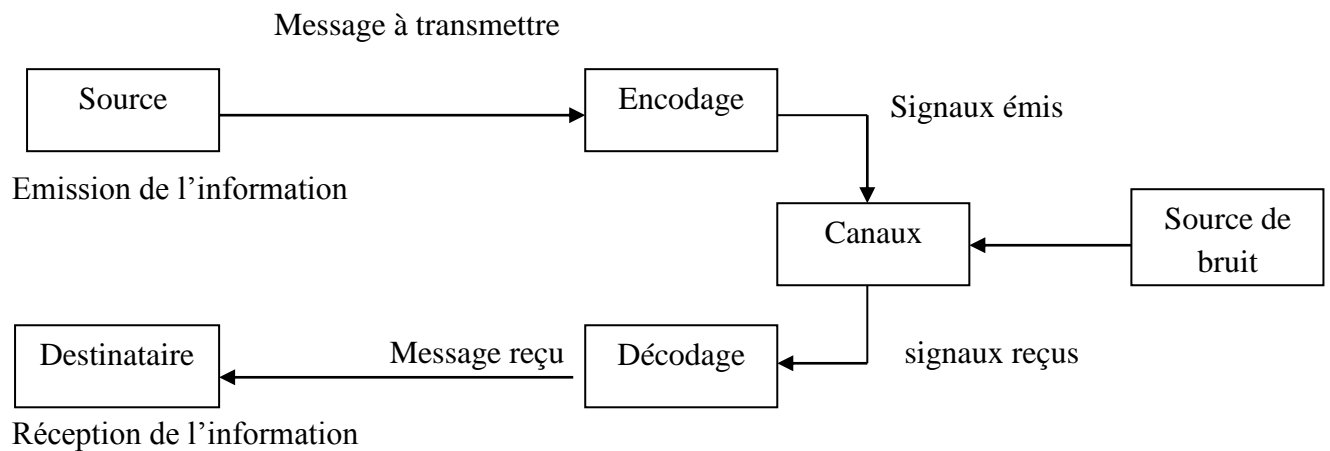
2.3.1.1. L'analyse de la chaîne de communication

Entre l'émission d'une information et son utilisation, s'intercalent généralement dans la liaison établie entre l'émetteur et le destinataire, des circuits complexes, pouvant avoir par leur comportement une influence sur l'information transmise.

Le diagramme établi par C. SHANNON et W.WEAVER illustre l'ensemble des éléments placés dans la chaîne de communication (Figure n° : 04) :

¹⁷Louis Rigaud, op.cit, P. 13.

¹⁸Idem, PP : 13 -14 -15.

Figure n°04 : La chaîne de communication dans la théorie de l'information

Source : LOUIS RIGAUD, « la mise en place des systèmes d'information, pour la direction et la gestion des organisations » ; Edition Dunod, paris 1979, P. 14.

La communication est la manière dont les informations sont transmises à l'organisation via un canal, un expéditeur et un destinataire.

2.3.1.2. La distinction des trois niveaux d'information

Nous devons cette distinction à w. Weaver dans le domaine de la communication (donc de l'information) se posent un certain nombre de questions que l'auteur regroupe de trois problèmes principaux et qu'il considère hiérarchisés en les étiquetant sous la dénomination de niveaux :

- Niveau A. celui du problème technique : lors de transmission d'informations, avec quelle précision les symboles sont-ils transmis ?
- Niveau B. celui du problème sémantique : en communiquant, les intéressés veulent transmettre une information déterminée. Avec quelle précision les symboles transmis apportent-ils la signification désirée ?
- Niveau C. celui du problème de l'utilité : l'information transmise a-t-elle eu pour conséquence de motiver le destinataire dans le sens désiré ?

Au niveau C en particulier, nous ne sommes sans doute pas prêts de trouver réponses satisfaisants aux questions posées.

2.3.1.3. Mesure d'une quantité d'information

L'importance d'une information transmise se dépend de son contenu quantitatif objectif et de sa valeur subjective. La théorie de l'information ne s'intéresse qu'au premier aspect. La conception à la base de cette mesure est la suivante : plus un événement paraît improbable, incertain, plus une information concernant la réalisation de cet événement a du poids. Partant de cette observation, la théorie de la communication établit la relation entre la quantité d'information et probabilité d'apparition d'un message, ou plus exactement nombre d'états N qu'est susceptible de prendre le message attendu.

2.3.2. Vers une théorie généralisée de l'information

Parmi les auteurs qui ont effectué des recherches pour établir une théorie de la signification de l'information, citons D. McKay. Partant de la définition suivante de l'information : ce qui forme ou transforme une représentation, D. McKay se demande comment se fait cette représentation et suggère deux possibilités : la première par sélection, ce qui l'amène à définir le contenu sélectif d'une information, et la seconde par construction ou description, et il précise le contenu structurel et le contenu métrique d'une information.

- Contenu sélectif d'une information dans la masse des messages qui nous parviennent, nous ne pouvons en retenir qu'un certain nombre. Nous prenons surtout en considération ceux qui nous étonnent le plus, c'est-à-dire les plus imprévisibles, et ce sont eux qui modifient, transforment nos représentations. C'est ce même concept qui est étudié d'une manière plus mathématique par la théorie de la communication.
- Contenu structurel de l'information « Si nous comptons des moutons (identiques) en train de sauter une barrière, et si nous n'avons aucun sens du temps, notre résultat sera représenté par un certain nombre. Mais si nous disposons d'une montre, nous pourrions définir ce que nous entendons par le « nombre de moutons sautant dans la première minute, dans la deuxième, etc. ». Notre résultat sera représenté par un ensemble de sous-totaux différenciés ; la montre enrichit le contenu structurel de notre information... notre représentation de ce réel est davantage transformée.

De même, le contenu structurel du montant du chiffre d'affaires d'une organisation est augmenté lorsqu'il est ventilé par produit, par département, par mois, etc.

- Le contenu métrique de l'information : ce concept représente la précision d'une information. En ce qui concerne le management, cette « dimension » de l'information

n'a pas une très grande importance ; c'est l'ordre de grandeur d'une donnée, sa précision relative qui importe. Le nombre de décimales n'est pas souvent pris en considération... si ce n'est dans les documents comptables.

2.4. L'approche systémique

D'après STEPHEN Robbins et DAVID DECENZO l'analyse de l'organisation selon une perspective systémique est l'idée qui revient au milieu des années 60.

« L'approche systémique est définie comme un ensemble d'éléments interdépendants agencés de manière à former un tout cohérent »¹⁹

Les sociétés sont donc des systèmes tous comme les ordinateurs, les automobiles, etc.

CHRISTIAN Volant définit le système comme étant : « un ensemble d'éléments en interactions dynamiques et organisés en fonction d'un but »²⁰

Il ressort de ces deux définitions que le système se compose d'éléments indépendants et reliés entre eux dans un but précis ; tous en restant dépendants d'un environnement plus complexe.

Selon STEPHEN Robbins et DAVID DECENZO il existe deux grands types de systèmes :

« Les systèmes ouverts et les systèmes fermés n'interagissent jamais avec leur environnement et n'en subissent aucune influence. A l'inverse une approche sous l'angle de systèmes ouverts reconnaît l'existence d'interactions dynamiques entre le système et son environnement »²¹

L'organisation est perçue comme un système ouvert en interaction permanente avec son environnement.

¹⁹STEPHEN Robbins et DAVID DECENZO, « management l'essentiel des concepts et pratique », 4^{ème} édition. Pearson Education. France, 2004 p : 17.

²⁰CHRISTIAN Volant, « le management de l'information dans l'entreprise, vers une approche systémique », ADABS Édition, Paris 2002, p : 07.

²¹Idem, p : 19.

2.4.1 Définition d'un système d'information

Nous venons de voir que les organisations ont une multitude d'informations à gérer et qu'elles doivent mettre en place ce que l'on appelle un système d'information. Mais qu'est-ce qu'un système ? Pour Jean-Louis Le MOIGNE un Système, c'est :

- Quelque chose : un objet réalisable appartenant au monde réel, et non à une idée.
- Dans quelque chose : Le système va interagir avec son environnement. On ne peut pas se concentrer sur une seule chose, il faut prendre en compte toutes les interactions.
- Pour quelque chose : Il faut connaître la finalité poursuivie par l'organisation : recherche d'un profit ou un service à rendre.
- Fait quelque chose : L'activité de l'organisation va l'amener à sa finalité. ²²

Pour cela, il faut que l'activité crée de la valeur ajoutée. Le facteur de création de valeur est l'humain.

- Par quelque chose : pour que l'homme soit performant, il faut structurer les actions des acteurs et faire circuler les flux nécessaires à ces actions.
- Par quelque chose : pour que l'homme soit performant, il faut structurer les actions des acteurs et faire circuler les flux nécessaires à ces actions.
- Qui se transforme dans le temps : l'action de création de valeur ajoutée évolue, notamment parce que c'est un processus de transformation de ressource.

Pour définir un système, on peut aussi s'appuyer sur la théorie générale de Ludwig Von Bertalanffy. Pour lui, ce sont quatre concepts qui définissent ce terme: ²³

- L'interaction (ou l'interrelation) : sont des actions réciproques modifiant le comportement ou la nature des éléments, corps, objets, phénomènes en présence ou en influence.
- La totalité (ou la globalité) : Un système est un ensemble d'éléments, mais ce n'est pas que cela, les relations entre les données doivent aussi être prise en compte.
- L'organisation : L'organisation est le processus dans lequel les informations vont se regrouper, s'assembler et former une structure.

²²GILLET M, « Système d'information des ressources humaines », Edition Dunod, Paris, 2010, p : 10.

²³VON BERTALANFFY, L, « théorie générale de système », Edition Dunod, paris, 2003, p : 19

- La complexité : La complexité d'un système correspond à trois facteurs: le degré élevé d'organisation, l'incertitude de son environnement et la difficulté ou l'impossibilité d'identifier tous les éléments et de comprendre toutes les relations en jeu.

On pourrait donc penser qu'un système d'information représente un ensemble d'informations, mais c'est un peu plus compliqué puisque ce dernier est représenté comme la deuxième dorsale nerveuse après les hommes au sein d'une organisation.

Lorsque le cycle économique d'une organisation est ralenti ou même arrêté, le gestionnaire de l'organisation va chercher à trouver d'où viennent ces ralentissements (sous-payer ou sur payer les salariés, ne pas bien le gérer, le former ou bien le motiver, etc.). Une fois les problèmes trouvés, il lui faut organiser des moyens pour être informé en temps réel de l'état d'avancement sur la résolution de ces derniers : c'est ce qui va constituer le système d'information.

2.4.2. Les différentes catégories de système d'information

2.4.2.1. Au niveau individuel : Système utilisé par un seul individu, à son poste de travail, par exemple : suivi de tableaux de bord par un contrôleur de gestion, équipé d'un micro-ordinateur et d'un tableur.

2.4.2.2. Au niveau collectif : plusieurs individus dans l'organisation utilisent le même système. Concerne une fonction, un service, un groupe, etc. par exemple : la plupart des applications informatiques classiques : gestion de la paie, des commandes, et système d'aide à la décision de groupe.

2.4.2.3. Au niveau organisationnel : accessible à l'ensemble des membres de l'organisation, concerne toute l'organisation. par-exemple : système de messagerie électronique généralisée, et système de consultation de documentation générale, etc.

2.4.2.4. Au niveau inter-organisationnel : des organisations différentes s'entendent pour échanger et traiter, par des voies automatiques, des informations d'intérêt commun. par exemple : échange de données informatisées (EDI) entre client et fournisseur (communication d'ordinateur à ordinateur).²⁴

²⁴Robert REIX, « système d'information et management des organisations », 5^e édition ; Vuibert, Paris 2004, P7.

2.4.3. Les dimensions du système d'information

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

- Une dimension informationnelle ;
- Une dimension technologique ;
- Une dimension organisationnelle.

2.4.3.1 La dimension informationnelle

D'après la définition de R.REIX (2004), la vocation première d'un système d'information est de fournir de l'information à ses utilisateurs, celle-ci doit être matérialisée sous formes de signaux conduisant à la construction d'une présentation (un bilan, une fiche de paie,), capable de refléter une qualité, influençant le comportement de son utilisateur.

Dés lors, le système d'information peut contribuer à la création de connaissances ou encore la prise de décision. Les décisions prises peuvent, ainsi, relever du domaine stratégique permettant d'appuyer et/ou de renforcer des stratégies de différenciation, de réduction de coûts.²⁵

1.2.3.2 La dimension technologique

Le système d'information peut avoir des fonctions de saisie, de transmission, de stockage, de traitement et de restitution en remettant des données sous une forme communicable à l'homme.

Le système d'information n'est pas un système informatique, les technologies de l'information concernent les moyens techniques permettant d'accomplir les fonctions de collecte, mémorisation et traitement de l'information.²⁶

²⁵ROBERT REIX op.cit, p 8.

²⁶Idem, p 30.

R. REIX (2004) note cinq apports immédiats des techniques de traitement électronique de l'information : compression de temps ; compression de l'espace ; expansion de l'information stockée ; flexibilité de l'usage et connectivité entre les systèmes d'information.

1.2.3.3 La dimension organisationnelle

Le système d'information qu'il soit individuel ou collectif, peut être analysé selon une double perspectives :

Celle du fonctionnement de l'organisation, dans cette optique l'organisation est décrite comme étant un ensemble de processus ou, le système d'information peut jouer un rôle dans le fonctionnement de l'organisation en répondant aux besoins spécifiques internes de chaque processus fonctionnel d'une part, et à ceux coulant des besoins de communication, de coordination, entre processus, d'autres part.

La deuxième perspective celle relative aux caractéristiques organisationnelles ainsi qu'aux modes de coordination utilisées par celle-ci, permettant de mettre le système d'information au centre de l'apprentissage organisationnel qui apparaît ici à la fois dans sa dimension individuelle et collective.²⁷

2.5. Le rôle du système d'information dans l'organisation

Les fonctions du système d'information peuvent être résumées en quatre points:

- collecter les données ;
- mémoriser les données ;
- traiter les données stockées ;
- transmettre les données vers l'extérieur et l'intérieur de l'organisation.

Le système d'information à pour premier objectif, donc de réduire l'incertitude face à la complexité et aux changements environnementaux.

A cet effet, trois rôles sont attribués aux SI au sein des organisations :

²⁷ROBERT REIX op.cit, P. 50.

2.5.1. Support aux opérations (le niveau fonctionnel)

Ce rôle correspond à l'utilisation des SI dans les grands domaines de gestion de l'organisation (gestion commerciale, gestion de production, gestion comptable et financière, gestion du personnel, gestion du stock), ces derniers se matérialisent au niveau de l'organisation par des outils de reporting représentés sous forme des ERP.

Dans cette logique, on peut dire que l'existence même du SI est encore plus liée à son utilisation aux niveaux opérationnels qui doivent alimenter ce dernier en données, et donc les outils de gestion associés. Le SI est donc le support informationnel des outils de gestion permettant les échanges des flux d'informations entre les entités.

2.5.2. Support à la gestion et à la prise de décision (niveau tactique)

Dans ce cas le système d'information a pour objet de fournir aux opérationnels, aux managers, aux dirigeants de l'organisation des indicateurs pertinents pour prendre les décisions.

La (figure 5) résume le rôle du SI en tant qu'outil de management et de pilotage des organisations avec des actions de commande, de régulation et de prise de décision entre le système décisionnel et le système opérationnel.

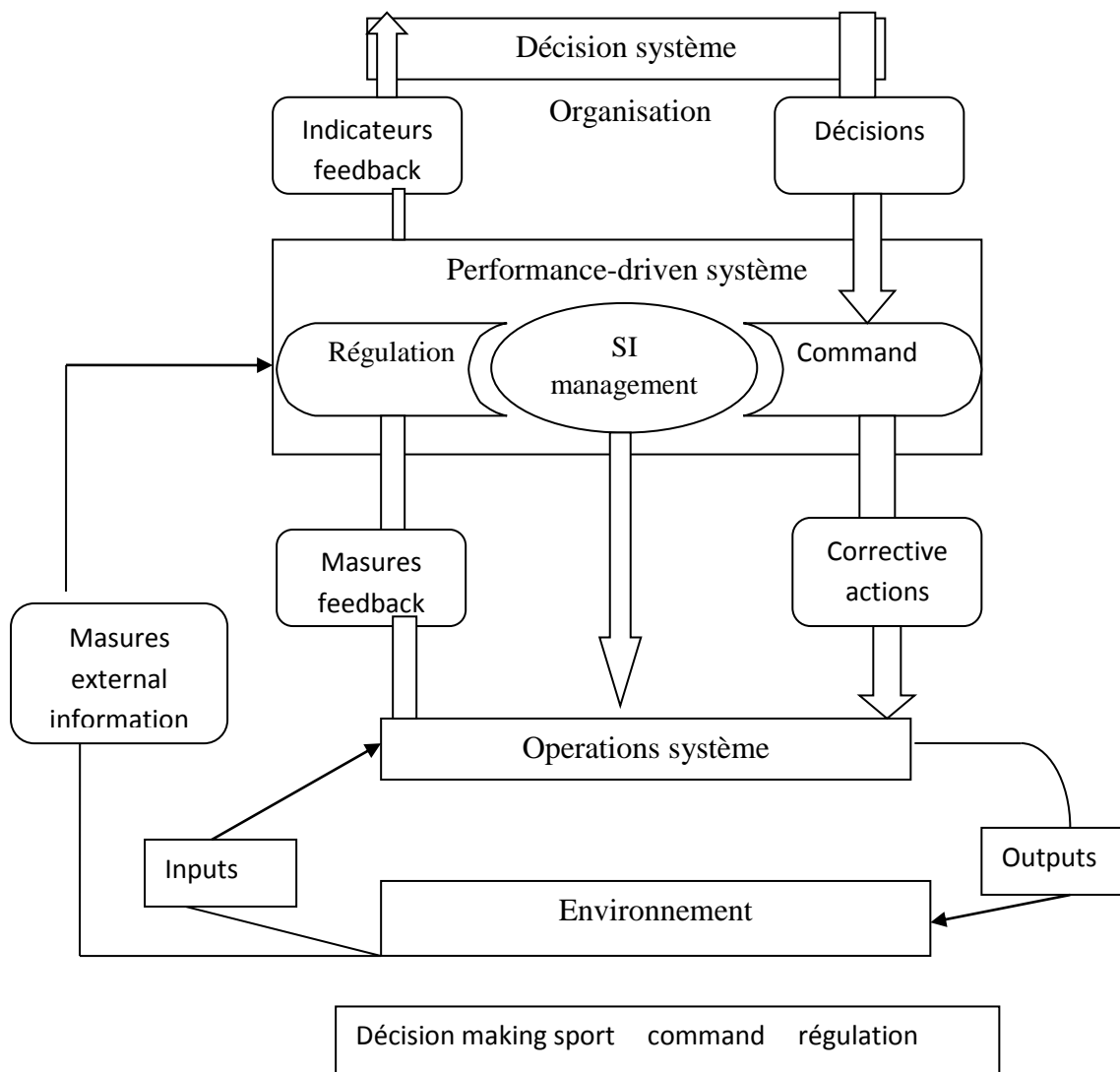
On peut également déduire à partir de la (figure n°05) que le fonctionnement des organisations repose sur des boucles de rétroaction entre la direction et les entités.²⁸

Ces interactions supposent alors un système de communication dans un environnement où la réactivité constitue souvent un facteur clé de succès. Ces interactions s'appuient souvent sur le SI pour les échanges formels et visent à réguler les écarts constatés même si les relations informelles demeurent nécessaires pour enclencher des actions de régulations.

La figure ci-après retrace le rôle du système d'information dans le pilotage des organisations :

²⁸ Sébastien TRAN, « L'apport des SI aux outils de gestion dans les organisations étendues ? Le cas des roadmaps de Management », école de management de Normandie, 2010 PP :4- 5-6.

Figure N°05 : Le rôle des systèmes d'information dans le pilotage des organisations



Source : Sébastien TRAN, « L'apport des SI aux outils de gestion dans les organisations étendues ? Le cas des roadmps de Management », école de management de Normandie, 2010 P. 06.

Les informations diffusées par le système d'information vont conduire les acteurs à adopter certains comportements ou à mettre en application certaines décisions pour atteindre les résultats escomptés.

2.5.3. Support aux actions stratégiques (niveau stratégique)

Plusieurs travaux suggèrent que les SI auraient une dimension stratégique (Bernasconi, 1996 ; Porter et Millar, 1985) au sens d'être une ressource pouvant générer un avantage concurrentiel durable , on assiste dans l'organisation a la prise de décisions de choix

d'organisation, de gestion courante mais aussi de stratégie prise individuellement ou collectivement, dont le système d'information joue un rôle important.

2.6. Système d'information et informatique

Le système d'information est la partie de réel constituer d'information organisées, d'événements ayant un effet sur ces informations et d'acteur qui agissent sur ces informations ou à partir de ces information, selon les processus visant une finalité de gestion et utilisant les technologies de l'information.(D.BERTHIER,C.MORLEY, M.MAURICE-DEMOURIAUX, 2005)

Le système d'information traiter de l'utilisation de la technologie informatique en organisation c'est une fonction à part entière qui a en charge trois points :²⁹

- a- **La stratégie des systèmes d'information** : quel sont les besoin de l'organisation en matière d'informatique en fonction de son activité et de ses stratégies ?
- b- **Le déploiement des systèmes d'information** : comment réussir les projets informatiques ?
- c- **L'exploitation du système d'information** : comment suivre la disponibilité du parc informatique et télécom, et la performance des applications de l'organisation ?

Le système d'information traite de l'installation et de l'utilisation de la technologie informatique pour la réalisation des activités d'une organisation.

L'informatique est la technologie gérée par le système d'information, mais il existe une différence entre ces deux notions :

Le système d'information : fait le lien entre la technologie informatique et le fonctionnement d'une organisation.

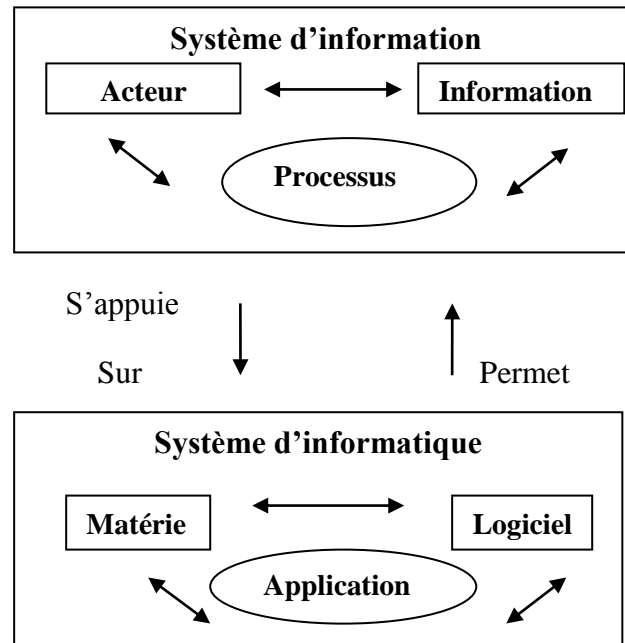
L'informatique : quant à elle, désigne des machines (ordinateur, réseaux) et des logiciels la compétence informatique consiste à maîtriser à la fois la technicité des matériels et des langages de programmation et/ou le paramétrage des logiciels.

Cette première structuration du système d'information nous conduit à donner la définition suivante.

²⁹ DAVID AUTISSIER, VALERIE DELAYE, « mesure la performance d'information » édition d'organisation, saint Germain 2008, p : 49.

Le système d'information (SI) est l'ensemble des méthodes, technique et outil pour la mise en place et l'exploitation de la technologie informatique nécessaire et la stratégie de l'organisation.

FigureN°06 : Système d'information et système informatique



Source : MORLY, « Management d'un projet système d'information » 5^eédition, DUNOD, paris 2006 P : 2.

Le système d'information est l'ensemble des outils, des méthodes et des techniques utiliser pour exploiter efficacement le système d'information, cela comprend le développement de logiciel, la sécurité informatique et d'autres domaines liés à la technologie de l'information.

2.6.1. Les conséquences du système d'information

La recherche d'une optimisation conjointe dans la gestion des flux implique une collaboration entre partenaires pour définir en commun des systèmes d'information inter-organisationnels (ou au minimum des interfaces compatibles) correspondant aux processus partagés. Cette mise en commun propre à assurer une bonne coordination dans les échanges à deux conséquences principales pour les systèmes fonctionnels de ce type peuvent se distinguer :

Elle introduit des difficultés supplémentaires ;

Elle impose des critères d'évaluation différents.³⁰

³⁰ Robert REIX, op.cit, P : 109.

