

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



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

Mémoire

Mémoire de fin de Cycle

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

Option : management stratégique

Thème

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

Cas : SADEG de Tizi-Ouzou

Présenté par :

M^{elle} FODIL Hakima

M^{elle} GARIDI Sarah

Dirigé par :

Mr. MAHMOUDIA Mehenna

Dans le jury composée de :

Président : Mr OUBAZIZ Saïd, Maitre-Assistant classe « A » à UMMTO

Rapporteur : Mr MAHMOUDIA Mehenna, Maitre-Assistant classe « A » à
UMMTO

Examinatrice : Mme NANECHÉ Fariza, Maitre-Assistant classe « A » à UMMTO

Année universitaire
2019/2020

Remerciements

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

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

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

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

Je remercie le directeur générale de la SADEG de Tizi-Ouzou **Mr DJOUADI** et notre encadreur **Mr BOUCIF** ainsi que tous les employés.

Nous tenons aussi à remercier notre professeur **Mr MEKCEM** Amine pour ces précieux éclaircissements, et pour son soutien dans l'élaboration de ce modeste travail.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail

A mes chers parents, mon papa et ma maman qui m'ont soutenu tout au long de mon cursus et dans ma vie quotidienne, ils ont toujours été présents à mes côtés et ont tout fait pour moi et grâce à qui j'en suis là aujourd'hui, Qu'Allah le tout puissant leurs accorde une longue vie en bonne santé.

A ma grand-mère maternelle longue vie à elle.

A mes frères : **Samir, Malik** et **Nacim**.

A ma sœur **Lynda** et son mari et leur petite fille **Alicia** qui est mon distributeur de sourires depuis sa naissance.

A ma belle-sœur : **Razika**.

A tous mes cousins et cousines.

A toute ma famille et toutes les personnes qui m'ont soutenu et ont contribué à ma joie que ce soit de près ou de loin.

A mes chères amies : **Nassima, Souhila** et **Faroudja**, auxquels je souhaite la réussite dans leurs vies.

A ma binôme et chère amie : **SARAH**.

Hakíma

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à ma très chère famille,
Ma chère et tendre mère qui a su veiller sur moi et m'encourager pendant toutes mes
années d'études ;

Mes frères **Sofien** et **Moumouh**

Mes sœurs **Ouarda**, **Lynda**, et **Tina**

Mes amies **Nassima**, **Dyhia**, **Assia** et **Lyla**

Ma binôme et chère amie : **Hakima**

Et à toutes personnes que j'aime et qui m'aime.
Je vous remercie de faire partie de ma vie, que Dieu vous protège.

Sarah

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
BCG	Boston Consulting Group
DAS	Domaine d'Activité Stratégique
ERP	Entreprise Ressource Planning
FCS	Facteur Clés de Succès
GTC	Gestion Trésorerie Client
LCAG	Learned Christensen Andrews Guth
OST	Organisation Scientifique du Travail
PEST/PESTEL	Politique, Economique, Socioculturel, Technologique, Ecologique, Légale
RCN	Raccordement Client Nouveau
RH	Ressource Humaine
SAD	Système d'Aide à la Décision
SAM	Strategic Alignment Model
SBU	Strategic Business Unit
SIG	Système d'Information de Gestion
S-IS/SI-S	Système d'Information Stratégique
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TI/TIC	Technologie de l'Information et de Communication
USH	Unité Stratégique Homogène

Liste des figures

Numéro	Titre	Page
01	La démarche stratégique	19
02	Les deux (02) perspectives du diagnostic stratégique	20
03	Chaine de valeur de Micheal Porter	25
04	La matrice BCG	26
05	L'analyse PESTEL	29
06	Le modèle de 5force de Porter	31
07	Le modèle systémique de l'information	66
08	Le rôle des systèmes d'information dans le pilotage des organisations	73
09	Co-construction entre les modèles organisationnels et opérationnels	83

10	IT infrastructure fusion, adapté de Luftman, 1995	85
11	Organigramme des Sociétés du groupe SONELGAZ	92
12	Les quatre Régions de distribution	94
13	Organigramme de la direction de distribution de Tizi-Ouzou	96
14	Le système d'information gestion des engagements	99
15	Système d'information CRMS, informations clients	100
16	Système d'information ADDAD	102
17	Système d'information CIO	103
18	Division technique électricité type urbain	108
19	Division technique électricité type rural	105
20	Division technique gaz	106
21	Division planification électricité et gaz	107
22	Division études d'exécution travaux électricité et gaz	108
23	Division administration des marchés	109
24	Division relations commerciales	110
25	Division ressources Humaines	112
26	Division finances et comptabilité	113
27	Division exploitation des systèmes d'information	114
28	Service juridique	114
29	Service affaires générales	115