2.6.1.1. Difficultés supplémentaires

Même si l'on suppose que les différents partenaires se font suffisamment confiance pour collaborer efficacement, les extensions des systèmes d'information au-delà des frontières de l'organisation de réel problème :

- **D'interopérabilité** : capacité des matériels et des logiciels à fonctionner ensemble via ces réseaux de communication ;

- **D'interfonctionnement** : accès réciproque aux données et aux ressources nécessaires lors des « passages de relais » entre multiple système hétérogènes la difficulté principale de la Mise en place d'une chaîne logistique intégrée réside dans l'existence de système informatique hétérogène qui doit être adapté par une mise en œuvre coûteuse.³¹

2.6.1.2. Différents Critères d'évaluation

La mise en place des systèmes de ce type obéit à des logique d'optimisation conjointe de l'ensemble de la gestion des flux .Pour répondre correctement à ces objectif, ils doivent concilier deux impératif :

- Celui de la rapidité de réponse (quick réponse à la demande de client, répercutée tout au long de la chaîne ; cette notion de quick réponse a été élargir a la notion « déficient consumer réponse » ou grâce au traitement rapide des informations, on réduit les couts de la chaîne d'approvisionnement tout en diminuant le délai de réaction ;
- Celui de la sécurité de fonctionnement : parce qu'ils supportent les processus essentiel de l'organisation, ces système d'information doivent pouvoir fonctionner en permanence, sans erreurs, en résistant aux tentatives d'utilisation frauduleuses (en particulier, en matière de paiement).³²

2.6.2. La place du système d'information dans l'organisation

Le système d'information peut être considéré comme un sous-système de l'organisation, il est lié au système opérant et au système de décision. Il mit en évidence l'interaction entre le système de décision et le système opérant, et avec le monde extérieur (voir figure n°7).

³¹ Robert REIX, OP.CIT, P : 111.

³²Idem, P : 111.

2.6.2.1. Le système de pilotage (SP) ou système de décision (SD)

Il exploite les informations qui circulent dans l'organisation et qui proviennent de l'environnement externe, afin de décider des actions à conduire sur le système opérant en fonction des objectifs de l'organisation.

Il assure les fonctions stratégiques de direction et de management de l'organisation.

2.6.2.2. Le système opérant (SO)

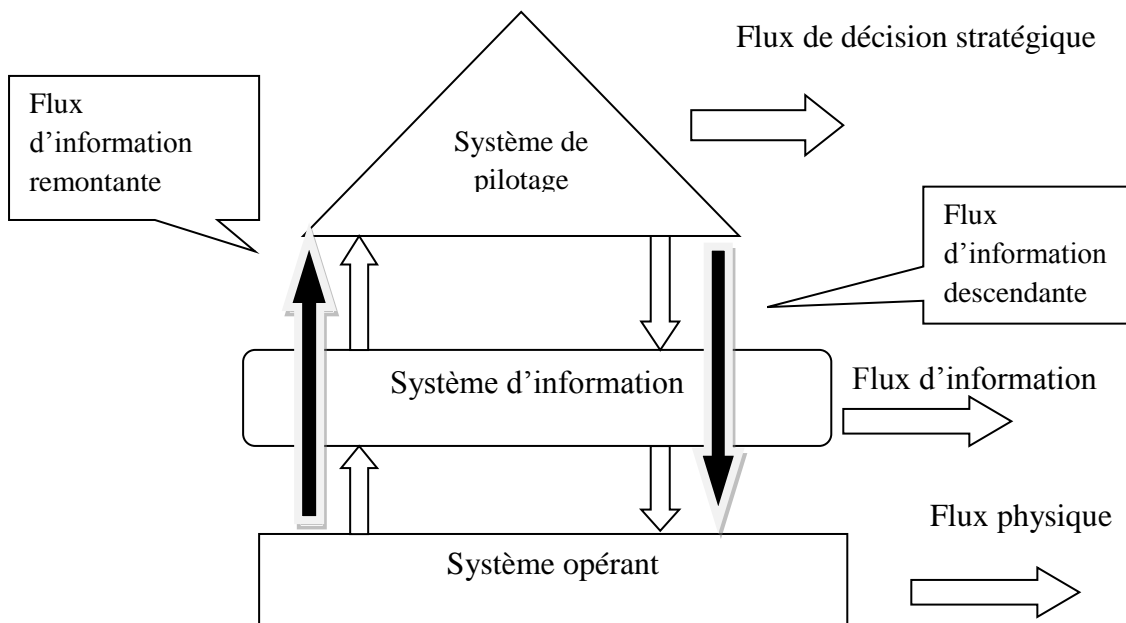
Il reçoit des informations émises par le système de pilotage via le système d'information et exécute les tâches qui lui sont confiées, en d'autres termes il traduit en actions les décisions stratégiques, il génère aussi des informations après avoir analysé les écarts entre ce qui a été prévu et ce qui a été réalisé, il génère aussi des informations en direction du système de pilotage à travers le système d'information.

Il englobe tous les moyens humains, matériels, organisationnels liés au processus métiers et support de l'organisation.

2.6.2.3. Le système d'information (SI)

Il relie le système de pilotage au système opérant, en transportant les flux d'information à l'intérieur de l'organisation entre les différents sous-systèmes (le système de décision et le système opérant), et les échanges entre l'organisation et son environnement extérieur.

Sa fonction principale est de transmettre les informations relatives aux décisions du système de pilotage vers le système opérant (sens descendant), à l'inverse les informations en provenance du système opérant remontent (sens ascendant) vers le système de pilotage à des fins de contrôle. Au final, la principale qualité du système d'information réside dans sa capacité à acheminer les flux d'information descendants et remontants dans les meilleures conditions possibles voir la Figure n° 07 ci-après :

Figure N°07 : Les éléments du système organisationnel

Source : ZAIDI-CHTOUROU. Sabrina, « la qualité de l'information dans les systèmes d'information ; Marketing : étude de la relation entre la qualité de l'information et les résultats organisationnels », thèse de doctorat, université Jean Moulin Lyon 3, 2009, P.35.

2.6.3. Les outils du système d'information

Le système d'information joue un rôle intégrateur à deux niveaux :

- Dans la définition d'un langage commun (véritable cœur d'information et de connaissances partagées par l'ensemble des membres de l'organisation).
- La mise en œuvre d'une base d'informations partagées (système de collecte, d'analyse et de diffusion des données de l'organisation).

Sur ce dernier point, il faut insister sur la nécessité de mettre en œuvre un système de tableau de bord opérationnel. Deux tendances vont dans ce sens : la création de data WAREHOUSE et la mise en place de logiciel intégré type ERP.³³

- **Le Data WAREHOUSE (entrepôt de données) : stockage centralisé des données**

Concept informatique visant à regrouper dans une unité centralisée, Accessible via un réseau, toutes les informations disponible dans une société.

³³ Robert REIX, OP.CIT, P : 149.

Le Data Waterhouse permet une meilleure diffusion de l'information en présentant les informations non pas sous forme de brute mais d'une manière directement utilisable par les différents services de l'organisation.

Le Data Waterhouse permet à la fois d'extraire à fréquence régulière venant des bases de production et de modéliser ces données afin de les analyser sous forme de tableaux croisés.

- **Les systèmes d'information intégrés (ERP : Enterprise Resource planning)**

Désignés souvent par le terme français **Progiciel de Gestion Intégrée (PGI)**, Proposés par des organisations conçus à l'origine pour améliorer le processus CPL (Commande, production, livraison) des organisations, ils ont pour objectif de traiter l'ensemble des fonctions administratives et commerciales de l'organisation (finance, production, vente, Comptabilité, ressources humaines etc.) dans une perspective de gains de productivité d'amélioration de la qualité, de diminution des couts et des délais de fabrication comme de livraison.

Les différentes applications opérationnelles (gestion des achats, stock, gestions commerciale...) prennent en charge les différents processus de décisions. Il existe des applications transversales (outils bureautiques, messagerie...) partagées par l'ensemble du système. Les données sont partagées et gérées de façon centralisée.

Enfin les utilisateurs ont accès à l'ensemble des informations en fonction des autorisations définies (chaque membre est identifié par un code d'accès via Internet).

Dans un système d'information classique, on trouve fréquemment un ERP 'Enterprise Resource planning' : ou PGI 'Enterprise Resource Planning' qui Prennent en compte plusieurs domaines de la gestion des ressources humaines et de l'organisation en général.

Section 3 : La mise en place d'un système d'information au sien d'une organisation, ses comportements et ses objectifs.

3.1. Les composants d'un système d'information

Un système d'information comporte différentes ressources :³⁴

3.1.1 Personnes : il n'y pas de système sans personnes ; ce sont soit des utilisateurs, c'est-à-dire des employés, des cadres, qui, pour, l'exécution de leurs taches, consomment l'information produite par le système ou contribuent à l'acquisition, au stockage, au traitement ou à la communication d'informations.

Soit des spécialistes des systèmes d'information (analystes, programmeurs, opérateurs, etc.) dont la fonction exclusive consiste à concevoir, implanter, faire fonctionner un système d'information.

3.1.2. Matériel : cela inclut tous les dispositifs physiques utilisés : unités centrales et périphériques, stations de travail, réseaux de communication, etc., et les différents supports de l'information (feuilles de papiers, disques magnétiques, etc.)

3.1.3. Logiciel et procédures : dans l'hypothèse (la plus fréquente) ou le SI comporte des ordinateurs, le logiciel correspond à l'ensemble des programmes d'application et de service nécessaires à leur fonctionnement. Ces phases automatiques de traitement sont généralement articulées avec des phases manuelles de matériel informatique, les procédures sont manuelles et il n'y a pas lieu de préparer des logiciels.

3.1.4. Données : sous les formes variées (caractères alphanumériques, textes, images, sons, etc.) ces ressources correspondent à :

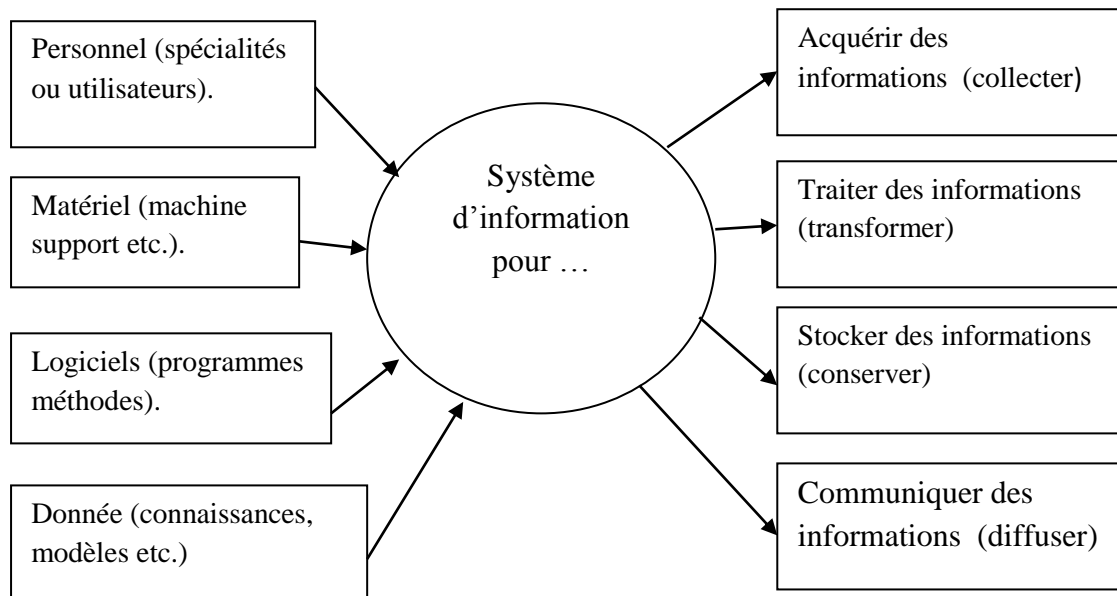
- La matière première du traitement : données brutes qui sont collectées et qui seront transformées pour répondre aux besoins des différents utilisateurs. Ces données peuvent correspondre soit à des événements nouveaux (la commande d'un client...), soit des informations de types « résultats » de traitements antérieurs conservés pour être réutilisés.

³⁴Robert REIX, op.cit, PP : 3- 4-5.

• Des modèles, représentant une connaissance formalisée, susceptible d'être réutilisée. Si le modèle est entièrement automatisable, il sera conservé sous forme logiciel.

Le système d'information regroupe différentes ressources : personnel, matériel, logiciel, et donnée. (Figure n° 08) :

Figure N°08: Les composants d'un système d'information



Source : Robert REIX, « système d'information et management des organisations », 5^e édition Vuibert; paris 2004, P : 4.

3.2. Les objectifs du système d'information

Un système d'information est conçu, par nature, pour exécuter des fonctions élémentaires appliquées aux informations. Il s'agit :³⁵

- De saisir des données, c'est-à-dire d'acquérir, sous une forme acceptable par les machines, les informations à traiter (par exemple, saisir les entrées en stock avec un lecteur d'étiquettes et des frappes au clavier) ;

- De traiter des données, c'est-à-dire de transformer les données primaires en résultats par des opérations de transformation, de calcul, de sélection, de mise en forme...

³⁵Robert REIX, OP. CIT, PP : 5-6.

(Par exemple à partir des éléments de l'ordre de réparation et d'un tarif, établir la facture de la réparation pour le client) ;

- De stocker des données, c'est-à-dire de les conserver sous une forme exploitable et d'être capable de les retrouver rapidement et sans erreur (par exemple, pour chaque client du garage, on conserve un historique des interventions sur son véhicule...);

- De communiquer des données, c'est-à-dire de les transmettre à d'autres utilisateurs (homme ou machines) (par exemple, le magasinier peut transmettre, par EDI ou par messagerie électronique, une commande de pièces détachées à un fournisseur) ;

- Automatisation de tâches de traitement de l'information : par exemple, calcul et impression de la facture, automatiquement, à partir des données de l'ordre de réparation complété par le chef d'atelier ;

- Aide à la décision par la fourniture d'information adaptées (ces informations sont obtenues par traitement des données de l'activité quotidienne ; par exemple, édition d'un tableau de bord mensuel pour le patron du garage) ou par l'utilisation d'un modèle de décision (le magasinier dispose d'un tel modèle pour le réapprovisionnement de certains types de pièces) ;

- Communication à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation (utilisation de l'EDI pour les commandes fournisseurs, échanges de messages par messagerie électronique...), diffusion d'information à usage externe (par l'intermédiaire du site internet par exemple).

3.3. La mise en place d'un système d'information

La mise en place d'un système d'information au sein d'une organisation constitue un projet à part entière.

3.3.1. Un projet organisationnel

Si dorénavant, la majorité des systèmes d'information au sein d'une organisation sont en tout ou en partie informatisés, ces derniers ne peuvent être réduits à leur simple composante technique (matérielle et logicielle). Mettre en place ou améliorer un système d'information constitue d'abord un projet organisationnel, qui éventuellement sera supporté par des applications informatiques.

Il s'agit d'identifier les flux d'information traversant l'organisation, voire entre l'établissement et son environnement ; d'identifier les dysfonctionnements existants ; d'améliorer le système en faisant évoluer les supports, les méthodes de travail, voire les emplois et les compétences requise.³⁶

L'analyse de l'existant en matière d'information passe notamment par la modélisation des flux et des différents états de l'information et de la documentation de l'organisation. Cette formalisation favorise une prise de recul et la détection des anomalies matérielles et organisationnelles.

3.3.2. Le cahier des charges

Une étape primordiale d'un projet de SI consiste à identifier les besoins de l'organisation.

Pau-Hubert des MESNARDS, directeur associé de CREARGIE³⁷, définit un besoin comme « une nécessité ou un désir éprouvé par un utilisateur », qu'il soit « une personne physique ou une entité (un service d'une organisation par exemple) ».³⁸

La conception d'un système d'information débute par la rédaction d'un cahier des charges. Celui-ci est destiné à formaliser par écrit les besoins émis par les futurs utilisateurs. Il est destiné à représenter le futur système d'information.

Généralement il peut être envisagé de définir deux cahiers des charges : un cahier des charges fonctionnel et cahier des charges technique. Le premier met en évidence l'ensemble des fonctions à supporter en liaison avec les processus organisationnels à prendre en compte.

Le second s'intéresse aux traitements à opérer et à l'architecture informatique du système d'informatiques.

Dans la plupart des cas, le cahier des charges fonctionnel est rédigé en partenariat entre les utilisateurs et les informaticiens. Ce document est une représentation de la réalité telle que le futur système d'information devra la gérer.

³⁶LAUDON KENNETH ET LAUDON JANE. « Management des systèmes d'information », 9^e édition, Pearson éducation paris, 2006, P : 498.

³⁷CREARGIE est cabinet de conseil en management axé sur l'émergence d'opportunités

³⁸Dés MENARDS Paul-HERT. « Réussir l'analyse des besoins ». Paris : Edition, d'organisation, 2007, p43

3.3.3. L'orientation « utilisateur »

Un SI en tant que système doit être dynamique, fiable et adaptable afin d'accompagner et de prendre en compte les évolutions de l'organisation (changement de direction, fusion, diffusion, etc.) et celles de son environnement, notamment technologique.

Or, dans un premier temps, à l'image de la qualité à ses débuts qui était une affaire de qualitatif, le SI était avant tout une affaire d'informaticiens. Bernard Debauche ³⁹, relève ainsi qu'il est nécessaire de déverrouiller l'organisation des rigidités de son système d'information : qu'il soit porteur de tous les possibles plutôt qu'un incontournable et couteux rouage de ses projets.

Pour y parvenir, deux transformations des systèmes d'information sont nécessaires : d'une part, leur architecture doit évoluer pour rendre possible une gestion explicite et dédiée des données, des règles et des processus métier ;

D'autre part, ils doivent se mettre « à la portée » des « gens du métier », en les dotant d'outils accessibles, à l'ergonomie adaptée, préhensibles par les experts métier, à la façon des logiciels de productivité bureautique désormais abordable par toute personne non spécialiste de l'informatique. »⁴⁰

Le SI doit ainsi se mettre au service de l'organisation, de son organisation et de son personnel. C'est l'objet d'une nouvelle approche de mise en œuvre d'un SI, centrée sur son utilisateur final.

Avec cette orientation « utilisateur », le développement d'un SI se doit désormais d'être itératif en s'assurant à chaque étape de sa capacité à satisfaire effectivement les besoins de l'utilisateur. On comprend toute l'importance que revêtent alors l'analyse initiale des besoins et l'établissement du cahier des charges, décrits précédemment.

³⁹DEBAUCHE B, MEGARD P, « busines PROCESS Management, pilotage métier de l'entreprise ». Paris Lavoisier, 2004, P.11.

⁴⁰ Idem, P : 35.

3.4. Le cycle de vie du système d'information

Selon P. GERMAK et J.P MARCA⁴¹ la direction du système d'information est en charge de toutes les phases du cycle de vie du système d'information et de ses délégués sous-systèmes. Les quatre phases sont les suivantes :

3.4.1. Phase de genèse « prévoir et planifier »

La phase de genèse consiste à :

- Formuler le concept : formaliser l'idée qui constitue le fondement du projet ;
- Définir le système (de l'idée au projet) : on passe de l'idée au projet à l'issue du travail préliminaire de réalisation et d'approbation du « briefé projet ».

3.4.2. Phase de développement « concevoir et réaliser »

La phase de développement consiste à :

- **Assurer la conception fonctionnelle détaillée** : cette conception s'opère par le biais des modèles de données et de processus que vous avez vu dans le cadre du programme ;
- **Assurer la conception technique** : la modélisation préalable est réalisée sans prendre en compte les contraintes techniques de l'infrastructure. Cette étape permet de prendre effectivement en compte ces contraintes (types de serveurs, types de postes de travail, d'exploitation, middleware, nature des réseaux, etc.) ;
- **Réaliser et du commenter** : cette étape regroupe les tâches de programmation, tests, validation et rédaction des documents associés.

3.4.3. Phase d'implantation « intégrer et déployer »

- **Intégrer** : le terme intégration peut être entendu deux manières : Il désigne l'intégration technique de différents composants matériels et logiciel entre eux en vue de construire une solution compétitive et fiable, et il désigne aussi l'intégration du système déployer dans la structure et dans le fonctionnement de l'organisation, ce qui implique généralement un fonctionnement une refonte des processus ;

⁴¹GERMAK PHILIPPE, MARCA JEAN- PIERRE, « management du système d'information », 4^eédition, malakoff, 2012 ; PP 32-33.

- **Valider** : certains choix sont effectués dans le cadre d'une maquette, qui concerne le paramétrage du progiciel. Ces choix qui ont un impact sur les règles de gestion, doivent être validés par les directions fonctionnelles et métiers concernés ;

- **Installer** : il faut déployer des composants techniques de chaque solution sur les serveurs et les postes de travail de l'infrastructure ;

- **Former** : il faut former et accompagner les utilisateurs pour qu'ils s'approprient le nouveau sous système et en tirent tous les avantages attendus ;

- **Lancer** : le lancement s'opère le jour où l'on abandonne l'ancien sous-système et où l'on bascule sur le nouveau. De multiples travaux préliminaires doivent être effectués et les précautions doivent être prises.

3.4.4. Phase de maturité : « Exploiter et maintenir »

- **Exploiter** : regroupe les tâches de production et de support qui permettent de tirer parti des outils informatisés du système d'information pour assurer les tâches quotidiennes de gestion d'organisation ;

- **Maintenir** : faire en sorte que les divers systèmes déployés restent en bonne conditions opérationnelles, tant de point de vue technique que de point de vue de leur adéquation à la stratégie et aux règles de gestion de l'organisation ;

- **Réformer** : prendre la décision d'arrêter l'exploitation d'un sous-système et de le remplacer dans le cadre d'une nouvelle solution.

Conclusion

Le système d'information et la stratégie de l'organisation sont étroitement liés et interdépendants. En effet, le système d'information est un outil stratégique qui permet à l'organisation de réaliser ses objectifs et de mettre en œuvre sa stratégie.

Le système d'information doit être aligné sur la stratégie de l'organisation pour assurer une utilisation optimale des ressources informatiques et garantir une efficacité opérationnelle maximale. Il doit également être flexible et capable de s'adapter rapidement aux changements de la stratégie de l'organisation et aux exigences du marché.

D'un autre côté, la stratégie de l'organisation doit prendre en compte les possibilités offertes par le système d'information et les technologies de l'information pour améliorer la performance de l'organisation et atteindre ses objectifs. Une stratégie bien conçue peut permettre à l'organisation de tirer parti des avantages compétitifs offerts par les technologies de l'information pour se différencier des concurrents.

Dans le second chapitre, nous allons faire une synthèse d'un certain nombre de recherches et d'analyses, sur la question du rôle du système d'information au sein d'une organisation et son alignement stratégique.

Chapitre II

Le rôle du système
d'information dans le
développement stratégique des
organisations

Chapitre 2 : Le rôle du système d'information dans le développement stratégique des organisations

Introduction

L'utilisation efficace des systèmes d'information dans les organisations est un élément clé pour leur développement stratégique. Les systèmes d'information permettent la collecte, le stockage, l'analyse et la diffusion des données, ce qui aide les organisations à prendre des décisions éclairées et à s'adapter rapidement aux changements du marché.

Ils favorisent également la communication et la collaboration entre les différents acteurs internes et externes de l'organisation, ce qui contribue à une meilleure coordination et à des décisions plus rapides. De plus, l'automatisation des processus grâce aux systèmes d'information permet aux organisations de gagner en efficacité et en productivité.

En somme, les systèmes d'information sont un atout précieux pour les organisations algériennes dans leur quête de développement stratégique et de compétitivité sur le marché.

Dans ce chapitre, nous expliquerons le rôle du système d'information dans le développement stratégique des organisations, dans la première section nous allons aborder le système d'information en Algérie, la deuxième section traitera, l'alignement stratégique du système d'information, et la troisième section sera consacrée au système d'information et le développement stratégique de l'organisation.

Section 1 : Le système d'information en Algérie

L'apparition des ERP, (entreprise ressource planning) le développement de l'externalisation, l'émergence d'internet, l'arrivée dans les organisations d'une génération née dans l'ère numérique... autant de révolutions qui bouleversent le paysage économique du monde entier, et de l'Algérie également. Les organisations algériennes sont elles aussi amenées à repenser leurs outils, et plus profondément, leur métier ainsi que la façon de l'exercer dans un environnement concurrentiel accru.

Pour beaucoup d'organisations algériennes ou étrangères implantées sur le territoire national, cette transformation reste encore difficile. Tout changement en profondeur implique des coûts immédiats élevés auxquels les organisations algériennes peuvent difficilement faire face, aussi bien que des risques de perturbations majeures dans la phase de « basculement ». C'est un domaine où les enjeux sont difficiles à rationaliser, où les coûts induits sont très supérieurs aux coûts directs.⁴²

1.1. Les organisations algériennes face aux enjeux des systèmes d'information

La réalité d'aujourd'hui, en Algérie comme ailleurs, est que les systèmes d'information représentent un actif incorporel majeur et portant, un outil opérationnel critique de l'organisation. Or, trop souvent, les systèmes d'information sont uniquement appréhendés en tant que centres de coûts. Il est normal que les dirigeants algériens, quand ils affectent à cet actif des ressources financières et humaines, représentant un investissement, souhaitent l'apprécier à travers son retour sur investissement.

En tant qu'actif immatériel, bien sûr dans l'efficacité opérationnelle de l'organisation ; l'amélioration de la productivité, le partage des meilleures pratiques, la cohérence des méthodes et des démarches. Portant, dans le coût global des systèmes d'information, le coût direct de l'informatique ne constitue qu'une part infime.

⁴² MAHRAR AMINA, « La mise en place d'un système d'information formalisé dans les entreprises algériennes », mémoire de magister, université de Tlemcen, 2014, PP : 66-67.

Si disposer d'un excellent système d'information est nécessaire pour gérer les actions transactionnelles au moindre coût, ce n'est pas suffisant en soi. Où se fait la différenciation entre des compétiteurs s'ils sont tous équipés d'ERP similaires ou équivalents ?

Aujourd'hui, la réponse est devenue claire : dans la gestion optimale du SI à travers le paramétrage. C'est ainsi, que l'on intègre les savoir-faire spécifiques. C'est également ainsi que l'on peut améliorer les systèmes d'aide à la décision pour augmenter la pertinence des choix et la réactivité de l'organisation, et aux évolutions de son environnement. Un impératif dans un « monde global » où l'information est disponible partout en temps réel.

En Algérie à l'instar des autres organisations, et plus encore celles qui cherchent à gagner des parts de marché à l'international, sont aujourd'hui confrontées à des choix décisifs vis-à-vis de leur système d'information : prêt-à-porter versus sur mesure, autrement dit « standardisation » versus « développement spécifique ».

Dans ce contexte, le DSI (directeur de système d'information) à une dimension nouvelle dans l'organisation, il n'est plus une fonction support, il a un rôle majeur à jouer : il instruit ces problématiques pour permettre à l'organisation de faire les bons choix. Cela suppose de bien connaître le champ des potentialités (Technologies, produits, éditeurs, partenaires d'externalisation), mais surtout d'être capable de comprendre les besoins spécifiques de l'organisation pour proposer la réponse la mieux adaptée a sa stratégie. Le DSI est donc avant tout un homme d'organisation, entrepreneur, innovateur et homme de dialogue...

1.2. Présentation du système d'information en Algérie

La plupart des organisations en Algérie ne comprennent pas l'importance des systèmes d'information, contrairement aux grandes sociétés comme Sonatrach, Sonelgaz et Cevital. Malgré une prise de conscience limitée, les organisations en Algérie sont en retard par rapport aux voisins du Maroc et de la Tunisie en matière de systèmes d'information.

L'ouverture de la libéralisation de l'économie algérienne nécessitera une adoption plus large de ces systèmes pour rester compétitive. Cependant, la protection des systèmes d'information en Algérie n'est pas une priorité en raison d'une méconnaissance des risques et de problèmes, ainsi que du manque de budget initial. Comparativement, le Maroc a investi

considérablement dans l'informatisation des systèmes d'information grâce à une économie ouverte et des investissements étrangers, amenant de bonnes pratiques.

La sous-traitance totale de la mise en place de systèmes d'information serait risquée, mais un éclairage extérieur serait bénéfique. L'installation d'un système d'information doit être initiée par la direction supérieure et précédée d'une planification réfléchie. L'expertise locale est cruciale pour définir précisément les besoins de l'organisation et réduire les coûts.

L'absence d'investissement des organisations algériennes dans les systèmes d'information est attribuée à l'absence de marché, de nécessité perçue et de contraintes autres que fiscales. Un ancien cadre de Sonatrach affirme qu'une décision de mise en place de système d'information doit émaner de la direction, tandis qu'une expertise locale sur la sécurité des données est essentielle, car la plupart des organisations n'assurent pas la protection adéquate de leurs informations, laissant plus de 90% d'entre elles vulnérables.⁴³

1.3. La sécurité des systèmes d'information dans les organisations algériennes

Toutes les sociétés sont exposées aux risques de piratage, bien que cela dépende de l'importance de leurs données. Le fait de changer plusieurs fois le mot de passe d'un compte d'administrateur n'empêchera pas le piratage, bien au contraire on fait l'inverse de ce qu'on veut faire. De cette manière, le pirate s'adapte, apprendra au fur et à mesure les probabilités de la formation d'un mot de passe et il lui sera facile d'accéder aux informations.

Bien que les organisations et les responsables de la sécurité aient conscience aujourd'hui de ces enjeux et des risques associés, elles ne mettent pas toujours en œuvre le plan d'action approprié pour y faire face. Même si l'amélioration de la gestion des risques en matière de sécurité de l'information est une priorité, les attaques internes et externes se multiplient.

⁴³MAHRAR AMINA, OP.CIT, P: 68.

Pour M. Richard (Le partenaire du bureau Ernst & Young)⁴⁴, les organisations doivent aborder les sujets liés à la sécurité au niveau global de l'organisation pour les rendre plus visibles. Elles doivent faire de la sécurité une étape à part entière dans la chaîne de valeur d'un service ou produit et l'ancrer dans l'esprit des salariés au quotidien.

En matière de sécurité, il paraît nécessaire de se concentrer sur les données clients et les problématiques liées à la propriété intellectuelle.

L'Algérie ne possède pas de statistiques concernant le piratage informatique, malgré l'existence de plusieurs cas de piraterie.

Don, la solution : « Il est important que les organisations prennent conscience de ce danger et mettent le paquet en matière de bonne pratique et de maîtrise du système informatique par les services concernés au sein même des organisations ».⁴⁵

1.4. Les actions clés pour la mise en place d'un système d'information

1.4.1. Pertinence du système d'information

Construire un système d'information à un coût, nécessite un engagement des partenaires et de la détermination... si ces ressources ne sont pas disponibles, il est peut être préférable de limiter les ambitions du projet à de l'échange de données internes ou à la mise en place de partenariats pour le partage de données. Du fait des ressources financières et humaines qu'elle mobilise, la mise en place d'un système d'information doit être réfléchi et argumentée.

1.4.2. Créer un système en accord avec des objectifs clairs

L'expérience montre que l'on ne peut pas mettre en place un système d'information qui permette de répondre à toutes les questions qui peuvent se poser. De ce fait, il est important de se fixer des objectifs clairs à atteindre par le système d'information pour une utilisation optimale par les gestionnaires dans leur travail.

⁴⁴ Ernst & Young : est un cabinet d'audit financier et de conseil .il est le troisième réseau mondial quand au chiffre d'affaires en 2020, et fournit des prestations d'audit financier, de conseil (système d'information, ressources humaines, organisations, finance, stratégie...).

⁴⁵MAHRAR AMINA, OP.CIT, P: 68.

1.4.3. Comment impliquer des utilisateurs tout au long du projet, de la conception a la réalisation

En faisant le lien entre le système d'information et le travail des gestionnaires : Cela s'appelle un système pris en main par les utilisateurs, contrairement aux systèmes dirigés par les données. Ces derniers échouent souvent lors de leur mise en services, car ils ne sont pas adaptés pour faire correctement le lien entre la conception du système et le travail quotidien des utilisateurs. Quand un ensemble d'acteurs partage un système d'information, ils développent une base commune de connaissances. Développer un système d'information est parfois perçu comme une tâche technique au premier abord, mais le coté humain constitue aussi une part importante des systèmes d'information.⁴⁶

1.4.4. Commencer à résoudre les obstacles techniques

Les systèmes d'information peuvent fonctionner uniquement lorsqu'un ensemble d'obstacles techniques ont été dépassés. On peut classer ces obstacles en deux catégories et de leur associer des solutions.

- Les problèmes politiques : incluent Les politiques d'information, les contraintes légales, les sources de données et le cout des données.
- Les problèmes techniques : incluent les métadonnées, les normes, les définitions des données, les formats des données et leur interopérabilité.

1.4.5. Déployer les technologies appropriées

Il existe une grande variété de technologies d'information et de communication (TIC) qui ont amélioré de façon importante notre capacité à collecter, stocker, analyser et diffuser les informations.

On peut ainsi classer ces technologies en plusieurs catégories :

- La collecte des données ;
- L'analyse des données ;
- La communication et l'éducation ;
- L'apprentissage.

⁴⁶MAHRAR AMINA, OP.CIT, PP: 68-69

Si on dispose d'un budget faible, il ne faut pas se décourager face à la mise en place d'un système d'information. Les solutions qui n'utilisent que peu les TIC pour la gestion de l'information peuvent faire une différence significative vu l'actuel manque de coordination des données.

1.4.6. L'assurance qualité

Un système d'information se doit de mettre en place une assurance qualité afin de garantir la qualité du contenu pour les utilisateurs. L'assurance qualité relative aux données techniques comprend la mise en place de filtres afin de vérifier les paramètres et les méthodes, afin de vérifier que les techniques et les procédures génèrent des informations correctes.

Pour des données qualitatives, l'assurance suppose des procédures de révision des informations par les pairs et une évaluation par les utilisateurs finaux.

Enfin, l'un des rôles importants de l'assurance qualité est d'identifier les données manquantes afin d'y pallier.

1.4.7. Mise en œuvre et formation

Le système peut être considéré comme mise en œuvre avec succès lorsqu'il fait partie intégrante du travail des acteurs au même titre qu'internet. Les développeurs doivent ainsi avoir en tête les préoccupations des acteurs dans le cadre de leurs travaux, réfléchissant à leurs problématiques actuelles et utilisant le système d'information pour répondre à leurs besoins d'analyse et de communication.

Pour faire réussir cette mise en œuvre, on doit :

- Obtenir des retours sur la convivialité du système ;
- Développer un mode d'emploi ;
- Faire une initiation du système.

Section 2 : L'alignement stratégique du système d'information

2.1. Définition de l'alignement stratégique

La notion d'alignement stratégique n'étant pas propre au système d'information, et que tous les métiers et fonctions de l'organisation devraient être alignés sur la stratégie de cette dernière, nous allons aborder ce concept dans le cadre d'étudier l'alignement du système d'information, ce qui ne contredit en aucun point les propos des différents chercheurs et auteurs qui ont traités ce sujet. En ce qui suit nous allons voir quelques définitions mentionnées dans de récents travaux de recherches :

- Selon Broabent et weill (1993) : « définissent l'alignement comme étant la mesure dans laquelle les stratégies d'organisation sont activées, soutenues et stimulées par des stratégies d'information » ;
- Selon Luftman, Papp et Brier (1999) : « considère que l'alignement est l'usage approprié de la technologie de l'information d'une manière appropriée et en temps opportun, en harmonie avec les stratégies d'organisation, les objectifs et le besoin » ;
- Selon Henderson et Venkatraman (1993) : « voient que c'est le degré d'ajustement et d'intégration entre : la stratégie d'organisation, la stratégie des systèmes d'information, l'infrastructure de l'organisation, et l'infrastructure informatique » ;
- Selon Tallon et Kraemer (1999) : « La mesure dans laquelle la stratégie SI soutien, et est soutenu par la stratégie d'organisation » ;
- Selon Reich et Benbasat (2000) : « le définissent comme étant la mesure dans laquelle la mission du SI, les objectifs et les plans soutient et sont soutenus par la mission de l'organisation, ses objectifs et ses plans » ;
- Selon Moody (2003) : « le définit l'alignement du SI comme l'alignement des ressources informatiques d'une organisation avec les objectifs de ses unités d'affaires » ;
- Selon Campbell (2005) : « dit que l'alignement est l'espace dans lequel l'ensemble de l'organisation et ses moyens informatique travaillent ensemble pour atteindre un objectif commun ».

2.2. Les modèles théoriques de l'alignement

2.2.1. Le Modèle d'équilibre organisationnel

Ce modèle met en évidence le rôle des individus accompagné par la culture organisationnelle, des processus de gestion et de la structure organisationnelle, dans un contexte d'alignement stratégique des TI lors d'une transformation organisationnelle.

Ce modèle indique que l'alignement stratégique des SI peut être appréhendé en termes de recherche d'équilibre permanent entre une organisation et son environnement, c'est-à-dire, entre la stratégie, les technologies, les rôles des individus et la culture organisationnelle, les processus de gestion et la structure organisationnelle.⁴⁷

2.2.2. Le modèle général de l'alignement stratégique (SAM)

Le modèle d'alignement stratégique, aussi connu sous l'appellation « Strategic Alignment model (SAM) » reste une référence pour la majorité des publications académiques faites sur le sujet. A la fin des années 1980 et au début des années 1990, Venkatraman et Henderson ont construit et formalisé ce modèle dont l'hypothèse sous-jacente est celle-ci :

Meilleur est l'ajustement entre la stratégie générale et le développement des systèmes d'information, plus grande est la performance de l'organisation.⁴⁸

Ce modèle a été formalisé à partir des principes suivants :

- Le premier principe : le fit stratégique (terme autrement traduit par congruence ou intégration) consiste à mettre en cohérence les deux espaces suivants :
 - La stratégie tournée vers l'extérieur de l'organisation ;
 - Les infrastructures et processus tournés vers le fonctionnement opérationnel et interne de l'organisation.

⁴⁷Augustin Bilolo abwankom, « capacité d'alignement stratégique et TI : élaboration d'un instrument de mesure basé sur le modèle de Ross », mémoire de maîtrise en informatique de gestion, université Québec Montréal, juin 2010.P :18.

⁴⁸ ROBERT REIX, OP.CIT ,P :285.

Chapitre 2 Le rôle du système d'information dans le développement stratégique des organisations

- Le deuxième principe de ce modèle définit deux champs d'activité disjoints :
 - Les desseins et activités de l'organisation ;
 - Les technologies de l'information.

Le défi est alors de réussir une bonne intégration fonctionnelle entre ces deux champs.

Les auteurs vont ensuite combiner ces deux principes (cohérence stratégique et champs d'activités) pour identifier quatre domaines qui seront impliqués dans les opérations d'alignement. Chacun de ces quatre domaines contient des éléments articulés entre eux.

Les domaines en question sont :

1-celui de la stratégie générale : domaine d'action (produits / marchés), compétences distinctives, relations de coopération... ;

2-celui de la stratégie des technologies de l'information : positionnement de la firme sur le marché des TI : choix des technologies, des applications, des compétences à maîtriser, des coopérations à envisager... ;

3-celui de la structure et des processus organisationnels : découpage et répartition des rôles, conception des processus de gestion et gestion des compétences clés :

4-celui des systèmes d'information, nature des applications, choix des matériels et des logiciels à utilisé, mise en œuvre des compétences spécifiques.

- Le troisième principe est d'insérer ces quatre domaines dans les deux dimensions qui sont la cohérence stratégique et l'intégration fonctionnelle.
- Le quatrième principe est l'identification des trois différents rôles que peuvent jouer un domaine dans l'opération d'alignement comme étant un processus dynamique, interactif, caractérisé par une succession de différents Co-alignements, chacun de ces Co-alignements est défini sur trois domaines :
 - Le domaine d'ancrage, le plus solide, celui qui pilote le changement ;
 - Le domaine pivot, domaine intermédiaire où est mis en œuvre le changement initial ;
 - Le domaine d'impact objet principal du changement.

2.2.3. Le modèle de Luftman

Ce modèle offre une perception sur l'alignement, qui diffère de celle de son prédécesseur. Luftman considère l'alignement comme étant un ensemble de domaines organisationnels à aligner, catalyseurs et d'inhibiteurs, de critères d'évaluation de l'alignement et de la position actuelle de l'organisation dans une échelle de maturité de l'alignement.⁴⁹

2.2.4. Le modèle de Zachman

Le modèle de Zachman consiste à l'idée que l'alignement TI est une conséquence logique au problème de l'écart entre les spécifications d'un SI et son implémentation, entre la stratégie TI et le SI supposé la supporter ou encore entre un modèle théorique et sa réalisation sur le terrain.⁵⁰

Ce modèle accorde une place prépondérante à l'architecture d'organisation pour gérer l'écart entre le contexte organisationnel et l'implémentation d'un SI, faire respecter les règles d'affaires et détecter les anomalies par rapport aux spécifications.

Étant donné que l'implémentation d'une stratégie via un SI est souvent source de dysfonctionnement et de manque d'alignement, le modèle de Zachman (1992) préconise que l'architecture d'un SI se fasse à l'échelle de l'organisation (plutôt qu'au niveau de la fonction TI) et ce, suivant trois axes :

- **Consistance structurelle** : assure que chaque SI soit en cohérence et conforme au modèle de données en place dans l'organisation.
- **Cohérence spatiale** : assure que chaque SI soit intégré à l'ensemble de matériels, logiciels et autres réseaux informatiques de l'organisation.
- **Cohérence comportementale** : assure que chaque SI soit intégré aux objectifs et à la stratégie de l'organisation.

⁴⁹ Bilolo A, OP.CIT, P: 25.

⁵⁰Idem ,P:25.

Le modèle de Zachman (1992) prône aussi la description détaillée d'un SI et ses composants pendant le processus d'architecture et de conception. En effet, étant donné l'omniprésence des transformations organisationnelles dans l'organisation, celle-ci et ses sous-systèmes doivent être conçus dès le départ pour supporter et anticiper ces transformations. Pour cela, il est indispensable d'avoir un plan architectural et des représentations descriptives de l'organisation et de ses sous-systèmes pour comprendre comment ceux-ci sont construits et alignés entre eux.

2.2.5. Le modèle de congruence besoins-capacités de traitement de l'information

Le modèle de congruence besoins-capacité de traitement de l'information conçoit l'alignement stratégique en termes de la capacité de traitement de l'information d'une organisation en réponse à ses choix stratégiques. La base théorique de ce modèle est relève d'une conceptualisation de l'organisation vue comme lieu de production, d'utilisation et de traitement de l'information. L'efficacité d'une organisation dépend de l'alignement entre ses besoins en traitement de l'information et sa capacité de réaliser effectivement ce traitement.⁵¹

2.3. Processus d'alignement du système d'information

Le point de départ de chaque processus dans une organisation est, de toute évidence, la planification. Une planification des SI permette d'anticiper en décidant quels seront les objectifs à atteindre par le SI envisagé, et quelles seront les ressources à engager pour atteindre ces objectifs.

L'idée de planification s'est progressivement imposée au sein des organisations après des périodes de plus au moins longues de construction anarchique des systèmes d'information, la planification du système d'information implique un principe de gestion à deux niveaux:⁵²

⁵¹TUSHMAN, Michael.L. NADLER, David A. "Information Processing as an Integrating Concept in Organizational Design". *Academy of management review*, 1978, Edition, n° 3, PP: 613-624.

⁵²Robert REIX, OP.CIT ,P :290.

- Niveau stratégique globale ou les objectifs à atteindre et les moyens principaux sont déterminés.
- Niveau tactique dans lequel la planification joue le rôle de l'instrument de la mise en œuvre (pendant les projets de réalisation d'applications), et de la cohérence sur deux plans complémentaires :
 - Assurer la cohérence entre les objectifs stratégiques de l'organisation et des besoins stratégiques par les systèmes d'information, ce qui rend la planification la concrétisation du processus d'alignement stratégique ;
 - Assurer la cohérence entre une définition globale des systèmes d'information et leur réalisation progressive.

2.4. Rôle de l'alignement du système d'information

2.4.1. Le SI : Valeur et performance

Au cours de cette section nous allons remettre la lumière sur les apports de la théorie sur l'alignement stratégique, car, en parlant d'alignement SI, on pense immédiatement aux travaux de Venkatraman et Henderson (1993) qui soulignaient que la contribution de création de valeur des SI demeurerait dépendante de l'alignement avec le business et les processus dynamiques de l'organisation. Ils ont ouvert la voie quant à l'impact des TIC sur la performance Par : ⁵³

- L'utilisation d'approches basées sur les modèles de contingence de management stratégique ;
- Tout en focalisant sur la notion d'alignement stratégique ou de congruence entre les TIC et leur environnement. À ce titre, le même Venkatraman a aussi démontré (1989) que l'impact des TIC sur l'organisation pouvait permettre le développement de nouvelles Activités rentables et concurrentielles.

En considérant l'essentiel des travaux réalisés au niveau international, s'agissant de la contribution des TI à la performance et à la création de valeur, on peut considérer que la problématique de la performance et de la valeur des SI a été approchée autour de six perspectives :

⁵³ BOUNFOR AHMED,EPINETTE, GEORGES, « valeur et performance des SI, une nouvelle approche du capital immatériel de l'entreprise" édition Dunod,2006,P:44.

- La contribution des TI à la productivité ;
- La contribution des TI au développement d'un avantage concurrentiel ;
- L'impact des TI sur le surplus du consommateur ;
- La perspective organisationnelle (y compris en termes de processus) ;
- La perspective de valorisation du capital immatériel ;
- L'analyse économique de projets (et de portefeuilles de projets).⁵⁴

2.4.1.1. Le rapport SI/valeur

Reprenons ces six perspectives, en considérant leurs arguments clés. Pour les trois premières, on s'appuiera notamment sur l'intéressante contribution de Hitt et Brynjolfsson (1996), organisée autour de trois questions autour des investissements en systèmes d'information :

- Accroissent-ils la productivité des organisations ?
- Améliorent-ils la position concurrentielle des organisations ?
- Créent-ils de la valeur pour le consommateur ?

2.4.1.2. Le système d'information et la performance

Quand peut-on dire que l'on dispose d'un bon système d'information ? Comme toutes celles qui concernent la notion d'efficacité organisationnelle, cette question peut appeler plusieurs réponses, différentes selon la qualité des répondants, selon le temps... En particulier, les points de vue des techniciens SI, des utilisateurs (à différents niveaux), de la direction générale... peuvent diverger considérablement quant à la nature du jugement qu'il convient de porter sur le succès d'un SI. Celui-ci est donc susceptible d'être apprécié selon différents critères.

Ainsi DeLone et McLean (1992) ont proposé un modèle de succès des systèmes d'information intégrant différentes mesures :

- La qualité du système technique (accès facile, usage convivial. Temps de réponse Court.) ;

⁵⁴ BOUNFOR AHMED, EPINETTE, GEORGES, OP.CIT,P:10.

- La qualité de l'information produite (précision, actualité, absence de biais, Accessibilité, exhaustivité..) :
- Le degré d'utilisation (temps réel d'utilisation, nombre de logiciels ou de fonctionnalités utilisés..) ;
- La satisfaction de l'utilisateur (traduisant l'attitude de l'utilisateur à l'égard du produit ou de l'outil..) ;⁵⁵

2.4.2 Analyse de la contribution du système d'information à la performance

Un système d'information peut être considéré comme satisfaisant voire agréable par ses utilisateurs sans être efficace ou même efficient au niveau de l'organisation. Pour les dirigeants, la question majeure est celle de la contribution des SI à la performance financière globale (variation de la valeur de marché, taux de rendement des actifs..) et cette question appelle une réponse mettant en évidence, de manière claire, le lien entre les investissements consacrés aux systèmes d'information, d'une part et l'amélioration de la performance financière globale, d'autre part démontrer la réalité de ce lien est une tâche difficile.⁵⁶

2.5. Le découpage du système d'information

Les points de vue existants jusqu'à aujourd'hui sont suivant :⁵⁷

2.5.1. Premiers points de vue : découpage selon la structure organisationnelle

Selon H.I. ANSOFF, dans une organisation organisée selon une structure fonctionnelle, le découpage en domaines semble voisin de découpage en domaines semble voisin de la structure.

2.5.1.1. Les avantages de cette démarche

Les principaux avantages de cette démarche sont :

- Facilité de mettre en œuvre le découpage du système d'information en domaines ;

⁵⁵Robert REIX, OP.CIT, P : 415.

⁵⁶idem, PP : 419-430.

⁵⁷Mohamed JAOUAD EL QASMI, « L'alignement stratégique du système d'information », ISDM 20, N° 246 ,2005.P P: 5-6.

- Le processus de l'expression des besoins se fait dans de bonnes conditions et suivant une méthodologie réfléchie, ceci est dû à la connaissance parfaite de cadres à forte spécialisation de leurs domaines de compétence ;
- Chaque entité peut acquérir et suivre facilement les évolutions des logiciels intégrés sans affecter les autres entités.

2.5.1.2. Les inconvénients de cette démarche

Les principaux inconvénients de cette démarche sont :

- L'oubli d'importants projets transversaux pouvant affecter le processus de prise de décision ;
- La réussite de l'informatisation des organisations repose sur la validation de l'étude de l'existant. Le comité des utilisateurs joue un rôle important dans ce sens, or la coordination est ardue, et chaque utilisateur se concentre sur les activités de son entité.
- Les intérêts des unités fonctionnelles passent parfois en priorité par rapport aux objectifs généraux de l'étude.
- La multiplicité des responsables impliqués dans la prise de décision peut affecter l'ordre de priorité des objectifs généraux de l'étude.
- La multiplicité des responsables impliqués dans la prise de décision peut affecter l'ordre de priorité des objectifs fixés.
- Des conflits peuvent surgir entre les unités chargées de fonctions différents ce qui donne naissance à des objectifs parfois contradictoires.
- Parfois des fonctions élémentaires de l'organisation sont bien défendues au dépend d'autres plus importantes, ce qui va affecter le degré de performance du système d'information informatisé.
- Les frontières entre domaines sont non claires et interactions non maîtrisables.

2.5.2. Deuxièmes points de vue : découpage non conforme à la structure de l'organisation

Dans son ouvrage intitulé de « l'autre cote de merise », Yves TABOURIER affirme qu'il est hors de question de s'appuyer pour le découpage sur la structure de l'organisation. Pour lui cette structure subit en effet l'influence des événements qui marquent la vie de l'organisation au contact son environnement. Elle porte également la marque de

considérations humaines, géographiques ou juridiques, elle est essentiellement organisationnelle, elle est le reflet de la façon dont l'organisation s'organise concrètement pour mener à bien ses activités, ce qui ne peut être que le résultat et non le point de départ du travail du concepteur du système d'information.

Il propose la méthode suivante pour le découpage :

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

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

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

2.5.2.1. Les avantages de la démarche

Nous pouvons résumer les avantages de cette démarche dans ce qui suit :

- Connaissance parfaite des procédures manuelles, car elle est basée sur les processus ;
- Participation massive de tous les acteurs du processus de prise de décision ;
- Énumération précise de tous les besoins à informatiser du contrôle de gestion.

2.5.2.2. Les inconvénients de la démarche

Les principaux inconvénients de cette démarche sont :

- L'existence de flux peu formels ou informels entre les processus complique la tâche du concepteur pour la réalisation d'un bon découpage selon la méthode TABOURIER.
- Risque de discordance entre la stratégie de l'organisation et celles des technologies de l'information, du fait que le découpage du système d'information n'est pas conforme à la structure existante.

- Identification des projets avec des interfaces très lourdes.

En effet, l'évènement générateur de la gestion des ressources humaines est le recrutement, qui est en réalité un poste budgétaire.

2.6. Nouveau modèle de découpage des systèmes d'information

La diffusion rapide des technologies de l'information et de la communication, est en contradiction avec l'évolution lente des formes d'organisation.

Dans ce contexte, on se demande :⁵⁸

- ❖ Comment organiser l'organisation pour supporter le système technique ?
- ❖ Comment passer d'une organisation qui prend de l'initiative ?
- ❖ Comment focaliser la réflexion autour de la stratégie de l'organisation ?

La réponse à ces interrogations réside dans la mise en place d'un scénario en terme technique, organisationnel et humain, connu sous le nom de schéma directeur du système d'information de l'organisation.

Il est à rappeler que les objectifs du schéma directeur du système d'information sont :

- Planifier le système d'information cible cohérent avec la stratégie de l'organisation ;
- Planifier de façon stratégique l'évolution des technologies de l'information et de communication ;
- Identifier les enjeux et les risques de chaque scénario ;
- Mesurer le cout de changement ;
- Définir les architectures de communication ;
- Concevoir le système de prise de décision.

L'identification des projets informatique passe par le découpage du système d'information en domaines de gestion, puis en sous domaines jusqu'à arriver aux projets informatiques.

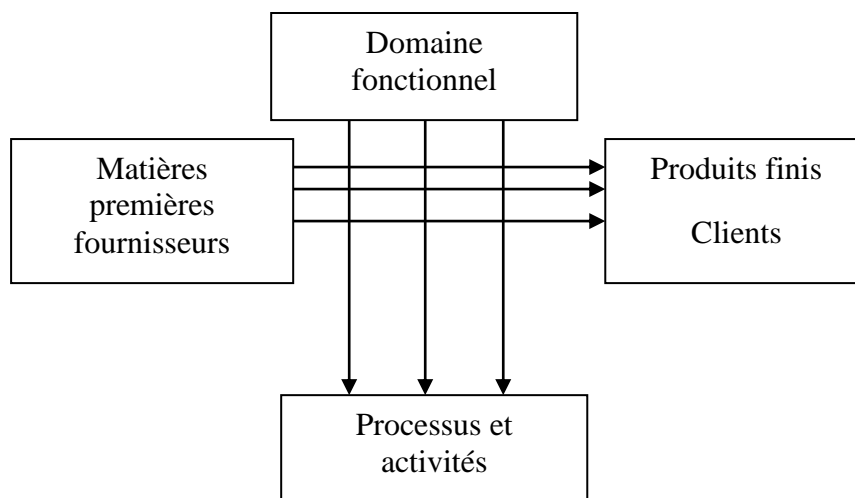
⁵⁸Mohamed JAOUAD EL QASMI, OP.CIT.P:09.

2.6.1. Terminologie et raisons du découpage du système d'information en métiers

Les organisations industrielles travaillent dans un environnement incertain, et sur des marchés de plus en plus internationaux, ce qui demande une gestion non plus par fonctions et couts, mais par processus et activités. Si à l'intérieur de l'organisation, la fonction est un ensemble de plans d'actions, exprimés en terme de finalités, et faisant abstraction de toute référence à des solutions, réalisées par une personne ou groupe de personnes de l'organisation affectés de moyens, les métiers de l'organisation se caractérisent par le savoir-faire de l'organisation et par l'activité à laquelle sa production de valeurs est effectuée.

On peut représenter l'interaction entre les fonctions et métiers de la manière suivante (figure n° 9) :

Figure N°9 : Fonctions et métiers de l'organisation



Source : Mohamed JAOUAD EL QASMI, « L'alignement stratégique du système d'information », ISDM 20, N° 246 ,2005.P : 09.

Aujourd'hui l'approche transversale de l'organisation est dite approche métiers tandis que l'approche verticale est dite approche fonctionnelle.

Les raisons qui nous ont poussés à opter pour le découpage du système d'information en métiers sont les suivantes :

- a) Le système d'information orienté métiers va privilégier la chaîne de valeurs de l'organisation, et favorise le découpage entre les fonctions sur lesquelles étaient auparavant construits les systèmes d'information. Ce découpage est conforme aux logiciels de la gestion intégrés favorisant les approches métiers, dans la mesure où ils s'appuient sur des processus et des bases de données partagées.
- b) On est passé d'une informatique au service de productivité à une informatique au service des activités de l'organisation, puisque l'information est devenue un moyen de production.

Cette nouvelle conception sera basée sur une architecture « client-services ». La meilleure plateforme d'une telle architecture est le découpage du système d'information en métiers, capable de s'adapter aux évolutions de l'activité dans le développement des applications. Cette architecture sera le modèle des métiers de l'organisation, c'est aussi une cartographie de la réalité de l'organisation.

- c) Le système d'information orienté métiers d'organisation, favorise l'identification, la diffusion et la mémorisation du savoir-faire ce qui favorise la réussite du projet de capitalisation des connaissances (knowledge management).

Ainsi l'organisation dispose d'une base de connaissance apte à se transformer en actions en cas de besoins, et la logique individuelle du savoir-faire va disparaître laissant la place à la culture du partage des connaissances.

- d) Un métier associe des données sur les activités et leurs traitements correspondants (les savoir-faire par rapport aux métiers), il serait alors intéressant de concevoir un métier comme un objet. c'est la conception dirigée par le métier.

La conception orientée métiers doit permettre au nouveau système d'information de faire interroger l'ensemble des métiers de l'organisation à partir. Ainsi, chaque événement extérieur va engendrer une série de services qui sont encapsulés dans des structures d'information et qu'on peut qualifier de Framework. Cette façon de voir les choses facilitera la compréhension des métiers, et l'assemblage par la suite leur maintenance et leur réutilisabilité.

- e) Aujourd'hui, pour réorganiser leurs processus les organisations s'appuient largement les logiciels ERP (entreprise ressource planning ou système entreprise), qui permettent

d'informatiser des domaines plus autonomes. Il permet aussi d'identifier les interfaces nécessaires entre ces domaines. Les organisations cherchent grâce à ces logiciels, à intégrer leurs systèmes d'information surtout à travers des processus étendus, mais les systèmes obtenus ne répondaient qu'à une seule partie de leurs besoins.

- f) Enfin l'intégration réussie du logiciel de WORKFLOW et du business processus management exige des méthodes de travail réfléchies basées sur une modélisation intelligente des processus collaboratifs. Il serait plus facile de modéliser ces processus en partant des métiers de l'organisation.

2.7. L'alignement stratégique et les technologies de l'information et des communications

Le découpage du système d'information en domaine de gestion, permet de déterminer la future architecture informatique, et concevoir l'organisation sous forme de bases de données selon une approche descendante.

L'approche ascendante permet l'alignement stratégique du système d'information grâce aux nouvelles technologies de l'information et des communications.

Avec l'apparition des entrepôts des données (datawarehouse), et des requêtes, toutes les bases de données seront reliées entre elles, et les décideurs peuvent désormais accéder à l'information stratégique. Ceci permet à l'organisation d'être plus créative, et d'alimenter les tableaux de bord décisionnels capables de jouer le rôle de copilote et de permettre à l'organisation de rester à l'état de veille, c'est-à-dire assurer l'alignement stratégique du système d'information.

Le datawarehouse est une structure informatique dans laquelle est centralisée un volume important de données consolidées à partir des différentes bases de données internes, et l'organisation des données est conçue pour que les décideurs aient accès rapidement et sous forme synthétique à l'information stratégique dont ils ont besoin pour la prise de décision.

Section 3 : Le système d'information et le développement stratégique de L'organisation

Un système d'information doit permettre, de parfaire la connaissance de son organisme pour identifier son potentiel, ses points forts et ses points faibles, de positionner son organisme dans son environnement pour identifier les menaces et les opportunités (positionnement stratégique), et d'accompagner la mise en œuvre de la stratégie choisie.

3.1. Le système d'information convoyeur de la stratégie

La fonction de convoyeur cybernétique de la stratégie a été définie dans les années 1970-1975 par le concept de « management information système ».

Selon DAVIS (1974) : « le MIS est un système intégré homme machine qui fournit les informations supportant les opérations, la gestion et la prise de décision dans une organisation sociale ».

Le système d'information, dans ce cas est perçu comme un lieu de mémorisation et d'évaluation. Il a en charge de mémoriser l'activité à l'instant « t » pour savoir si celle-ci réalise La stratégie programmée en « t-1 » et aussi évaluer l'évolution de la stratégie en « t+1 ».

Le système d'information est une mémoire qui collecte les informations liées à l'exécution de la production pour évaluer, a posteriori, la réalisation d'une programmation stratégique.⁵⁹

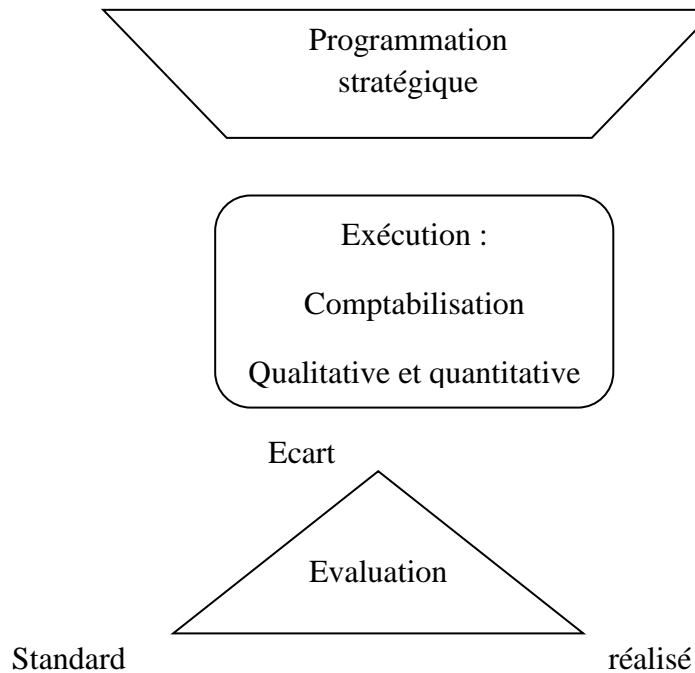
Donc on peut dire, que le système d'information intervient principalement à deux niveaux : d'une part en aidant les décideurs à anticiper les conséquences d'un changement et à prendre des décisions plus rapides, en s'appuyant sur un historique de données afin d'analyser des tendances et d'élaborer des modèles en tenant des paramètres externes de l'environnement.

⁵⁹AUTISSIER D, « Recomposition stratégique des systèmes d'information par le concept d'urbanisme », acte de la ville conférence internationale de management stratégique, AIMS , Paris, 1999, PP : 35-40.

Chapitre 2 Le rôle du système d'information dans le développement stratégique des organisations

Ensuite en tant qu'outil de pilotage de l'organisation vers la mise en œuvre de sa stratégie. Ces fonctions du système d'information dépendent alors de ses capacités de collecte et de traitements des informations.

Figure n°10 : Le modèle « programmation, exécution, évaluation »



Source : AUTISSIER D, « Recomposition stratégique des systèmes d'information par le concept d'urbanisme », acte de la ville conférence internationale de management stratégique, AIMS, Paris, 1999, PP : 35-40.

Cette vision ne tient pas compte des effets d'émergence en relation avec des phénomènes d'apprentissage comme le mentionne la rationalité procédurale (Simon 1982). Assimiler le système d'information à la rationalité procédurale consiste à faire de ce dernier un élément organisant de l'organisation qui donne aux acteurs des moyens pour réduire l'ambiguïté de leurs situations (Weick 1979).

L'expression « alignement stratégique du système d'information », signifie que le système d'information correspond à la stratégie de l'organisation et qu'il fournit aux personnes de l'organisation les outils permettant de supporter la prise de décision.

3.2. Ordre de priorité stratégie et système d'information

Une problématique se pose alors ; savoir si les managers devraient tout d'abord mettre en place le système d'information et l'utiliser ensuite comme un outil au service de la stratégie ou si au contraire, ils devraient adopter des stratégies et définir le système d'information en l'adaptant aux contraintes de la stratégie choisie.⁶⁰

La littérature traitant de la relation stratégie/système d'information nous a permis d'identifier trois points de vue :

3.2.1. La stratégie d'organisation précède le système d'information

En se basant sur les (14) principes d'une bonne gestion annoncés par (Henry Fayol,1916) à savoir :

1. La division du travail ;
2. L'autorité ;
3. La discipline ;
4. L'unité de commandement ;
5. L'unité de direction ;
6. La subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général ;
7. La rémunération du personnel ;
8. La centralisation ;
9. La hiérarchie ;
10. L'ordre ;
11. L'équité ;
12. La stabilité du personnel ;
13. L'initiative ;
14. L'union du personnel.

Nous observons que l'implication du rôle d'information dans la gestion de l'organisation n'a pas été évoquée parmi ces principes, nous pouvons justifier l'élimination de la fonction de l'information historiquement, par la domination de la gestion classique de l'organisation à cette époque qui ne prenait pas en considération son environnement.

⁶⁰Mohamed JAOUAD EL QASMI, OP.CIT.P:3.

3.2.2. Le système d'information précède la stratégie de l'organisation

H.A Simon n'a jamais déclaré que la planification du système d'information doit précéder l'élaboration de la stratégie d'organisation, mais qu'on en fait référence à ses travaux sur la rationalité limitée de l'homme qui raisonne séquentiellement puisqu'il n'est pas capable de traiter plusieurs problèmes simultanément, nous inspire cette importance donnée aux systèmes d'information dans l'élaboration de la stratégie d'organisation.

L'hypothèse de base de Simon, étant la similitude entre l'organisation de l'ordinateur et celle du cerveau de l'homme.

L'homme et son ordinateur forment alors un système : homme – machine dont la performance va croissant, au fur et à mesure que l'on comprend mieux la manière de raisonner d'une part et que les outils disponibles sont plus évolués d'autre part.

L'ordinateur étant une machine disciplinée, elle fait ce que lui demande de faire l'informaticien, la relation : homme-machine serait plus intéressante, si on la projetait à la relation gestionnaire-informaticien.

L'ordinateur augmente les capacités de traitement de l'information pour l'organisation, il permet d'augmenter le degré de rationalité collective et de développer des réponses appropriées à des situations d'incertitude.

Pour H.A.Simon, l'organisation est un réseau d'informations qui alimentent les processus de décision et les moyens qui permettent de prendre les décisions.

3.2.3. Vers un renouvellement dans la relation stratégie / Système d'information

Dans son ouvrage : Voyage au centre des organisations Mintzberg a essayé de modéliser la profession du manager, qui est le planificateur de la stratégie.

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

1. Le manager est un planificateur systématique réfléchi ;
2. Le manager n'a pas systématiquement de tâches successives à accomplir ;
3. Le manager supérieur à besoin d'information agrégées, que seul un système formalisé d'information de gestion peut lui fournir ;
4. Le management est plus ou moins devenu une science et une profession.

Chapitre 2 Le rôle du système d'information dans le développement stratégique des organisations

L'étude de ces quatre professions, nous donnera une idée que Mintzberg a inclus le traitement de l'information dans le travail du manager, il insiste sur le fait qu'il faut connaître suffisamment bien les capacités de l'organisation, afin de réfléchir en profondeur, sur ses orientations stratégiques.

Les stratégies n'ont pas besoin d'être délibérées, elles peuvent aussi émerger, plus au moins, des actions d'organisations. Tous les processus d'élaboration de la stratégie sont à la fois délibérés et émergents car l'apprentissage est aussi le fruit de l'expérience.

Le fait d'insister sur l'importance de l'information traitée dans le travail du manager, nous pousse à croire que Mintzberg opte pour l'intégration de la réflexion du système d'information dans l'élaboration de la stratégie de l'organisation.

Ce qui nous pousse à croire que Mintzberg opte pour l'intégration de la réflexion du système d'information dans l'élaboration de la stratégie de l'organisation.

Selon Mohamed JAOUAD El QASMI, Une revue de la littérature de la relation stratégie /système d'information nous renseigne que les critères qui peuvent influencer l'alignement stratégique sont les suivants :

- L'existence de schéma linéaire entre la stratégie d'organisation et le système d'information ;
- L'existence d'interaction entre la stratégie et le système information ;
- Le degré de collaboration entre les informaticiens et les gestionnaires ;
- Le degré d'évolution du système d'information ;
- Le statut de l'informaticien au sein de l'organisation ;
- Le degré d'alignement stratégique du système information ;
- Le degré d'expression des besoins des utilisateurs lors de l'informatisation des tâches ;
- Le degré de satisfaction des utilisateurs, vis-à-vis des tâches de gestion ;
- Le degré de rationalité limitée pour la prise de décision.

Ces critères ont été mis en comparaison selon les différents points de vue concernant la relation : stratégie d'organisation/ système d'information (voir tableau1) :

Chapitre 2 Le rôle du système d'information dans le développement stratégique des organisations

Tableau 1 : Tableau comparatif des points de vue de la relation stratégie / système d'information

Critères de comparaison	Premier point de vue : La stratégie précède le système d'information	Deuxième point de vue : Le système d'information précède la stratégie	Troisième point de vue : Pas de schéma linéaire entre système d'information et stratégie	Nouvelle relation : Stratégie/système d'information
Existence de schéma linéaire entre stratégie et système d'information	Oui	Oui	Non	Non
Existence d'interaction entre la stratégie et système d'information	Non	Faible	Moyen	Elevé
Degré de collaboration entre informaticiens et gestionnaires	Très faible	Faible	Moyen	Elevé
Evolution du système d'information	Très faible	Faible	Moyen	Elevé
Statut de l'information au sien de l'organisation	Sans importance	Sans importance	Important	Très important
Degrés d'alignement stratégique du système d'information	Faible	Moyen	Moyen	Elevé
Degré d'expression des besoins des utilisateurs de l'informatisation des tâches de gestion	Faible	Moyen	Elevé	Très élevé
Degré de satisfaction des utilisateurs vis-à vis de l'informatisation des tâches de gestion	Faible	Faible	Moyen	Elevé
Degré de rentabilité limitée pour la prise de décision	Très élevé	Elevé	Moyen	Faible

Source : Mohamed JAOUAD EL QASMI, « L'alignement stratégique du système d'information », ISDM 20, N° 246 ,2005.P : 07.

Chapitre 2 Le rôle du système d'information dans le développement stratégique des organisations

Il n'existe pas de schéma linéaire retraçant le lien entre la stratégie d'organisation et son système d'information. Ces deux dimensions doivent être pensées simultanément de manière interactive. Les innovations techniques peuvent être à l'origine d'évolutions stratégiques et la stratégie doit être le secteur de l'évolution du système d'information.

Conclusion

En conclusion l'alignement stratégique est un concept plus complexe que les liens entre couples d'éléments de niveaux différents existant au niveau de l'organisation.

La nature complexe de l'alignement stratégique est aussi liée au fait que ni la stratégie ni les systèmes d'information ne sont des éléments simples. Représenter l'alignement stratégique par une somme de liens simples (un élément de la stratégie correspond à un élément opérationnel) génèrerait une explosion combinatoire du nombre de liens. Ce constat est lié à la nature complexe des contributions des différents éléments à aligner.

Si l'intérêt de l'alignement est largement reconnu, sa mise en œuvre reste trop souvent limitée.

Mettre en œuvre une démarche d'alignement stratégique suppose de faire face à deux défis consubstantiels à toute planification stratégique :

- Réussir l'articulation entre le long terme (un programme pluriannuel) avec le court terme (des projets à durée de vie limitée) ;
- Faire de la réalisation de la stratégie la préoccupation de chacun au quotidien.

L'intérêt du dernier chapitre, porter sur une application des recherches et d'analyses présentées dans les deux chapitres précédents sur la question de la liaison entre le système d'information et la stratégie de l'organisation, son rôle et son impact sur le développement stratégique au sein de l'établissement économique CNEP Banque (agence LAMALI de Tizi-Ouzou).

Chapitre III

Impact du système
d'information dans le
développement stratégique de
la CNEP Banque

Chapitre 3 : Impact du système d'information dans le développement stratégique de la CNEP Banque

Introduction

La CNEP Banque est une institution financière qui joue un rôle essentiel dans le développement économique de notre pays. Dans ce contexte, le système d'information joue un rôle clé dans le développement stratégique de la CNEP-Banque en tant qu'outil fondamental pour soutenir ses opérations et sa croissance.

Tout d'abord, le SI de la CNEP Banque facilite la collecte, le stockage et l'analyse des données financières, des informations sur les clients et des indicateurs clés de performance. Ces données sont cruciales pour évaluer la rentabilité, l'efficacité opérationnelle et la performance globale de la banque. Grâce à des systèmes de gestion intégrés, la CNEP Banque peut accéder rapidement et précisément à ces informations, ce qui permet une prise de décision éclairée et une planification stratégique efficace.

De plus, le SI de la CNEP Banque permet l'automatisation des processus, réduisant ainsi les tâches manuelles et les erreurs potentielles. Cela améliore l'efficacité opérationnelle de la banque en accélérant les flux de travail, en réduisant les coûts et en augmentant la productivité des employés. Par exemple, grâce à des systèmes de gestion des transactions et des opérations, la CNEP Banque peut traiter rapidement les demandes de prêts, les transactions financières et les opérations bancaires quotidiennes.

Afin de savoir c'est quoi exactement le rôle du système d'information dans la CNEP-Banque, nous avons scindé ce chapitre en trois sections : dans la première on présentera la CNEP-Banque, dans la deuxième section on essaiera de décrire la démarche méthodologique et retracer l'impact du système d'information dans le développement stratégique de la CNEP-Banque. En dernier lieu en discernera l'analyse et la discussion des résultats.

Section 01 : Présentation générale de l'organisme enquêté

Pour enrichir notre travail nous avons choisi de suivre notre stage pratique auprès de la CNEP-Banque agence 207 Tizi-Ouzou, et pour cela nous allons d'abord présenter cette institution et parler de son historique, sa transformation de la CNEP en CNEP- Banque en 1997 et enfin identifier ses différents missions.

1. 1. Historique de la CNEP Banque

La Caisse Nationale d'épargne et de Prévoyance-Banque est une institution financière créée par l'ordonnance⁶⁴⁻²²⁷ du 10 août 1964, succédant à l'ancienne institution française qui est la Caisse de Solidarité des Département et des Communes d'Algérie (CSDCA), sa mission principale est la mobilisation de la collecte de l'épargne.

La première agence de la CNEP a été ouverte officiellement, le premier mars 1967 à Tlemcen. Cependant, le livret d'épargne était déjà commercialisé, depuis une année, à travers le réseau Poste et Télécommunication (P&T). La CNEP est, aujourd'hui, une Société Par Action(SPA) au capital de 14 milliards de dinars dont le siège social se situe à Alger. Dès sa création jusqu'à son attribution de banque par le Conseil de la Monnaie et du Crédit (CMC), la CNEP a connu Plusieurs étapes dans son évolution, à savoir : ⁶¹

a) La période de 1964-1970

La CNEP de 1964-1970 : les conditions économique et psychologique de l'épargne étaient défavorables, puisque l'Algérie qui venait de prendre l'indépendance présentait de façon aigue les caractéristiques d'un sous-développement économique. Durant cette période, l'activité de la CNEP était basée sur la collecte de l'épargne sur livret avec le règlement du contentieux allégo-français sur l'épargne du 23 décembre 1966 qui à la CNEP de récupérer de l'ancienne caisse d'épargne française deux cent soixante un mille (261000) comptes demeurés indicatifs. Durant cette même période, le nombre de joints de collecte comprenait cinq cent soixante-quinze 575bureux, dix 10 agences propres à la CNEP ; les premières agences du réseau ont été ouvertes à la clientèle à Alger et à Tizi-Ouzou en 1967.

⁶¹Document interne de l'établissement 2023.

b) la période de 1971-1979

La CNEP pendant l'année 1971, dans le prolongement de la mise en place des instruments de mobilisation de l'épargne nationale, une instruction datée du 1971 autorisa la CNEP à mettre en œuvre un nouveau produit d'épargne qui avait pour cible la population algérienne résidant à l'étranger au mois d'avril 1971, une instruction a changé la CNEP de financer les programme de la réalisation de logement en utilisant les fond du trésor public.

Dès lors l'épargne des ménages va connaître un essor prodigieux, à la fin de l'année 1975, à la cour de laquelle furent vendus les premiers logements eu profit de titulaire de livrets d'épargne. En 1979, 46 agence CNEP et bureaux de collecte étaient opérationnels. On peut voir l'évolution du réseau de la CNEP à partir de tableau suivant :

Tableau N°2 : Evolution du réseau de la CNEP (1974-1979)

Année	Agences principales	Agences primaires	Total
1974	09	01	10
1975	10	02	12
1976	13	02	15
1977	22	02	24
1978	26	03	29
1979	31	15	46

Source : La CNEP en chiffre 1995

c) La période de 1980-1996

La CNEP s'est assigné de nouvelles activités qui concernent :

- Le suivi des crédits de construction octroyés aux particuliers ;
- Le financement de l'habitat promotionnel « décret N°80-123 » du 13/09/1980 sur fonds d'épargnes;

CHAPITRE 3 Impact du système d'information dans le développement stratégique de la CNEP Banque

- Le financement des secteurs hors habitat (profession libérales transports, coopératives... etc).

La CNEP a également, durant cette période, augmenté le nombre d'agences (120 agences en 1988 et 172 en 1996). Suite à la promulgation de la loi sur la monnaie et le crédit (loi 90-10 avril 1990) de nombreux bouleversements ont marqué le système bancaire algérien qui est désormais livré à la concurrence et donc à la diversification de ses produits.

En 1997, la CNEP a changé de statut pour devenir « CNEP BANQUE », ce changement a été agréé par le conseil de la monnaie et du crédit à travers l'agrément n°01- 97.

Cet agrément a érigé la CNEP, en société par actions sous la dénomination sociale de «CNEP-Banque » à compter du 27 Juillet 1997.

Ce nouveau statut lui a permis l'exécution tant pour elle-même que pour le compte de tiers, de toutes les opérations de banque (financières, commerciales, industrielles, mobilières et immobilières).

d) La période (1997 à nos jours)

L'assemblée générale ordinaire du 17/07/2008 (DR N°1147 du 27 mai 2008) portant organisation générale de la banque décide que son activité autorise au titre de crédits aux particuliers:

- Les crédits hypothécaires prévus par les textes particuliers en vigueur au sein de la banque à l'exclusion des prêts pour l'achat des locaux ; la construction ; l'extension et l'aménagement des locaux à usage commercial ou professionnel.

Il y a aussi le financement de la promotion immobilière à savoir :

- Le financement des programmes immobiliers destinés à la vente ou à la location y compris en intégrant des locaux à usage commercial ou professionnel ;
- Le financement de l'acquisition ou l'aménagement de terrains destinés à la réalisation de logements ;
- Le financement des entreprises les segments qui sont autorisés.

- Le financement des opérations d'acquisitions, d'extension et ou de renforcement des moyens de réalisation (équipements) initiés par des entreprises de production de matériaux de construction ou des entreprises de réalisation intervenant dans le secteur de bâtiment.

- Le financement de projets d'investissement dans les secteurs de l'énergie, de l'eau, de la pétrochimie ou de l'aluminerie.

Elle est soumise à la législation commerciale et régie par l'ordonnance n° 03-11 de 23 Août 2003 relative à la monnaie et au crédit, ainsi que l'ordonnance n° 95-25 de 25 Septembre 1995 relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat.

En Juillet 2011, le conseil d'administration a adopté une résolution portant sur le déploiement stratégique de la banque suite à l'autorisation de la banque d'Algérie permettant à la CNEP banque de financer tous les secteurs des activités économiques à l'exception du commerce extérieur.

La nouvelle organisation de la banque portée par la DR N°1368 du 01 juillet 2013 (apportée comme une modification à la DR N°1147 du 27 mai 2008) définit l'organisation commerciale en agences et donc la mise en application du nouveau système (Temenos24).⁶²

Son capital social est de quatorze milliards de dinars (14.000.000.000 DA). Elle dispose d'un réseau de 14 directions régionales (directions réseaux), 218 agences animées par plus de 5000 employés, et 6200 employés pour toute la banque.

1. 2. Organisation et métiers de la CNEP-Banque

L'organisation de la CNEP Banque est en chantier et cela depuis l'adoption en 2008 du nouvel organigramme qui n'a été mis en place qu'en 2014 au niveau de la direction générale et aussi des réseaux par contre appliqué au niveau des agences et ça fondé d'un système d'information performant « Temenos T24 ».

La CNEP-Banque est dotée d'une assemblée générale et d'un conseil d'administration, son contrôle est assuré par deux commissaires au compte.

1.2. 1. Le schéma organisationnel

Le schéma organisationnel de la CNEP-Banque englobe trois niveaux hiérarchiques:

Le niveau central ;

Le niveau régional ;

Le niveau des agences.

⁶²Fondée en 1993 et cotée sur la bourse suisse, Temenos Group AG est considéré comme un leader mondial des logiciels bancaires.

1.2.1.1. Le niveau central

Le pilotage de la banque est assuré par un Président Directeur Général (PDG), assisté par sept Directeurs Généraux Adjointes (DGA) :

- Le DGA chargé de développement ;
- Le DGA chargé de l'administration ;
- Le DGA chargé de crédit ;
- Le DGA chargé de finance et comptabilité ;
- Le DGA chargé de contrôle ;
- Le DGA chargé du recouvrement ;
- Le DGA chargé de système d'information.

Ces sept (07) Directeurs Généraux Adjointes sont sous l'autorité du Président Directeur Général. Ils ont pour mission, chacun dans le domaine qui le concerne, de l'animation, la coordination et le suivi des activités des directions centrales.

1.2.1.2. Le niveau régional

Les directions régionales appelées (également directions de réseaux) constituent un intermédiaire entre les agences et les directions du siège. Elles exercent toute fonction déléguée par la Direction Générale.

Le premier article de la décision réglementaire n° 74-95 du 21 novembre 1995 fixant l'organisation des directions régionales, définit ces dernières comme « structure hiérarchique de soutien des agences implantées dans sa circonscription territoriale définie par voie réglementaire ».

La CNEP-Banque compte actuellement un réseau de 14 directions régionales, ces directions régionales sont chargées d'encadrer et de soutenir les activités commerciales et administratives de ces dernières.

La direction du réseau est structurée en plusieurs départements, les missions dévolues à la direction de réseau sont prises en charge par un Directeur assisté de six (06) chefs de départements :

- Département personnel et moyen ;
- Département du Financement ;
- Département des finances et de comptabilité ;

- Département de l'informatique ;
- Département de l'épargne ;
- Département recouvrement.

Sont aussi attachés au directeur du réseau :

- Directeur régional adjoint ;
- Cellule contrôle et tableau de bord ;
- Comité de sécurité.

En cas de nécessité et après accord de la direction générale, le directeur du réseau peut se faire assister d'un directeur adjoint.

1.2.1.3. Le niveau des agences

L'organisation des agences de la CNEP-Banque est définie par la décision réglementaire n°75-95 du 21 novembre 1995. Au sens de cette décision, l'agence est une structure d'exploitation décentralisée dont le directeur est placé sous l'autorité du directeur réseau auquel elle est rattachée administrativement.

La CNEP-banque est en phase d'application de la nouvelle organisation de l'agence OCA (organisation commerciale de l'agence) qui s'inscrit dans le cadre de la stratégie de développement et de sa nouvelle approche commerciale qui vise à mettre la satisfaction du client au centre des préoccupations de la banque.

LA CNEP-Banque dispose de 218 agences classées en trois catégories :

- L'agence de la catégorie 1 « principale » est située au chef-lieu de la wilaya. Ses missions consistent en la collecte de l'épargne par les différents produits de placement et l'octroi de tout type de crédit.
- Les agences de la catégorie 2 sont chargées de la collecte de l'épargne et l'octroi des crédits aux particuliers.
- Les agences de catégorie 3 dont l'unique activité est la collecte de l'épargne.

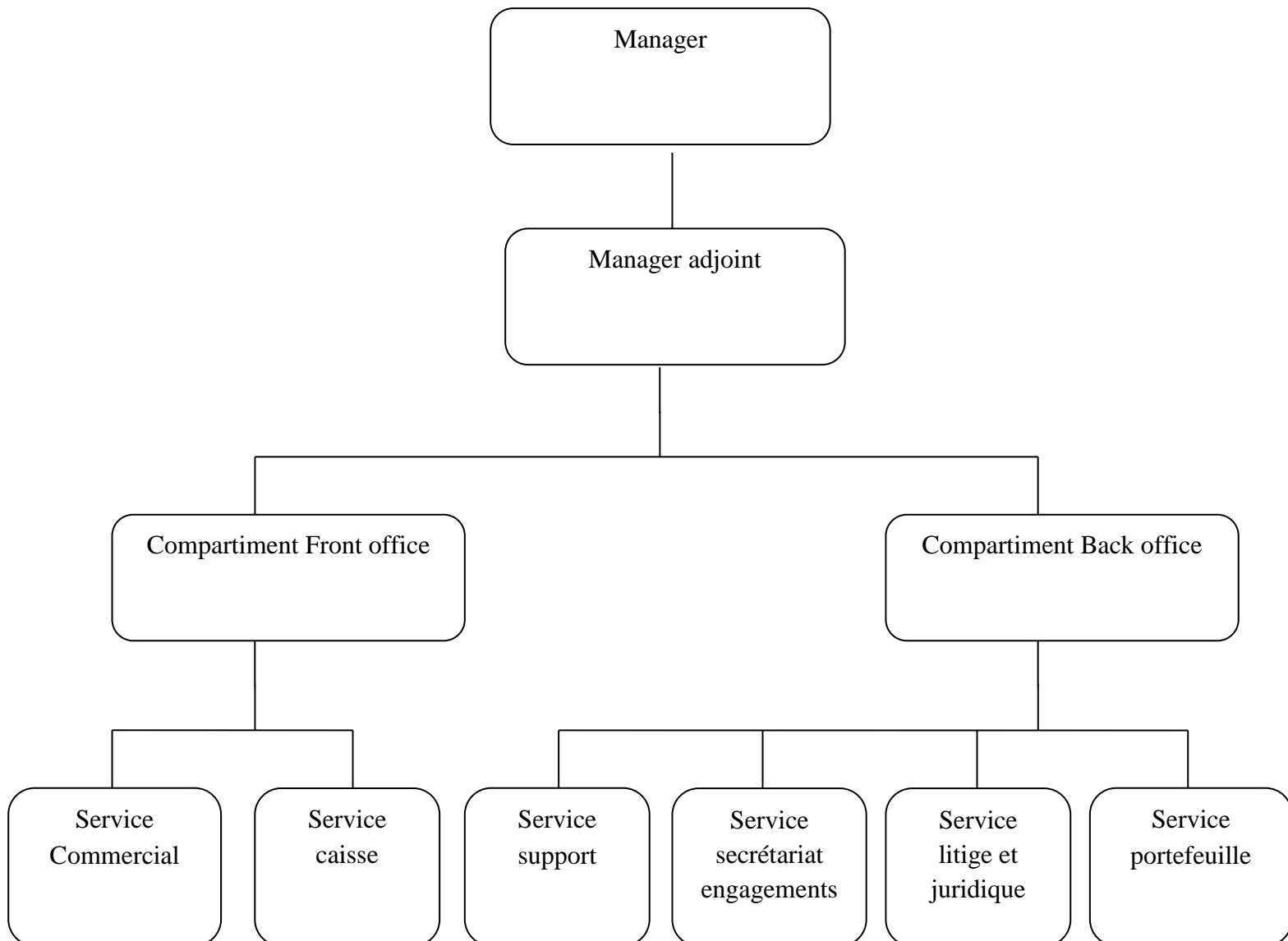
L'agence CNEP LAMALI de Tizi-Ouzou où nous avons effectué notre stage est classée comme agence de catégorie 02, de ce fait nous présenterons dans ce qui suit l'organisation d'une agence catégorie 02.

CHAPITRE 3 Impact du système d'information dans le développement stratégique de la CNEP Banque

L'Agence est identifiée par le code n°207. Elle est dirigée par un Directeur d'agence (manager) et un Directeur Adjoint nommés par le manager adjoint, dont leurs attributions sont définies par voie réglementaire.

Voire l'organigramme de l'agence ci-après.

Figure n° 11 :L'organigramme de l'agence



Source : Document interne de l'établissement 2023.

1.3. Les produits de la CNEP-Banque

La CNEP banque propose quatre catégories de produits : les crédits, les moyens de paiement, la bancassurance et les comptes bancaires.

1.3.1. Les crédits de la CNEP-banque

Les financements de la CNEP-Banque sont de diverses natures et s'adressent aussi bien aux particuliers qu'aux entreprises.

- **Les crédits aux particuliers**

Les prêts hypothécaires aux particuliers sont constitués des produits suivants :

- Prêt pour la construction d'un logement individuel ;
- Prêt sur la l'extension ou la surélévation d'un logement ;
- Prêt pour la construction d'un logement dans le cadre d'une coopérative immobilière ;
- Prêt pour l'aménagement d'un logement ;
- Prêt pour l'acquisition d'un logement neuf auprès d'un promoteur immobilier ;
- Prêt pour l'acquisition d'un logement auprès d'un particulier ;
- Prêt pour l'acquisition d'un logement dans le cadre de la vente sur plans ;
- Prêt dans le cadre de l'acquisition d'un terrain destiné à la construction d'un logement ;
- Prêt pour l'acquisition d'un local commercial et/ou professionnel neuf auprès d'un promoteur immobilier.

- **Le crédit location :**

Crédit pour la location d'une habitation ;

- **Les crédits aux promoteurs**

La CNEP-Banque assure la quasi-totalité des financements bancaires du secteur de l'habitat par l'octroi de crédits aux promoteurs au taux de 5.75%.

En outre, la CNEP-Banque participe au financement de l'accès au logement social, à la distribution des aides de l'Etat, sous forme de taux d'intérêts bonifiés, et assure la gestion des dons étrangers destinés au financement du logement social.

- **Les crédits aux entreprises**

Le champ d'intervention de la CNEP-Banque en matière de financement des entreprises comprend

- Le financement des investissements de tous les secteurs d'activités économiques y compris le fonds de roulement nécessaire au démarrage de l'activité ;
- Le crédit par signature ;
- Le leasing immobilier ;
- Les services liés à l'habitat (bureaux d'études, entreprises d'entretien d'immeuble...).

Le financement du commerce et du commerce extérieur est exclu du champ d'intervention de la CNEP-Banque.

1.3.2. Les moyens de paiement

La CNEP- banque met à la disposition de sa clientèle des moyens de paiement, qu'ils soient à vue ou à échéance, pour le paiement de ses dettes ou le recouvrement de ses créances auprès de l'une de ses agences ou bien auprès des autres banques.

Les moyens de paiement traités dans le processus de recouvrement ou de paiement sont :

1.3.2.1. Le chèque

Le chèque est un écrit par lequel une personne dénommée tireur donne ordre à sa banque (tiré) de payer une somme d'argent préalable et disponible au profit du porteur (bénéficiaire) ;

1.3.2.2. Les effets de commerce

Les effets de commerce matérialisent les créances relatives aux transactions commerciales, leur paiement est assujéti aux conditions de la provision suffisante et du non opposition sur le compte du client ;

1.3.2.3. Le Virement

Le virement permet d'opérer des transferts de fonds entre deux personnes distinctes ayant leurs comptes chez le même banquier ou chez deux banques différentes, l'ordre de virement n'est subordonné à aucune condition de forme et peut être sur un imprimé spécial fourni par la banque ;

1.3.2.4. Le Prélèvement

Le prélèvement bancaire est un moyen de paiement pré autorisé par le débiteur, il est utilisé par les organismes dont les créances présentent un caractère périodique (échéances régulières, généralement le prélèvement des mensualités relatives à l'amortissement des crédits accordés), leur traitement est automatisé par le biais du système de télé compensation appelé « BARBEROUSSE ».

La CNEP-Banque offre aussi à sa clientèle la carte bancaire pour les retraits effectués au niveau des DAB (distributeur automatique de banque).

1.3.2.5. La carte interbancaire (CIB)

La carte de paiement et de retrait interbancaire (CIB) est un moyen de paiement permettant à son titulaire conformément au contrat porteur, d'effectuer des paiements et des retraits. Sa forme obéit aux standards nationaux (instruction banque d'Algérie N 05-04 du 02/08/20 et internationaux (EMV).

1. 4. Les produits bancassurance

La cellule bancassurance est rattachée au président directeur général à titre transitoire, elle sera érigée en direction dans le cadre de la nouvelle organisation qui précisera le rattachement définitif dès la mise en place de l'ensemble des dispositions prévues par l'accord de partenariat avec CARDIF EL Djazair.

La CNEP-banque commercialise 3 produits bancassurance en partenariat avec CARDIF EL Djazair :

1.4.1. CNEP Total Prévoyance

Ce produit est destiné à couvrir les détenteurs de Φ comptes épargne et comptes chèques contre les risques de :

- Décès et invalidité absolue et définitive(IAD) toutes causes ;
- Décès et invalidité absolue et définitive(IAD) accidentels.

1.4.2. Assurance « ADE » CARDIF El Djazair

Les catégories de crédits concernées par l'assurance des emprunteurs (ADE) CARDIF EL Djazair couvrant le risque décès ou décès et IAD, sont les crédits immobiliers accordés par la CNEP-banque aux particuliers. L'assurance (ADE) couvre soit le décès ou le décès et IAD de: l'emprunteur et du Co-emprunteur ou la caution.

1.4.3. Produit bancassurance « SAHTI »

Est un produit CNEP-Banque/Cardiff El Djazair qui garantit la prise en charge des risques suivants :

- Maladie aggravée (cancer) ;
- Hospitalisation (suite à un accident ou une maladie) ;
- Hospitalisation chirurgicale (suite à UN accident ou une maladie).

Ce contrat offre le choix entre deux formules de couverture :

Formule 1 : (Individuelle) : prise en charge de l'assuré (adhérent) uniquement ;

Formule 2 :(Familiale) : prise en charge des assurés qui sont l'adhérent, son conjoint et ses enfants à charge (âgés de moins de 19 ans).

1.5. Les comptes bancaires

Les comptes offerts par la CNEP-Banque à sa clientèle sont :

1.5.1. Comptes chèque

Les comptes chèque sont des comptes de dépôt a vue dont les titulaires bénéficient en général de chéquiers, de carte de retrait, etc. ;

1.5.2. Comptes commerciaux

Les comptes commerciaux sont des comptes ouverts aux personnes physiques ou morales ayant une activité commerciale ou industrielle et ce pour les besoins de cette activité ;

1.5.3. Le compte sur livret épargne (LEP/LEL)

Toute personne physique majeure (19 ans révolus) jouissant de ses facultés mentales, pleinement capable pour l'exercice de ses droits civils, et n'ayant pas été interdite, peut ouvrir un livret d'épargne CNEP pour son propre compte et pour le compte des tiers ;

1.5.4. La carte d'épargne pour remplacer les livrets d'épargne

La carte épargne « CE » est un support adossé à un compte épargne logement « LEL » ou populaire « LEP », elle comporte un visuel (fond de carte) unique de couleur bordeaux /blanche grise. La carte comporte une puce répondant aux normes internationales EMV (voir annexe03), celle-ci est utilisée pour les transactions (retraits/versements) au niveau des lecteurs installés dans les guichets des agences CNEP banque, elle est aussi utilisée pour effectuer des retraits sur tous les DAB et GAB du réseau monétique interbancaire. La carte comporte une piste magnétique, un code confidentiel unique pour toutes les opérations en agence et sur DAB et une durée de validité de cinq ans renouvelable automatiquement à échéance.

1.6. L'aménagement physique de l'agence

Avant l'intégration du T24 l'agence était structurée de plusieurs services, avec l'arrivée de ce système il a fallu séparer l'agence en deux parties : front office et back office.

1.6.1. Le front office

Il se compose des ressources humaines, du système d'information et de l'espace de l'agence affectés à la réception des clients de la banque. A l'écoute des besoins exprimés par les clients, il prodigue les conseils à la clientèle et exécute les opérations de la clientèle pour la partie qui nécessite la présence effective des clients. La présence des clients est nécessaire pour préciser les besoins exprimés, pour apposer une signature, pour lancer une opération (crédit, épargne, recouvrement, etc.). Ce compartiment prend en charge le traitement des opérations pour le compte immédiat de la clientèle.

a- Accueil et orientation (chargés conseil et orientation)

Les activités du chargé d'accueil et d'orientation s'organisent en trois grands domaines :

- **Accueillir le client au sein de l'agence**
 - Orienter les clients vers les agents en fonction de leurs besoins, de leurs caractéristiques et de l'encombrement de l'agence ;
 - Gérer le flux des clients dans l'agence recevoir les clients entrant dans l'agence.
- **Fournir une réponse de premier niveau aux requêtes des clients**
 - Informer les clients sur l'ensemble des produits et services de la CNEP banque ;
 - Gérer et mettre à disposition le stock de dépliant produits ;
 - Remettre les bordereaux et les formulaires nécessaires et faciliter leur renseignement.
- **Contribuer à l'enrichissement des données de la base clients**
 - Mettre à jour les fiches clients : assainissement progressif des bases de données ;
 - Saisir les fiches signalétiques prospects.

B- Chargés de clientèle

Les activités du chargé de clientèle s'articulent autour de trois grands domaines :

- **Vendre des produits/ services aux clients /prospects de l'agence et assurée le suivi**
 - Gérer la relation commercial avec la clientèle ;
 - Prospecter de nouveaux clients, développer l'activité issue de la prospection ;
 - Fiabiliser les bases de données clients ;
 - Préparer les entretiens commerciaux en amont ;
 - Analyses /monter les dossiers de crédits, anticiper le renouvellement des dossiers de crédits ;
 - Elaborer le plan d'action commerciales associé à son propre portefeuille ;
 - Reporter à la direction les résultats des actions engagées lors des réunions d'exploitation.
- **Contribuer à l'analyse des risques**
 - Piloter les risques sur son propre portefeuille (sélection des dossiers de crédit) ;
 - Formuler un avis motivé sur les dossiers présentés ;
 - Préparer les argumentaires d'analyse de risque de contrepartie (cas d'un dossier de crédit proposé au back office pour étude et refusé par celui-ci) ;
 - Réunir les garantes liées aux crédits ;

- Coordonner, avec la cellule engagements du back-office ou siège, la rédaction des actes la prise et suivi des garanties.
- **Assurer le suivi de la satisfaction client**
- Maitriser les délais ainsi que la qualité de traitement des réclamations client/prospects ;
- Mettre à jour les dossiers « client » en particulier les comptes rendus d'entretien ;
- Participer à l'élaboration du plan d'actions commerciales ;
- Se tenir informé de la performance de la production bancaire au niveau de l'agence et contribuer à l'analyse et résolution des éventuels dysfonctionnements.
- **Les connaissances indispensables du chargé de clientèle peuvent être présentées comme suit :**
- La connaissance des clients : fiche prospect, fiche client, compte rendu d'entretien ;
- La connaissance des produits, compte-chèques, compte sur livret, crédits, carte de retrait, produits d'assurance, etc. ;
- La connaissance des procédures internes : recueil des procédures, instructions, etc. ;
- La connaissance de la réglementation : lutte anti-blanchiment, lutte contre la délinquance, etc.
- La connaissance de son activité et de celles de ses collègues : nombre de rendez-vous, nombre de ventes, volumes ; etc.

C –Guichetier payeur/caissier

Les activités du guichetier payeur s'organisent en trois grands domaines :

- **Exécuter les opérations de caisse**
- Assurer les décaissements en espèces : inférieurs à un plafond prédéfini au niveau de l'agence, en dinars, pour le compte des clients après vérification des documents ;
- Prendre en charge les remises de chèques/ de virements.

- **Recevoir les dépôts de la clientèle en matière de**
- Remises chèques ;
- Remises d'effets de commerce ;
- Commande de moyens de paiement ;
- Les stokers de les transmettre aux responsables moyens de paiement pour traitement ;
- Assurer le recouvrement CREDSYS.

➤ **Developper des reflexes commerciaux**

- Identifier les clients effectuant des dépôts/retraits importants et tenir un registre des noms ;
- Remettre le registre aux chargés de clientèle ;
- Orienter le cas échéant les clients vers un chargé de clientèle ;
- Orienter le cas échéant les clients vers un chargé de clientèle disponible, ordre de virement ;

1.6.2. Le back office

Il se compose des ressource humaines, du système d'information et l'espace nécessaire pour, en arriéré guichets, contrôler la qualité des opérations traitées en font office, concrétiser les opérations initiées en front office (exploitation et revue de dossier, édition de contrats, présentation de dossier en comités, concrétisation et comptabilisation des opérations, etc.).

Les opérations traitées en Back-office ne nécessitent pas la présence des clients. Cette structure prend en charge le traitement des opérations pour le compte des clients, suite à leur initiation en front office.

Le BACK office regroupe trois types d'activités orientées vers le traitement des opérations pour le compte de la clientèle ou pour le propre compte de l'agence.

a) La gestion des flux/Moyens de paiement portefeuille

Ses taches peuvent être définies comme suit :

- Traitement des flux liés aux opérations suivantes : virements émis, virements reçus, encaissement des chèques, paiement de chèques, émission des chèques de banque ;
- Commande des chéquiers et des cartes bancaires ;
- Gestion des stocks de chéquiers et des stocks des cartes bancaires ;
- Oppositions sur moyens de paiement.

b) Secrétariat engagement, gestion de des litiges et événements

Ses tâches se résument en ce qui suit

- Traitement des flux liés aux opérations suivantes : instruction, accord, garantie, mobilisation pour des crédits, ouvertures des comptes, cautions, engagements par signature, coffres, successions, chèques de banque.

- Traitement courant des crédits et des produits d'épargne : calcul des intérêts, suivi des échéanciers, suivi des garanties, etc. ;
- Crédit : traitement des impayés, des contentieux, des réaménagements, des remboursements anticipés, des clôtures ;
- Dépôts d'épargne : traitement des saisies/ATD, oppositions ; événements divers sur compte et placements, coffres.

c) Support/comptabilité

Cette section regroupe les travaux accomplis pour de l'agence et de la banque. Ces tâches consistent en le soutien orienté de l'agence (budgets, fiscalité, journée comptables, coffres, caisse, statistiques, relations tiers, bureau d'ordre, divers, système de sécurité, etc.).

1.7. Le système temenos-T24

La mise en place du nouveau logiciel à la CNEP banque se faisait avec les actions de formation des réseaux, c'est-à-dire, ils intègrent le système une fois qu'une équipe est formée et qualifiée dans un réseau donné dans le cas du réseau de Tizi-Ouzou il a été mis en place depuis l'ouverture de l'exercice 2018.

1.7.1. Définition du système T24

La plate- forme temenos T24 bancaire est un logiciel bancaire qui utilise une architecture ouverte, offrant des fonctionnalités d'entreprise complètes et flexibles pour les banques.

Le T24 offre des fonctionnalités différentes pour répondre aux besoins variés de l'industrie bancaire. Par exemple, cette plate-forme bancaire permet aux établissements bancaires privés de gérer les clients, évaluer les risques, surveiller les activités en cours et passées et traiter des tâches bancaires spécialisées pour les entreprises et clientèle de choix. Cette fonctionnalité inclut également la possibilité de surveiller les opérations de trésorerie, les paiements, les crédits et les dépôts. Pour la gestion de fortune privée, le T24 exerce des fonctions de gestion de portefeuille, y compris les évaluations et la conformité. Pour la banque de financement, le T24 peut superviser la gestion de trésorerie commerciale et des prêts syndicaux et le financement du commerce. Des fonctions de gestion de trésorerie la capacité de surveiller les différents marchés tels que les devises, les marchés monétaires, contrats à terme, options, titres et pensions.

Le modèle T24 permet aux banques de personnaliser la mise en œuvre du logiciel. Cela signifie qu'une banque peut adapter le système pour répondre aux besoins de ses clients tout en aidant à protéger les actifs de la banque. Le modèle bancaire T24 est également livré préconfiguré avec les meilleures pratiques pour l'emplacement de la banque. Cela permet de s'assurer qu'une institution financière continue de se conformer à toutes les lois réglementées du pays spécifique ou la banque opérée.

1.7.2. Comment le système temenos T24 peut-il favoriser la collaboration et la communication entre les parties prenantes au sien de la CNEP banque?

Le système Temenos T24 est un progiciel bancaire intégré qui offre de nombreuses fonctionnalités visant à faciliter la collaboration et la communication entre les différentes parties prenantes de la CNEP Banque. Voici quelques-unes des façons dont le système Temenos T24 peut favoriser la collaboration et la communication :

- **Intégration des processus** : temenos T24 permet d'intégrer les différents processus de la CNEP Banque, ce qui facilite la collaboration entre les différentes équipes. Les informations sont partagées en temps réel, ce qui permet aux parties prenantes de travailler ensemble de manière efficace et de prendre des décisions plus rapidement.

- **Plateforme de communication** : le système offre une plateforme de communication intégrée qui permet aux utilisateurs de communiquer facilement entre eux. Les employés de la CNEP Banque peuvent échanger des messages, partager des informations, collaborer sur des projets et résoudre des problèmes directement à travers le système TemenosT24.

- **Accès aux informations centralisées** : toutes les données et les informations relatives aux clients, aux produits, aux transactions, etc., sont centralisées dans le système temenosT24. Cela permet aux parties prenantes de CNEP Banque d'accéder rapidement aux informations pertinentes et de les partager avec d'autres collègues, ce qui favorise la collaboration et améliore la prise de décision.

- **Gestion des WORKFLOWS** : le système Temenos T24 des fonctionnalités de gestion des WORKFLOWS, ce qui permet de définir et suivre les processus de travail. Les différentes parties prenantes peuvent collaborer sur des tâches spécifiques, suivre leur progression et échanger des commentaires, ce qui facilite la coordination et la communication entre les équipes.

- **Outils de REPORTING et d'analyse :** Temenos T24 offre des outils de REPORTING et d'analyse avancés qui permettent aux parties prenantes de la CNEP Banque de partager des informations clés et de prendre des décisions éclairées. Ces outils favorisent la collaboration en fournissant des données précises et en facilitant la discussion et la compréhension des résultats.

17.3. Les avantages du système d'information de décision stratégique au sein de la CNEP BANQUE

Le système d'information décision stratégique au sein de la CNEP banque (207) offre plusieurs avantages importants voici quelques-uns s'entre eux :

- **Prise de décisions éclairées :** le système d'information de décision stratégique fournit aux dirigeants de la CNEP Banque les informations nécessaires pour prendre des décisions éclairées concernant la stratégie de l'entreprise. Il rassemble et analyse des données pertinentes sur les tendances du marché, la concurrence, les performances financières, etc., ce qui permet aux décideurs de prendre des décisions stratégiques basées sur des faits concrets

- **Amélioration de la réactivité :** grâce au système d'information de décision stratégique, la CNEP Banque peut surveiller en temps réel les indicateurs clés de performance (KPI) et les variables économiques. Cela permet de détecter rapidement les changements et les tendances émergentes, ce qui permet à l'entreprise de réagir rapidement et de s'adapter aux nouvelles conditions du marché.

- **Optimisation des ressources :** le système d'information de décision stratégique aide la CNEP Banque à optimiser l'allocation de ses ressources en identifiant les domaines qui nécessitent des améliorations ou des investissements supplémentaires. En analysant les données sur les performances et les coûts, l'organisation peut identifier les opportunités d'efficacité et la réduction des coûts.

- **Prévision et planification :** permet à la CNEP Banque de réaliser des prévisions précises et de planifier ses activités futures. En utilisant des techniques telles que l'analyse prédictive et la modélisation, l'organisation peut anticiper les tendances et les résultats potentiels, ce qui facilite la planification stratégique.

- **Amélioration de la communication et de la collaboration :** le système d'information de décision stratégique favorise la communication et collaboration entre les différents niveaux hiérarchiques et les départements de la CNEP Banque. En mettant à

disposition des informations précises et à jour, il facilite le partage des données, ce qui permet une prise de décision plus harmonisée et une meilleure coordination entre équipes.

1.7.4. Les aspects de la résistance à la CNEP Banque de Tizi-Ouzou

Lors de la durée de notre stage pratique et à partir des entretiens avec le personnel de l'agence nous avons pu constater que la période de l'intégration s'est divisée en deux périodes à savoir :

A) Durant la première période (février- juin) 2018

Il n'y a pas eu d'action de résistance telles que la négation, le refus nécessité du changement, aussi contrainte de la réglementation rigide de l'organisation. Mais la résistance était présentée comme des sentiments individuels d'insatisfaction, d'anxiété et un manque d'enthousiasme qui provoquait une atmosphère de travail sous tension cela avait pour causes :

- La non maîtrise du nouveau système d'exploitation (Windows) les tâches étaient exécutées machinalement avec le clavier sur le système (MS-DOS) alors il y a eu une difficulté de changer ses habitudes car avec ce nouveau système il faut manipuler la souris pour atteindre l'élément voulu sur le menu ;

- La division des tâches et spécification de chaque utilisateur avec un identifiant et mot de passe, qui en cas d'absentéisme nécessite un accord de la direction générale d'Alger afin d'y accéder ;

- D'autres causes fonctionnelles telles que les problèmes de connexions au réseau internet qui limitaient l'accès à la base de données centralisée.

- Entre autres, la difficulté d'adaptation du personnel a réduit sa productivité durant cette période. Les clients se plaignaient de l'attente due à la lenteur dans l'exécution des opérations ;

b) La deuxième période (juin-novembre) 2018

Pendant cette période le personnel a manifesté des améliorations que ce soit au niveau psychologique que pratique, on peut dire que le personnel est passé du côté supérieur de la courbe de deuil, voire l'intégration, cette période est caractérisée par :

- Un climat de travail de plus en plus favorable, on sent que le personnel a accepté le changement et commence à s'y adapter, autrement dit il a fait le deuil de ses anciennes habitudes et méthodes de travail ;

- L'employé est plus concentré sur la tâche qu'il exécute, donc les risques fonctionnels se voient diminuer.
- Gain de productivité ;
- Gain de temps d'exécution des opérations ;
- Valorisation de la clientèle : il y a plus de temps passé avec le client donc il est mieux informé.

Section 02 : Démarche méthodologique et contexte de l'étude empirique, analyse et interprétation des résultats

L'objet de ce mémoire consiste à vérifier quelle importance occupe le système d'information vis-à-vis de la stratégie au sein de l'établissement CNEP Banque de Tizi-Ouzou ? afin d'avoir des éléments de réponse à cette problématique nous avons réalisé une enquête de terrain en utilisant un questionnaire qualitatif, suivi d'un entretien, aussi l'analyse des documents internes, administrés à un échantillon composé de 10 salariés de toutes catégories socioprofessionnelles confondues, enfin nous allons procéder à l'interprétation et l'analyse statistique des données par le logiciel Excel.

2.1. Descriptions des techniques de recueil et collecte d'information

Notre recherche sur le terrain était une étude d'observation où nous avons utilisé une méthode qualitative basée sur une enquête par questionnaire et par des entretiens semi-directifs auprès des responsables de l'agence LAMALI (207) CNEP Banque de Tizi-Ouzou.

Le cadre d'analyse et les concepts définis dans les chapitres précédents orientent notre analyse de la nouvelle organisation de la CNEP banque, cas de l'agence LAMALI code 207, Tizi-Ouzou. Il s'agit dans ce qui suit, d'opérer cette analyse en développant des méthodes et des outils permettant la collecte des informations recherchées leurs choix de guide par :

- Notre sujet d'étude, qui concerne le développement stratégique à travers l'intégration d'un nouveau système d'information au sein d'une organisation ;
- Notre objectif de recherche est de savoir quelle est l'importance qu'occupe le système d'information vis-à-vis de la stratégie de la CNEP Banque agence LAMALI, 207 Tizi-Ouzou.

2.1.1. Le questionnaire

Nous avons mené au sein de la CNEP Banque agence (LAMALI, 207 Tizi-Ouzou) une enquête basée sur un questionnaire (voire le questionnaire en annexe n°01). S'agissant du questionnaire, la population choisie devait répondre, soit par des réponses fermées ou bien en cochant sur des réponses à choix binaire ou multiple, comme elle devait formuler des réponses plus détaillées pour des questions ouvertes. Le corps de ce questionnaire se compose de 17 questions portant chacun sur un thème différent.

2.1.2. La population de l'enquête

L'équipe de l'agence LAMALI est composée de (16) employés répartis sur les différents services de l'agence.

Nous avons retenu un échantillon de 10 employé qui travaillent au sien de la CNEP Banque agence (LAMALI, 207 Tizi-Ouzou) le cadre socioprofessionnel (cadre dirigeant, employé titulaire, contractuelle) à qui nous avons distribués le questionnaire. Sur les questionnaires distribués, nous avons récupéré la totalité.

Pour la réalisation de l'enquête nous avons suivi les étapes suivantes :

- La distribution des questionnaires pour les salariés.
- La récupération des questionnaires après une semaine de leurs distributions.
- Et enfin, le dépouillement et l'analyse des données.

2.1.3 Les entretiens

Au niveau de l'agence 207 CNEP banque, nous avons procédé, par la collecte des données, par des entretiens à l'égard du directeur général et le chef de service, cet axe a été préparés auparavant avec l'élaboration d'un guide d'entretien (voire le guide d'entretien en annexe n°02). Qui nous a permis de Cerner notre sujet de recherche.

La CNEP banque algérienne a opté pour l'intégration du système du Temenos-T24 afin de s'adapter aux évolutions technologiques et pouvoir faire face à la concurrence et avoir une meilleure satisfaction de la clientèle et fidéliser son personnel.

Temenos 24 offre une solution intégrée qui englobe tous les aspects des services bancaire de base, tels que la gestion des comptes, les paiements, les prêts, les opérations sur titres, la gestion des risques et bien plus encore.

2.2. L'analyse des résultats

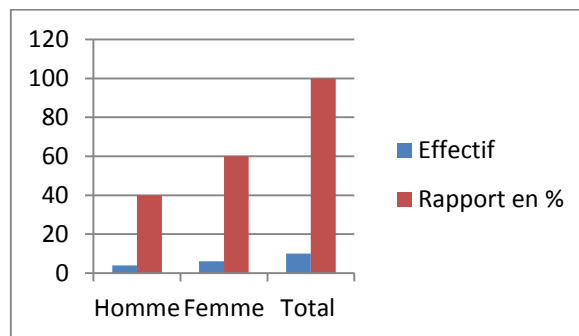
L'objectif de cette section est de présenter et d'interpréter l'essentiel des résultats de notre enquête.

Tableau (N°03) : Répartition de l'effectif enquêté selon le sexe

SEXE	Effectif	Rapport en %
Homme	04	40
Femme	06	60
Total	10	100

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain.

Graph (N°01) : Représentation des effectifs selon le sexe



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain.

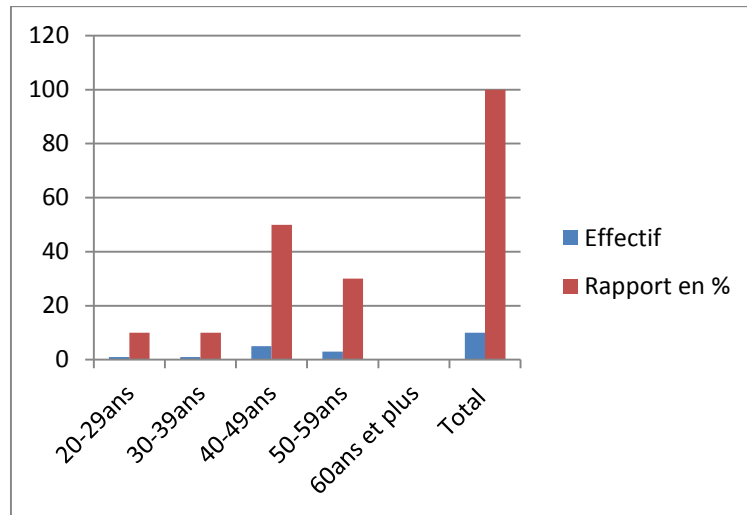
La répartition selon le sexe indique que l'échantillon est représenté la majorité par des femmes (60%), et (40%) des hommes.

Tableau (N°04) : Répartition de l'effectif selon leurs âges

L'âge	Effectif	Rapport en %
20-29ans	01	10
30-39ans	01	10
40-49ans	05	50
50-59ans	03	30
60ans et plus	00	00
Total	10	100

Source: Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain.

Graphe (N°02) : Représentation des effectifs par rapport à l'âge



Source: Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectés sur le terrain.

D'après le tableau (n°2) et le graphe, on constate que (50%) de la population étudiée est âgée entre 40-49ans, et (30%) entre 50-59ans.

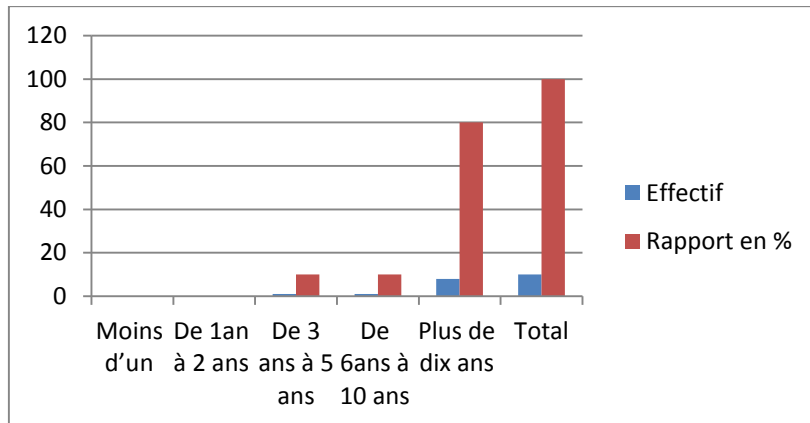
Cependant, le nombre qui ont entre 20-29ans est le plus faible, représentant (10%) de notre échantillon, et pareillement pour la tranche d'âge qui varie entre 30-39ans.

Tableau (N°05) : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté

Ancienneté	Effectif	Rapport en %
Moins d'un	00	00
De 1an à 2ans	00	00
De 3 ans à 5ans	01	10
De 6ans à 10ans	01	10
Plus de dix ans	08	80
Total	10	100

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain.

Graphe (N°03) : Répartition selon l'ancienneté



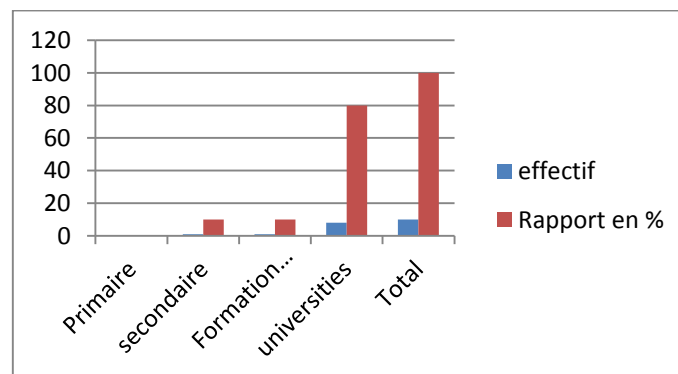
Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain. Huit(08) employés parmi les 10 employés questionnés, ont une ancienneté de plus de dix ans de travail au sien de la CNEP Banque, soit (80%).

Tableau (N°06) : Répartition de l'effectif selon le niveau d'étude

Niveau d'étude	effectif	Rapport en %
Primaire	00	00
secondaire	01	10
Formation professionnelle	01	10
universities	08	80
Total	10	100

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain.

Graphe (N°04) : Répartition selon le niveau d'étude



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain.

CHAPITRE 3 Impact du système d'information dans le développement stratégique de la CNEP Banque

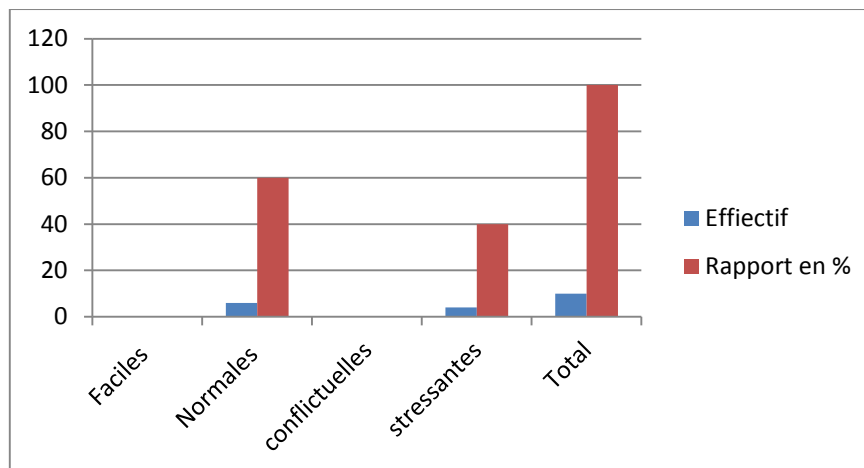
Selon les résultats de notre recherche. Nous remarquons que la majorité des employés 80% ont un niveau universitaire ce qui reflète un bon niveau de qualification des employés.

Tableau (N°07) : les conditions de travail

Conditions de travail	Effectif	Rapport en %
Faciles	00	00
Normales	06	60
conflictuelles	00	00
stressantes	04	40
Total	10	100

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectés sur le terrain.

Graphe (N°05) : les conditions de travail



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain.

60% de l'échantillon d'étude affirment que les conditions de travail au sien de l'organisation sont normales, se taux peut être justifié par l'amélioration des conditions de travail et le respect des normes du travail et de la technologie.

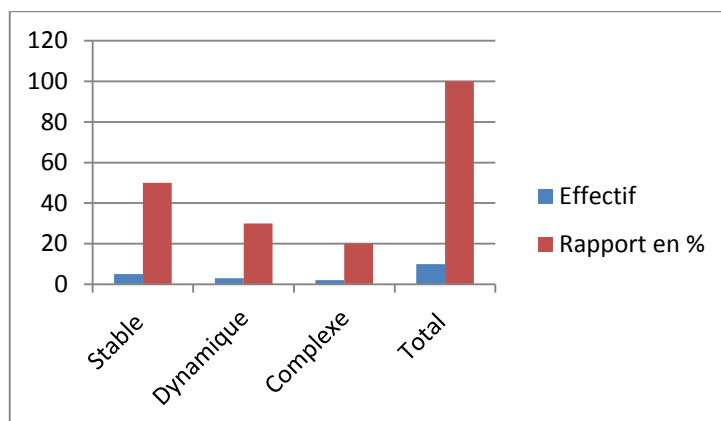
Et 40 % affirment que les conditions de travail sont stressantes, se taux peut être justifié par le volume de travail très chargé au sien de la CNEP Banque agence LAMALI(207) Tizi-Ouzou et les risques opérationnelles.

Tableau (N°08) : l'environnement externe de l'organisation

l'environnement externe	Effectif	Rapport en %
Stable	05	50
Dynamique	03	30
Complexe	02	20
Total	10	100

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain.

Graph (N°06) : L'environnement externe de l'organisation



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectés sur le terrain.

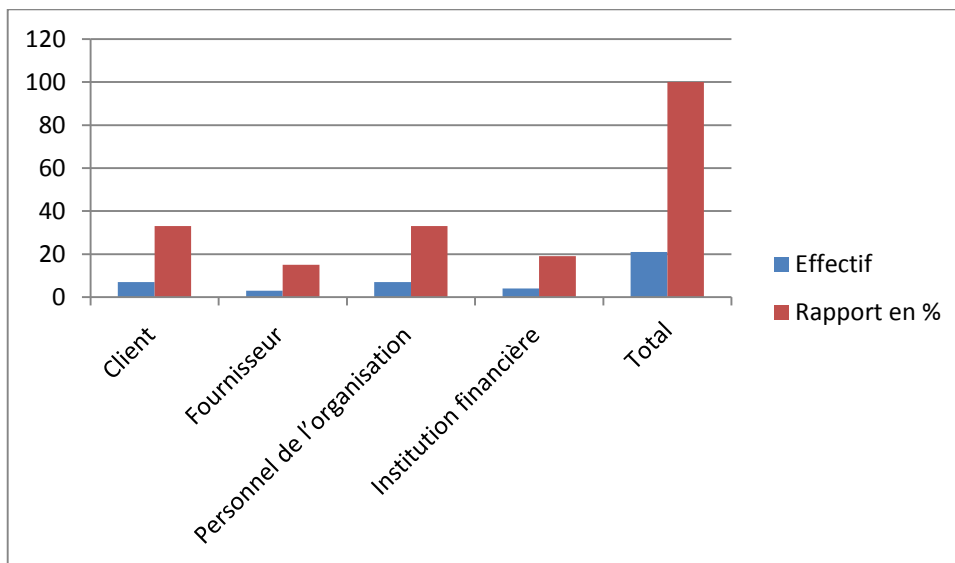
Les résultats statiques montrent que l'état de l'environnement externe de l'organisation est relativement stable. C'est parce que la CNEP Banque agence LAMALI Tizi-Ouzou suit le même rythme de travail depuis plusieurs années et a mis en place une forme de service permanent.

Tableau (N°09) : Utilisation du système d'information

Utilisation du système d'information	Effectif	Rapport en %
Client	7	33
Fournisseur	3	15
Personnel de l'organisation	7	33
Institution financière	4	19
Total	21	100

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain.

Graph (N°07) : Utilisation du système d'information



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain.

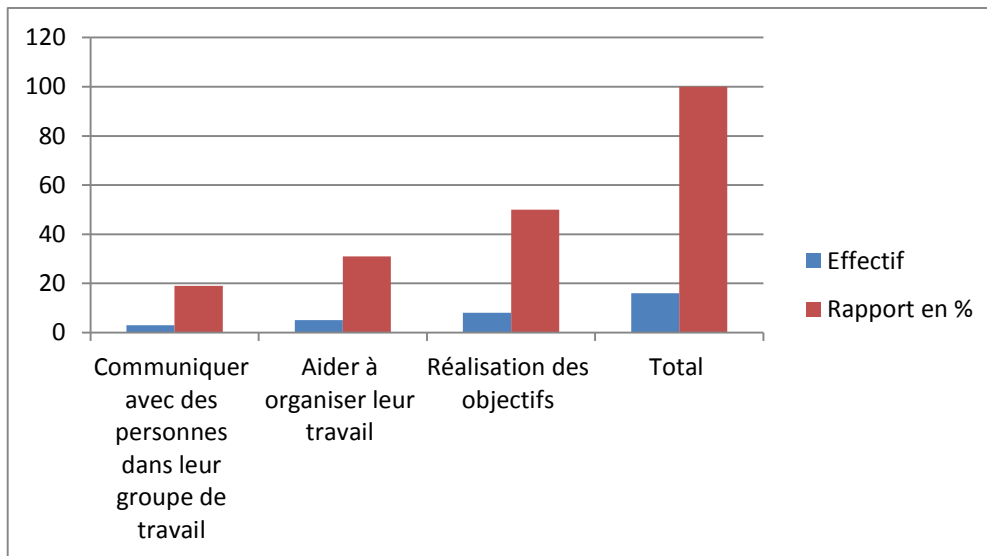
Nous constatons d'après les résultats enregistrés que le système d'information de l'organisation est destiné pour une utilisation interne ainsi qu'externe, donc entre le personnel de l'organisation et avec le client, avec un taux de (33%).

Tableau (N°10) : les différentes utilisations du système d'information

Utilisation du système d'information	Effectif	Rapport en %
Communiquer avec des personnes dans leur groupe de travail	03	19
Aider à organiser leur travail	05	31
Réalisation des objectifs	08	50
Total	16	100

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain.

Graph (N°08) : les différentes Utilisation du système d'information



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain.

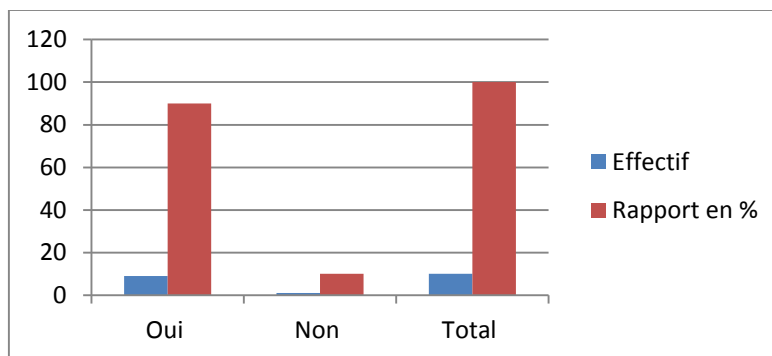
D'après le tableau ci-dessus et le graphe, nous remarquons que l'organisation utilise le système d'information pour réaliser les objectifs stratégiques de l'organisation qui enregistre un taux de (50%).

Tableau (N°11) : les objectifs stratégiques de l'organisation

Les objectifs stratégiques de l'organisation	Effectif	Rapport en %
Oui	09	90
Non	01	10
Total	10	100

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain.

Graphe (N°09) : les objectifs stratégiques de l'organisation



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain.

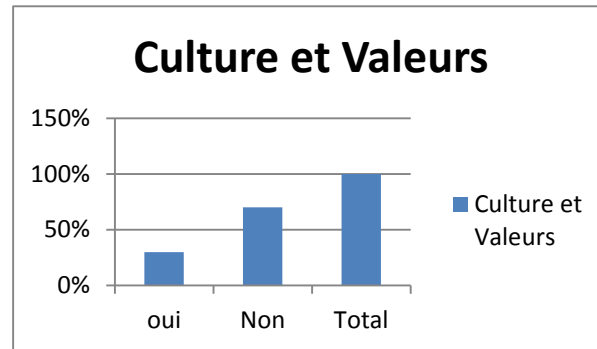
(90%) de la population intéressée confirme que les objectifs stratégiques de l'organisation sont clairs, ce taux peut être justifié par la planification des objectifs avant toute exercice (début d'année) et le respect des décisions.

Tableau (N°12) : stratégie de l'organisation, culture et valeurs

Stratégie	Culture et Valeurs
oui	30%
Non	70%
Total	100%

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain.

Graphe (N°10) : stratégie de l'organisation, culture et valeurs



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain.

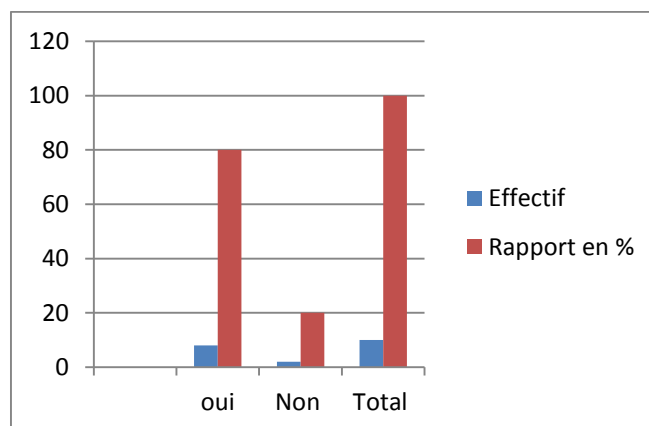
(70%) de l'échantillon d'étude affirment que la mise en œuvre de la stratégie n'a pas perturbée ni la culture ni les valeurs de l'organisation.

Tableau (N°13) : Les besoins du client dans l'élaboration de la stratégie

Les besoins du client dans l'élaboration de la stratégie	Effectif	Rapport en %
oui	08	80
Non	02	20
Total	10	100

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain.

Graphe (N°11) : Les besoins du client dans l'élaboration de la stratégie



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain.

CHAPITRE 3 Impact du système d'information dans le développement stratégique de la CNEP Banque

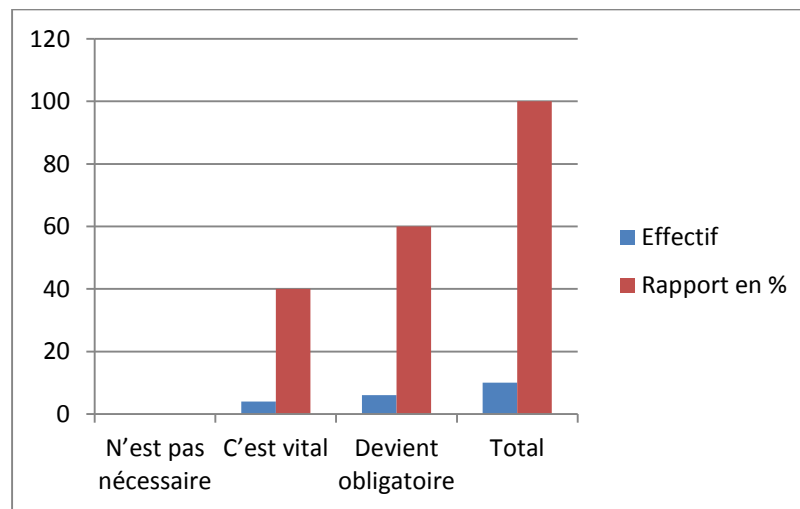
(80%) de l'échantillon d'étude affirment que les besoins du client sont compris dans l'élaboration de la stratégie. C'est parce que la stratégie de la CNEP Banque est fondée sur la satisfaction de client.

Tableau (N°14) : La nature du lien stratégie et système d'information (SI)

Lient stratégie et SI	Effectif	Rapport en %
N'est pas nécessaire	00	00
C'est vital	04	40
Devient obligatoire	06	60
Total	10	100

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain.

Graphe (N°12) : La nature du lien stratégie et système d'information (SI)



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain.

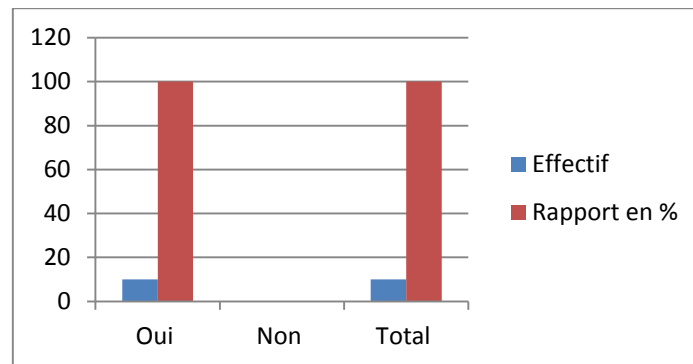
D'après les résultats du tableau (N°14) et le graphe presque la totalité de la population interrogée confirment l'existence d'un lien voir une alliance entre la stratégie et le système d'information, elle confirme (60%) que ce lien devient obligatoire et même ce lien devenu vital avec un taux de (40%).

Tableau (N°15) : Système d'information et réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation

SI et objectifs	Effectif	Rapport en %
Oui	10	100
Non	00	00
Total	10	100

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain.

Graphe (N°13) : Système d'information et réalisation des objectifs stratégique de l'organisation



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain.

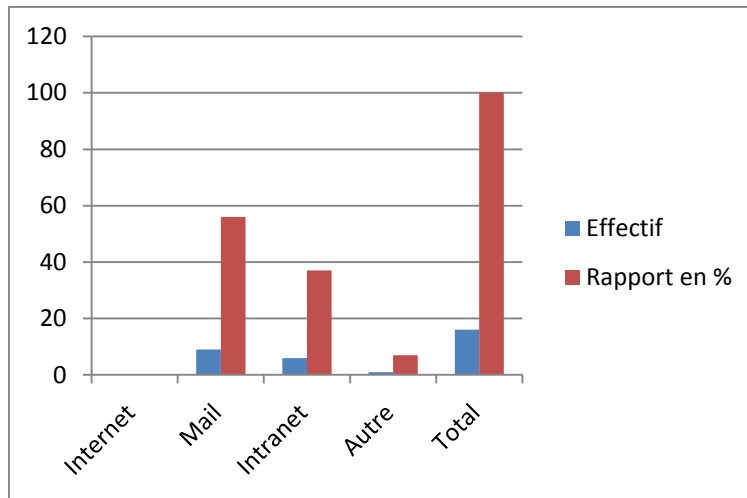
La totalité de la population confirment que le système d'information de leur organisation a pour rôle la réalisation des objectifs stratégiques. car il facilite le travail, la rapidité d'exécution, et permet de se rapprocher plus du client... Etc.

Tableau (N°16) : SI et communication des décisions et orientations stratégiques

SI et communication	Effectif	Rapport en %
Internet	00	00
Mail	09	56
Intranet	06	37
Autre	01	7
Total	16	100

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain.

Graphe (N°14) : SI et communication des décisions et orientations stratégiques



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain.

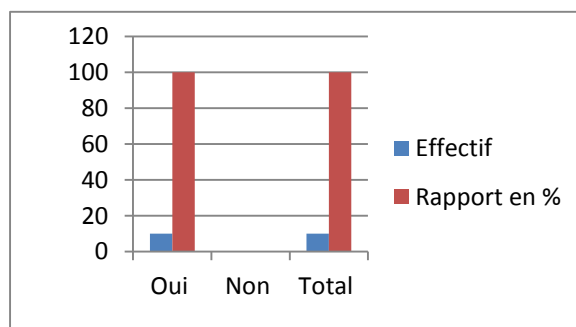
Les décisions et les orientations stratégiques des directions sont systématiquement communiquer sous forme mail avec un taux de (56%), et (37%) utilisent intranet et uniquement (7%) qui utilisent support papier.

Tableau (N°17) : SI et maîtrise des coûts

Coûts et SI	Effectif	Rapport en %
Oui	10	100
Non	00	00
Total	10	100

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain.

Graphe (N°15) : SI et maîtrise des coûts



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain.

CHAPITRE 3 Impact du système d'information dans le développement stratégique de la CNEP Banque

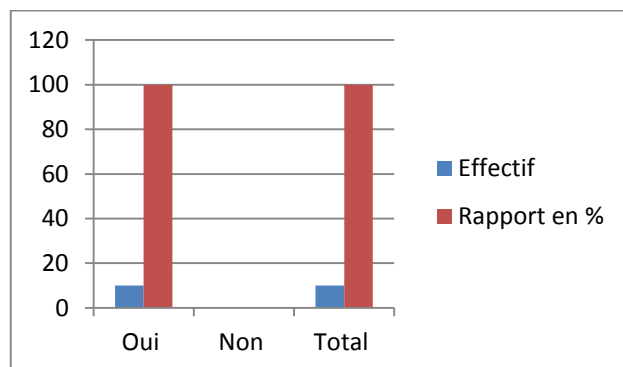
Parmi les apports bénéfiques enregistrés suite à l'introduction du SI dans la réalisation de la stratégie au niveau de la CNEP Banque on constate une amélioration dans la maîtrise des coûts avec un taux de (100%).

Tableau (N°18) : SI, stratégie et les attentes des clients

Client-SI-stratégie	Effectif	Rapport en %
Oui	10	100
Non	00	00
Total	10	100

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain.

Graphe (N°16) : SI, stratégie et les attentes des clients



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain.

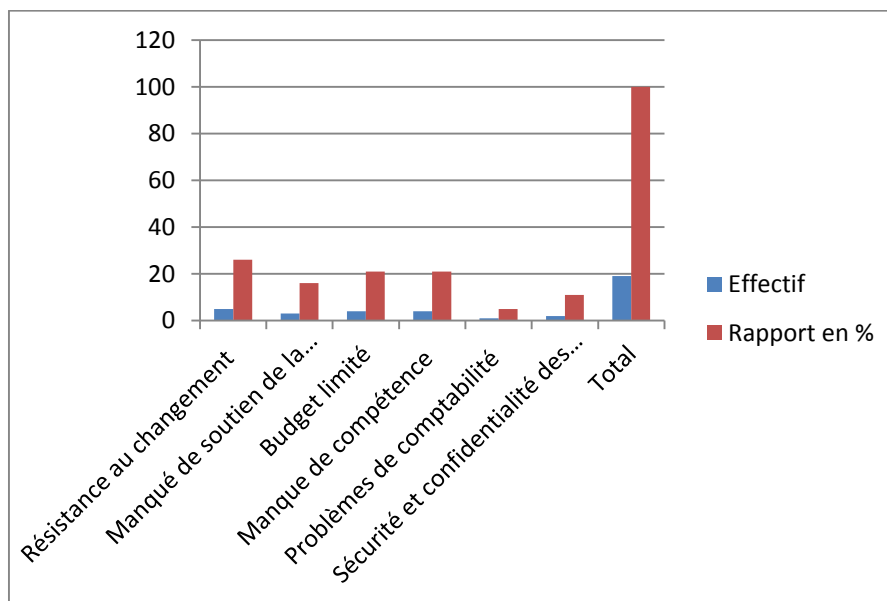
On enregistre aussi grâce à l'introduction du SI une amélioration importante dans la prise en compte des attentes des clients avec un taux de 100%.

Tableau (N°19) : les obstacles lors de la mise en place d'un système d'information

Les obstacles	Effectif	Rapport en %
Résistance au changement	05	26
Manqué de soutien de la direction	03	16
Budget limité	04	21
Manque de compétence	04	21
Problèmes de comptabilité	01	05
Sécurité et confidentialité des données	02	11
Total	19	100

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain.

Graphe (N°17) : les obstacles lors de la mise en place d'un système d'information



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain.

(26%) de personnel sondé affirme que les obstacles aux quels l'organisation s'est confrontée lors de la mise en place d'un système d'information efficace sont la résistance au changement, (21%) affirme qu'ils sont le budget limité et manque de compétences et 16% approuve c'est que le manque de soutien de la direction, 11% montre que c'est par rapport à la sécurité et confidentialité des données et 5 % montre que se sont des problèmes de comptabilité.

Conclusion

En conclusion, ce chapitre qui constitue la partie empirique de notre recherche, nous fournissons des éléments de réponse à notre question principale. Nous avons analysé la relation causale entre la stratégie et le SI, ainsi que le rôle de ce dernier dans le développement stratégique de la CNEP Banque (agence LAMALI de Tizi-Ouzou).

Dans un premier temps, nous avons introduit notre étude de cas et exposé notre démarche méthodologique pour vérifier nos hypothèses. En suite, nous avons présenté les résultats des différentes études antérieures, ainsi que ceux de la CNEP Banque (Agence LAMALI de Tizi-Ouzou).

L'interprétation de ces résultats nous a permis de vérifier et de valider les hypothèses de recherche, et de comprendre le fonctionnement du SI par rapport à la stratégie de la CNEP Banque.

L'étude effectuée confirme que l'établissement opère dans un environnement stable, et accorde une grande importance à l'échange d'information.

Au sein de cette organisation, le système d'information est utilisé en interne et en externe de celle-ci pour des fins de communication et d'organisation, nous avons enregistré un taux important d'utilisation du système d'information pour la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation, ce constat est due principalement de la disponibilité du système d'information ayant pour mission le suivi de la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation.

Les résultats concernant le lien entre «stratégie-système d'information », confirment l'existence d'un lien obligatoire mais aussi vital entre le SI et la stratégie de l'organisation.

Notre enquête a révélé que le SI apporte des bénéfices tangibles dans la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation, notamment en termes de maîtrise des coûts et de prise en compte des attentes des clients vis-à-vis de la stratégie de l'organisation.

Conclusion générale

Conclusion

Un système d'information occupe une place centrale au sein d'une organisation, permettant aux différents acteurs de partager des informations grâce à des ressources matérielles, humaines et logicielles variées.

Son objectif premier est de fournir l'information adéquate à la bonne personne et au bon moment, dans le format approprié.

Dans le cadre de notre étude, nous avons essayé de comprendre comment les systèmes d'information s'appliquent à la stratégie organisationnelle. Notre question principale était : quelle est l'importance du système d'information vis-à-vis de la stratégie d'une organisation ?

La recherche des liens entre les systèmes d'information et la stratégie nous a permis de tester des hypothèses pertinentes. Avant de discuter de nos résultats, rappelons brièvement notre méthodologie de recherche.

Le premier chapitre a clarifié les concepts de système d'information et de la stratégie organisationnelle. Le deuxième chapitre a révélé le rôle du système d'information dans le développement stratégique des organisations.

Dans la partie empirique, en s'appuyant sur des recherches antérieures et une étude de cas portant sur la CNEP banque, nous avons tenté d'analyser l'impact des systèmes d'information sur sa stratégie. Nos résultats mettent en évidence les points suivants :

En raison d'un environnement organisationnel devenu incertain, dynamique, turbulent et complexe, les organisations doivent avoir une vision claire de leurs objectifs. Notre recherche vise donc à identifier comment les systèmes d'information contribuent au développement stratégique en analysant des données d'études antérieures et des informations recueillies auprès de notre étude de cas à la CNEP banque, agence LAMALI (207) à Tizi-Ouzou.

Notre première hypothèse a été confirmée : l'implémentation des systèmes d'information a considérablement amélioré la circulation des informations au sein de la CNEP banque, facilitant ainsi des prises de décision éclairées.

La mise en place d'un système d'information a permis une collecte, une analyse et une présentation plus efficaces des données, renforçant la capacité des décideurs à comprendre les

Conclusion général

tendances, à évaluer les options et élaborer des stratégies solides. Les systèmes d'information ont donc indiscutablement amélioré le processus décisionnel et contribué au développement stratégique de la CNEP-banque.

La deuxième hypothèse, selon laquelle le système d'information influence la stratégie organisationnelle, a également été confirmée par une analyse approfondie. Les résultats de la recherche démontrent que les choix en matière de système d'information ont un impact significatif sur la conception, le déploiement et l'ajustement de la stratégie de l'organisation. Cette interaction dynamique entre le système d'information et la stratégie renforce l'idée que le système d'information joue un rôle crucial dans le développement stratégique de l'organisation.

Un système d'information est essentiel pour la survie et la croissance des organisations, il estime qu'il n'est plus audacieux de prétendre que sans un système d'information, une organisation n'a pas d'avenir. Bien qu'il existe des exceptions dans certains secteurs où le traitement d'information n'est pas crucial, il affirme que, pour de nombreuses activités économiques, en particulier les industries de service, l'avenir est étroitement lié à la présence d'un système d'information. Un système d'information permet non seulement de créer un avantage concurrentiel, mais son absence peut également limiter l'activité de l'organisation.

Limites et perspectives de recherche :

La première limite renvoie au manque d'information, et les réponses limitées disponibles et aussi la restriction du nombre de questionnaires distribués sont des défis courants auxquels nous avons été confrontés, ainsi que la non possibilité de généraliser les résultats pour toute l'organisation c'est parce que l'étude a été menée uniquement dans une seule agence.

Aussi, nous avons travaillé, sur un sujet riche et large, à savoir la stratégie et le système d'information d'organisation. Cela nous a obligé à faire une sélection dans l'étude des concepts étudiés, afin d'en exploiter les contours.

Ces limites dessinent ce que nous avons pu constater dans le cadre de nos travaux et nous pensons qu'il peut y en avoir d'autres.

S'agissant des perspectives, deux questions nous semblent pertinentes et qu'on devrait développer.

Conclusion général

* comment peut-on procéder à une évaluation du système d'information des organisations algériennes afin de les préparer à leur entrée dans le monde de la concurrence ?

* Quel est le rôle du système d'information dans le contexte de l'innovation stratégique au sein de l'organisation considérant que cette innovation est devenue un à tout compétitif majeur ?

Dans ce cas, une recherche est Certainement très intéressante.

Références bibliographiques

Ouvrages

- ANSOFF IGOR, « corporate strategy », édition MCGraw-Hill 1965, p241.
- AUTIISSIER DAVID, VALERIE DELAYE, « mesure la performance d'information » édition d'organisation, saint Germain 2008, p : 49.
- BOUNFOR AHMED, EPINETTE, GEORGES, « valeur et performance des SI une nouvelle approche du capital immatériel de l'entreprise" Edition Dunod, 2006, P:44.
- Broabent et weill, improving business and information strategy alignment: learning from the banking industry. IBM systems journal, 1993, volo32, N°1, P162.
- DEBAUCHE B, MEGARD P, « busines PROCESS Management, pilotage métier de l'entreprise ». Paris Lavoisier, 2004, P.11.
- DeLone et McLean, information systems success: the quest for the dependent variable, international systems research, 1992, vol °3, No1, P60.
- Dés MENARDS Paul-HERT. « Réussir l'analyse des besoins ». Paris : Edition, d'organisation, 2007, p43.
- FREDERIC LE ROY, « stratégie de l'entreprise », 3^{ème} édition, Dunod , PARIS, 2012 p.128.
- GERMAK PHILIPPE, MARCA JEAN- PIERRE, « management du système d'information » , 4^e édition, malakoff ,2012 ; PP 32-33.
- GILLET M, « Système d'information des ressources humaines », Edition Dunod, Paris, 2010, p : 10.
- LAUDON KENNETH ET LAUDON JANE. « Management des systèmes d'information », 9^e édition, Pearson éducation paris, 2006, P : 498.
- L-OAURENCE, F.LEROY, B.GARRETT, P.DUSSAUGE et R.DURAND, stratégor », 6^{émé} édition Dunod, paris, 2013 ; p.470.
- Luftman, Papp ET Brier « enablers and inhibitors of business it alignment communication of AIS, March 1999, vol °1, N °11, P: 33.
- MOIGNE Jean-Louis « conception d'un système d'information », édition organisation, paris, 1979, P : 19.
- Moody, new meaning to it alignment, information systems management, 2003, P: 35.

Références bibliographiques

- MORLY, « Management d'un projet système d'information » 5^eédition, DUNOD, paris 2006 P : 2.
- NEYSEN Nicolas, « stratégie des organisations, fondements et pratiques du management stratégique », 1^{er} édition de Boeck supérieur, paris 2017, p 25.
- Porter Michael, « choix stratégique et concurrence, technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie », Edition Economica, PARIS1982, p426.
- REIX Robert, « système d'information et management des organisations », 5^e édition ; Vuibert, paris 2004, P7.
- Reich et Benbasat, factors that influence the social dimension of alignment between business and information technology objectives, MIS quarterly, 2000,vol o24,No1,P:81.
- RIGAUD LOUIS, « la mise en place des systèmes d'information, pour la direction et la gestion des organisations » ; Edition Dunod, paris 1979, P.2.
- SOPARNOT RICHARD, « stratégie des organisations », édition n°1, Hachette livre, France 2010, p16.
- STEPHEN Robbins et DAVID DECENZO, « management l'essentiel des concepts et pratique », 4^eme édition. Pearson Education. France, 2004 p : 17.
- Tallon ET Kraemer, process-oriented assessment of the alignment of information system and business strategy: implication for it business value in proceeding of the fourth amercas, conference on information system Baltimore, Maryland, august, 1999.
- TRAN Sébastien, « L'apport des SI aux outils de gestion dans les organisations étendues ? Le cas des roadmps de Management », école de management de Normandie, 2010 PP :4- 5-6.
- THIETART, « la stratégie d'entreprise », 2^{eme} édition, science internationale, PARIS 1996, p.01.
- VON BERTALANFFY, L, « théorie générale de système », edition Dunod, paris, 2003, p : 19
- Volant CHRISTIAN, « le management de l'information dans l'entreprise, ver une approche systémique », ADABS Édition, paris 2002, p : 07.

Références bibliographiques

Revues et Articles

- AUTISSIER D, « Recomposition stratégique des systèmes d'information par le concept d'urbanisme », acte de la ville conférence internationale de management stratégique, AIMS, Paris, 1999, PP : 35-40.
- CLAUDE SCHANNON, « A Mathematical theory of communication », Bell système technical journal, vol.27, no3, juillet 1948, P:379.
- Mohamed JAOUAD EL QASMI, « L'alignement stratégique du système d'information », ISDM 20, N° 246 ,2005.P P: 5-6.
- Henderson, B, « the origin of strategy », Harvard business review, Nov-Dec 1993 P: 139.
- Sébastien TRAN, « L'apport des SI aux outils de gestion dans les organisations étendues ? Le cas des roadmps de Management », école de management de Normandie, 2010 P. 06.
- TUSHMAN, Michael L., NADLER, David A. « Information Processing as an Integrating Concept in Organizational Design”. Academy of management review, 1978, edition, n° 3, PP: 613-624.

Thèses et mémoires

- Augustin Bilolo abwankom, capacité d'alignement stratégique et TI : élaboration d'un instrument de mesure basé sur le modèle de Ross, .mémoire de maitrise en informatique de gestion, université Québec Montréal, juin 2010.
- HAYANE Saida et KASDI Lila, le rôle de la fonction ressource humaine face aux changements organisationnels : impact des TIC, mémoire de master en science de gestion, option : gestion des ressources humaines, UMMTO, Faculté des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales, 2021-2022.
- MAHRAR AMINA, La mise en place d'un système d'information formalisé dans les entreprises algériennes, mémoire de magister, université de Tlemcen, 2014, PP : 66-67.
- NEKKAL MENANA, le rôle du système d'information dans le développement stratégique de l'entreprise, mémoire de magister en management, option : stratégie d'entreprise, université Oran, 2014.

Références bibliographiques

- NESRINE CHTOUROU, alignement stratégique des usages du système ERP : émergence d'une hypothèse culturaliste, thèse de doctorat, paris, CNAM ,2012.
- TAIEB ERRAHMANI MOHAMED, l'impact d'une démarche d'alignement stratégique du système d'information sur la stratégie de l'entreprise, mémoire de magister en science de gestion, option : système d'information et communication en entreprise, université Tlemcen, 2014.
- ZAIDI-CHTOUROU. Sabrina, la qualité de l'information dans les systèmes d'information ; Marketing : étude de la relation entre la qualité de l'information et les résultats organisationnels, thèse de doctorat, université Jean Moulin Lyon 3, 2009, P.35.

Références web biographiques

- <https://inspirit-digital.com/systeme-information> consulté le 24/02/2023
- <https://fr.linkedin.com/pulse/4-dimensions-de-la-strat%C3%A9gie-dentreprise-franck-awaka> consulté le 21/03/2023
- https://ecampusontario.pressbooks.pub/adm1770sandbox/chapter/_unknown_/
- <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/174439> consulté le 20/04/2023
- <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/ppm/alignement-strategique>
- https://www.memoireonline.com/09/12/6100/m_Conception-et-realisation-d-une-application-de-suivi-de-distribution-des-medicaments-de-l-action-d10.html consulté le 26 / 05 /2023
- <https://www.africmemoire.com/part.3-chapitre-i-systemes-dinformation-et-bases-de-donnees-957.html> 02 /06/2023

Annexe

ANNEXE 01

Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

Option : Gestion des ressources humaines

Objet : Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de MASTER, ayant pour thème : « Le rôle du système d'information dans le développement stratégique de l'organisation ».

Nous vous prions de bien vouloir répondre au présent questionnaire, sachant que les données recueillies ne seront utilisées que pour des fins scientifiques et de manière anonyme.

Nous vous remercions d'avance pour votre contribution ainsi que votre amabilité.

01- Vous êtes?

Homme Femme

02- Quelle est votre tranche d'âge ?

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

03 –Depuis quand travaillez-vous au sien de l'organisation ?

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

Annexe

04 – Quel est votre niveau d'étude ?

- Primaire.
- Secondaire.
- Formation professionnelle.
- Universitaire.

05 – Comment voyez-vous les conditions de travail au sein de votre organisation ?

- Faciles. Normales.
- Conflictuelles. Stressantes.

Argumentez votre réponse :

.....

06 – Comment voyez-vous l'environnement externe de votre organisation ?

- Stable Dynamique Complexe.

Expliquez :

.....

07 – Votre organisation utilise-t-elle le système d'information avec :

- Client Fournisseur
- Personnel de l'organisation Institution financière.

08 – L'organisation utilise le système d'information pour :

- Communiquer avec des personnes dans leur groupe de travail.
- Aider à organiser leur travail.
- Réaliser les objectifs stratégiques de l'organisation.

Annexe

09–Les objectifs stratégiques de votre organisation sont clairs pour vous ?

Oui Non

Argumentez votre réponse :

.....

10 –La stratégie mise en œuvre n’a pas perturbé la culture ni les valeurs de l’organisation qui le gérait ?

Oui Non

11 –Les besoins du client sont compris dans l’élaboration de la stratégie ?

Oui Non

Expliquez :

.....

.....

12 –Pour vous, l’alliance « stratégie » et « système d’information » :

- N’est pas nécessaire
- C’est vital
- Devient obligatoire

Argumentez votre réponse :

.....

13 –Le système d’information dans votre organisation a pour rôle de réaliser les objectifs stratégiques de l’organisation ?

Oui Non

Expliquez :

.....

Annexe

14 –Les décisions et les orientations stratégiques des directions sont systématiquement communiquer sous forme :

Internet

Mail

Intranet

Autre

15 –Grâce au système d’information, la maitrise des coûts liés à la réalisation de la stratégie s’est améliorée au niveau de la CNEP BANQUE ?

Oui

Non

Argumentez votre réponse :

.....

16–Grâce au système d’information, les attentes des clients vis- à- vis de la stratégie de l’organisation sont mieux prises en compte ?

Oui

Non

Expliquez :

.....

.....

Annexe

17- Quels sont les obstacles aux quels l'organisation se confrontée lors de la mise en place d'un système d'information efficace ?

- Résistance au changement
- Manque de soutien de la direction
- Budget limité
- Manque de compétences
- Problèmes de comptabilité
- Sécurité et confidentialité des données.

Annexe 02

Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

Option : Gestion des ressources humaines

Objet : Dans le cadre de réalisation de notre mémoire de MASTER, ayant pour thème : « Le rôle du système d'information dans le développement stratégique de l'organisation ».

Nous vous prions de bien vouloir répondre au présent questionnaire, sachant que les données recueillies ne seront utilisées que pour des fins scientifiques et de manière anonyme.

Nous vous remercions d'avance pour votre contribution ainsi que votre amabilité.

Guide d'entretien :

1- Quel rôle joue le système d'information dans le développement globale de l'organisation ?

2- Comment le système d'information peut-il aider à améliorer l'efficacité opérationnelle de l'organisation ?

3- Quels sont les avantages d'un système d'information bien intégré pour la prise de décision stratégique au sien de la CNEP BANQUE ?

Annexe

4-Quels sont les défis ou les obstacles courants auxquels les organisations sont confrontées lors de la mise en place d'un système d'information efficace ?

5-Quelles sont les meilleures pratiques pour assurer la sécurité des données et la protection de la vie privée dans un système d'information ?

6-Comment le système d'information peut-il favoriser la collaboration et la communication entre les différentes parties prenantes de la CNEP BANQUE?

7-Quels sont les indicateurs clés de performance que vous utiliser pour évaluer l'efficacité et la performance du système d'information de votre organisation ?

8-Comment évaluez-vous les besoins en matière de système d'information au sien de votre organisation, et comment prenez-vous des décisions d'investissement dans ce domaine ?

9-Quels sont les différents types de système d'information au sien de la CNEP BANQUE ?

10-Quel rôle joue la gestion des données dans le développement et la croissance de votre organisation ?

11-Pouvez-vous partager des exemples concrets de la manière dont le système d'information a contribué à l'amélioration de l'efficacité ou à la réalisation des objectifs stratégiques de votre organisation ?

Liste des abréviations

CNEP	Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance Banque
DAS	Domaine d'Activité stratégique
DSI	Directeur du système d'information
EDI	Echange de Données Informatisées
ERP	Enterprise Ressource Planning
GIE	Groupement d'Intérêt Economique
PGI	Progiciel de Gestion Intégrée
SAM	Strategic Aligement model
SD	Système de Décision
SI	Système d'Information
SIM	Systèmes d'Information pour le Management
SP	Système de Pilotage
SO	Système Opérant
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
T24	Temenos 24

Liste des figures

N°	Titre	Page
01	Les niveaux de la stratégie	07
02	Stratégies de développement et modalités de croissance	10
03	La nature des alliances stratégiques	13
04	La chaîne de communication dans la théorie de l'information	17
05	Le rôle des systèmes d'information dans le pilotage des organisations	25
06	Système d'information et système informatique	27
07	Les éléments du système organisationnel	30
08	Les composants d'un système d'information	33
09	Fonctions et métiers de l'organisation	58
10	La modèle « programmation, exécution, évaluation »	62
11	L'organigramme de l'agence	76

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
01	tableau comparatif des points de vue de la relation stratégie / système d'information.	66
02	Evolution du réseau de la CNEP (1974-1979)	71
03	Répartition de l'effectif enquêté selon le sexe	91
04	Répartition de l'effectif selon leurs âges	91
05	Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	92
06	Répartition de l'effectif selon le niveau d'étude	93
07	les conditions de travail	94
08	l'environnement externe de l'organisation	95
09	Utilisation du système d'information	96
10	les différentes utilisations du système d'information	97
11	les objectifs stratégiques de l'organisation	98
12	stratégie de l'organisation, culture et valeurs	98
13	Les besoins du client dans l'élaboration de la stratégie	99
14	La nature du lien stratégie et système d'information (SI)	100
15	Système d'information et réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation	101
16	SI et communication des décisions et orientations stratégiques	101
17	SI et maîtrise des coûts	102
18	SI, stratégie et les attentes des clients	103
19	les obstacles lors de la mise en place d'un système d'information	104

Table des matières

Remerciement

Dédicace

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste de figures

Introduction général..... 01

CHAPITRE I : Le système d'information et la stratégie de l'organisation

Introduction 04

Section01 : Le développement stratégique des organisations 05

1. 1L'organisation et la stratégie 05

1.1.1. Définition de l'organisation 05

1.1.2. Définition de la stratégie 05

1.1.3. Les niveaux de lastratégie 06

1.1.3.1. La stratégie Corporate 06

1.1.3.2. La stratégies Business 06

1.1.3.3. La stratégie fonctionnelle 07

1.2. Les modalités de développement stratégique 08

1.2.1. La croissance interne 08

1.2.1.1. Les formes et caractéristique de la croissance interne 08

1.2.2. La croissance externe 08

1.2.2.1. Les types de la croissance externe 09

1.2.3. La croissance partagée 09

1.3. Les alliances stratégiques 11

1.3.1. Définition 11

1.3.2. Les structure des alliances 11

1.3.3. Les types d'alliancestratégique 11

1.3.3.1. Alliance d'intégration conjointe 11

1.3.3.2. Alliance additive	12
1.3.3.3. Alliance complémentaire	12
Section 2 : Généralités sur le système d'information	14
2.1. Les étapes d'une évolution du système d'information	14
2.1.1. Première étape	14
2.1.2. Deuxième étape	14
2.1.3. Troisième étape	15
2.1.4. Quatrième étape	15
2.2. La définition de l'information	15
2.3. La théorie de l'information	16
2.3.1. Apports de cette théorie	16
2.3.1. Apports de cette théorie	16
2.3.1.1. L'analyse de la chaîne de communication	16
2.3.1.2. La distinction des trois niveaux d'information	17
2.3.1.3. Mesure d'une quantité d'information	18
2.3.2. Vers une théorie généralisée de l'information	18
2.4. L'approche systémique	19
2.4.1 Définition d'un système d'information	20
2.4.2. Les différentes catégories de système d'information	21
2.4.2.1. Au niveau individuel	21
2.4.2.2. Au niveau collectif	21
2.4.2.3. Au niveau organisationnel	21
2.4.2.4. Au niveau inter-organisationnel	21
2.4.3. Les dimensions du système d'information	22
2.4.3.1 La dimension informationnelle	22
2.4.3.2 La dimension technologique	22
2.4.3.3 La dimension organisationnelle	23
2.5. Le rôle du système d'information dans l'organisation	23
2.5.1. Support aux opérations (le niveau fonctionnel)	24
2.5.2. Support à la gestion et à la prise de décision (niveau tactique)	24
2.5.3. Support aux actions stratégiques (niveau stratégique)	25
2.6. Système d'information et informatique	26
2.6.1. Les conséquences de système d'information	27
2.6.1.1. Difficultés supplémentaires	28

2.6.1.2. Différents Critères d'évaluation	28
2.6.2. La place du système d'information dans l'organisation	28
2.6.2.1. Le système de pilotage (SP) ou système de décision (SD)	29
2.6.2.2. Le système opérant (SO)	29
2.6.2.3. Le système d'information (SI)	29
2.6.3. Les outils du système d'information	30
Section 3 : La mise en place d'un système d'information au sien d'une organisation, ses comportements et ses objectifs.	32
3.1. Les composants d'un système d'information	32
3.1.1 Personnes	32
3.1.2. Matériel	32
3.1.3. Logiciel et procédures	32
3.1.4. Données	32
3.2. Les objectifs du système d'information	33
3.3. La mise en place d'un système d'information au sien d'une organisation	34
3.3.1. Un projet organisationnel	34
3.3.2. Le cahier des charges	35
3.3.3. L'orientation « utilisateur »	36
3.4. Le cycle de vie du système d'information	37
3.4.1. Phase de genèse « prévoir et planifier »	37
3.4.2. Phase de développement « concevoir et réaliser »	37
3.4.3. Phase d'implantation « intégrer et déployer »	37
3.4.4. Phase de maturité : « Exploiter et maintenir »	38
Conclusion.....	39

CHAPITRE II : Le rôle du système d'information dans le développement stratégique des organisations

Introduction	40
Section 1 : Le système d'information en Algérie	41
1.1. Les organisations algériennes face aux enjeux des systèmes d'information	41

1.2. Présentation du système d'information en Algérie	42
1.3. La sécurité des systèmes d'information dans les organisations algériennes	43
1.4. Les actions clés pour la mise en place d'un système d'information	44
1.4.1. Pertinence du système d'information	44
1.4.2. Créer un système en accord avec des objectifs clairs	44
1.4.3. Comment impliquer des utilisateurs tout au long du projet, de la conception à la réalisation	45
1.4.4. Commencer à résoudre les obstacles techniques	45
1.4.5. Déployer les technologies appropriées	45
1.4.6. L'assurance qualité	46
1.4.7. Mise en œuvre et formation	46
Section 2 : L'alignement stratégique du système d'information	47
2.1. Définition de l'alignement stratégique	47
2.2. Les modèles théoriques de l'alignement.....	48
2.2.1. Le Modèle d'équilibre organisationnel	48
2.2.2. Le modèle général de l'alignement stratégique (SAM).....	48
2.2.3. Le modèle de Luftman	50
2.2.4. Le modèle de Zachman	50
2.2.5. Le modèle de congruence besoins-capacités de traitement de l'information.....	51
2.3. Processus d'alignement du système d'information	51
2.4. Rôle de l'alignement du système d'information	52
2.4.1. Le SI : Valeur et performance.....	52
2.4.1.1. Le rapport SI/valeur	53
2.4.1.2. Le système d'information et la performance	53
2.4.2 Analyse de la contribution du système d'information à la performance	54
2.5. Le découpage du système d'information	54
2.5.1. Premiers points de vue : découpage selon la structure organisationnelle	54
2.5.1.1. Les avantages de cette démarche	54
2.5.1.2. Les inconvénients de cette démarche	55
2.5.2. Deuxièmes points de vue : découpage non conforme à la structure de l'organisation	55
2.5.2.1. Les avantages de la démarche	56
2.5.2.2. Les inconvénients de la démarche	56

2.6. Nouveau modèle de découpage des systèmes d'information	57
2.6.1. Terminologie et raisons du découpage du système d'information en métiers	58
2.7. L'alignement stratégique et les technologies de l'information et des communications.	60

Section 3 : Le système d'information et le développement stratégique de L'organisation 61

3.1. Le système d'information convoyeur de la stratégie	61
3.2. Ordre de priorité stratégie et système d'information	63
3.2.1. La stratégie d'entreprise précède le système d'information	63
3.2.2. Le système d'information précède la stratégie de l'organisation	64
3.2.3. Vers un renouvellement dans la relation stratégie / Système d'information	64
Conclusion.....	68

CHAPITRE III : Impact du système d'information dans le développement stratégique de la CNEP Banque.

Introduction	69
--------------------	----

Section 01 : Présentation générale de l'organisme enquêté..... 70

1.1. Historique de la CNEP Banque	70
1.2. Organisation et métiers de la CNEP-Banque	73
1.2.1. Le schéma organisationnel	73
1.2.1.1. Le niveau central	74
1.2.1.2. Le niveau régional	74
1.2.1.3. Le niveau des agences	75
1.3. Les produits de la CNEP-Banque	77
1.3.1. Les crédits de la CNEP-banque	77
1.3.2. Les moyens de paiement	78
1.3.2.1. Le chèque	78
1.3.2.2. Les effets de commerce	78
1.3.2.3. Le Virement	79
1.3.2.4. Le Prélèvement	79
1.3.2.5. La carte interbancaire (CIB)	79
1.4. Les produits bancassurance	79
1.4.1. CNEP Total Prévoyance	79

1.4.2. Assurance « ADE » CARDIF El Djazair	80
1.4.3. Produit bancassurance « SAHTI »	80
1.5. Les comptes bancaires	80
1.5.1. Comptes chèque	80
1.5.2. Comptes commerciaux	80
1.5.3. Le compte sur livret épargne (LEP/LEL)	81
1.5.4. La carte d'épargne pour remplacer les livrets d'épargne	81
1.6. L'aménagement physique de l'agence	81
1.6.1. Le front office	81
1.6.2. Le back office	84
1.7. Le système temenos-T24	85
1.7.1. Définition du système T24	85
1.7.2. Comment le système temenos T24 peut-il favoriser la collaboration et la communication entre les parties prenantes au sien de la CNEP banque ?	86
1.7.3. Les avantage du système d'information de décision stratégique au sien se la CNEP BANQUE	87
1.7.4. Les aspects de la résistance à la CNEP Banque de Tizi-Ouzou	88

Section 02 : Démarche méthodologique et contexte de l'étude empirique, analyse et interprétation des résultats..... 89

2.1. Descriptions des techniques de recueil et collecte d'information	89
2.1.1. Le questionnaire	90
2.1.2. La population de l'enquête	90
2.1.3 Les entretiens	90
2.2. L'analyse des résultats	91
Conclusion	105
Conclusion Général.	106

Références bibliographiques

Annexes

المخلص

تهدف هذه الأطروحة إلى استكشاف العلاقة المعقدة بين الإستراتيجية ونظام المعلومات داخل المنظمات، مع الأخذ بعين الاعتبار التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، في السياق الاقتصادي الدولي. وقد وُجد هذا الترابط التنظيمي التكنولوجي والمعلوماتي لإدارة هذه الجوانب وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، من الضروري وجود نظام قائم. وقد أدت الأساليب المختلفة للإستراتيجية التنظيمية إلى تعريفات مختلفة، وتتشكل حلقة إستراتيجية بين الإستراتيجية ونظام المعلومات. وقد تم استكشاف هذه العلاقة تجريبياً من خلال دراسة أجريت داخل البنك الوطني للدخار و الاحتياط في تيزي وزو.

الكلمات المفتاحية: نظام المعلومات؛ الإستراتيجية التنظيمية و البنك الوطني للدخار و الاحتياط.

Abstract

This thesis aims to explore the intricate relationship between strategy and information systems within organizations, taking into account the rapid evolution of information and communication technology in the international economic context. This has generated technological and informational interdependencies within organizations. To manage these aspects and achieve strategic objectives, having a system in place is essential. Different approaches to organizational strategy have led to various definitions, and a strategic loop is formed between strategy and the information system. This relationship has been empirically explored through a study conducted within CNEP Bank Tizi-ouzou.

Keywords: Information system; Organizational strategy; CNEP Bank.

Résumé

Ce mémoire vise à explorer la complexe relation entre la stratégie et le système d'information au sein des organisations, en tenant compte de l'évolution rapide de la technologie de l'information et de la communication, dans le contexte économique international. Cela a généré des interdépendances organisationnelles technologiques et informationnelles. Pour gérer ces aspects et atteindre les objectifs stratégiques, il est essentiel d'avoir un système en place. Les différentes approches de la stratégie d'organisation ont conduit à diverses définitions, et une boucle stratégique se forme entre la stratégie et le système d'information. Cette relation a été explorée empiriquement à travers une étude menée au sein de la CNEP Banque Tizi-Ouzou.

Mots-clés : Système d'information ; Stratégie d'organisation ; La CNEP Banque.