Liste des tableaux

Numéro	Titre	Page
01	Les éléments de base de la stratégie	17
02	Différence entre segmentation stratégique et segmentation marketing	23
03	La grille de propositions	33
04	les sources d'information pour l'entreprise	49
05	les supports écrits	55
06	Les quatre perspectives de l'alignement	84
07	Résultat général du dépouillement	121
08	caractéristique des répondants	122
09	composition de l'échantillon selon l'âge	125
10	composition de l'échantillon selon le sexe	125
11	les conditions du travail	126
12	l'environnement externe de l'entreprise	126
13	l'ordre d'importance	127
14	Direction et utilisation du système d'information	127
15	Développement des applications et orientations stratégiques de l'entreprise	128
16	Utilisation du système d'information	128
17	les différentes utilisations du système d'information	129

18	Les apports du système d'information	129
19	Résultat du registre « la stratégie d'entreprise »	130
20	Partage de la stratégie d'entreprise	130
21	Stratégie d'entreprise, culture et valeurs	131
22	La nature du Lien stratégie-SI	131
23	SI et réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise	132
24	SI et communication des décisions et orientations stratégiques	132
25	SI et maîtrise des couts	132
26	SI, Stratégie et les attentes des clients	133

Liste des graphes

Numéro	Titre	Page
01	Le service affecté pour chaque personne de l'échantillon	123
02	La catégorie socioprofessionnelle de l'échantillon	123
03	Composition de l'échantillon selon l'ancienneté	124
04	Le niveau d'instruction des répondants	124

Sommaire

Introduction Générale.....	01
Chapitre I : L'évolution de la pensée stratégique	05
Introduction	06
Section 1 : Les concepts de la stratégie	07
Section 2 : La démarche stratégique	18
Section 3 : Le développement stratégique des entreprises	37
Conclusion	45
Chapitre II : Le système d'information de l'entreprise.....	46
Introduction	47
Section 1 : L'information dans l'entreprise systémique	48
Section 2 : Le système d'information dans l'entreprise	58
Section 3 : Alignement stratégique	79
Conclusion	87
Chapitre 3 : cas pratique : impact du système d'information sur le développement stratégique de la SADEG.TO	88
Introduction	89
Section 1 : Présentation de la SADEG	80
Section 2 : Importance de SI dans la SADEG	98
Section 3 : Interprétation des résultats	117
Conclusion	134
Conclusion générale	135

Introduction Générale

Introduction Générale

La croissance d'une entreprise passe forcément par un grand volume d'activités et donc une grande quantité d'informations à gérer et dont il faudra tirer le meilleur parti pour prendre les bonnes décisions. Cette masse d'information, parfois sensible, porte tant sur l'environnement de l'entreprise que sur ses ressources. La gérer au quotidien bien que n'étant pas toujours chose évidente, s'avère capitale dans un contexte de globalisation des marchés.

L'environnement économique connaît depuis plusieurs années une accélération qui se traduit par une dynamique concurrentielle beaucoup plus complexe à gérer par les entreprises. Une telle dynamique peut trouver son origine dans le développement rapide des technologies de l'information et de communication.

Dans ce contexte, les entreprises se dirigent vers plus de réactivité, plus de décentralisation, plus d'implication individuelle et plus d'autonomie, cela signifie deux choses : un besoin plus grand d'informations et de systèmes pour les organiser.

Le système d'information a un rôle primordial dans la gestion et dans la stratégie. Cette dernière étant bien l'exploitation à temps des informations lui permet de s'adapter et de réagir efficacement aux situations qui se produisent aussi à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation.

Cependant, si l'entreprise ne cherche pas l'information, elle renoncera systématiquement à sa survie. L'information apparaît aujourd'hui comme une véritable ressource de plus en plus importante pour le succès économique des entreprises. Le système d'information facilite aux dirigeants les tâches d'analyse et de prise de décision, ce qui rend son développement impératif pour les entreprises algériennes afin d'assurer leurs survies.

Le système d'information peut déterminer l'impact de l'évolution de l'environnement grâce à l'utilisation de l'information et l'installation des systèmes de veille technologique, concurrentielles et environnementales.

Le problème qui se pose au niveau de ses entreprises ce n'est pas l'inexistence du système d'information mais aussi, c'est la façon de gérer le système d'information, quelles informations doit on collecter, la qualité de ces informations, autrement dit, comment collecter, traiter, enregistrer et diffuser l'information ?

C'est pourquoi de nombreuses recherches, ont été menées ces dernières années afin

Introduction Générale

d'essayer de répondre à ses multiples questions

Cependant aujourd'hui, les enjeux de l'entreprise sont devenus nombreux, mais l'enjeu majeur est lié à la performance de l'entreprise. Ceci ne peut se concrétiser qu'avec un système d'information, offrant une gestion performante et optimale, c'est désormais l'élément clé de la pérennité de l'entreprise.

Cette conviction a fini par atteindre son paroxysme au sein des grandes entreprises algériennes pour devenir une exigence absolue, des entreprises qui évoluent dans une économie qui a subi de profonds bouleversements. Ces dernières se voient contrainte de définir des nouvelles règles de fonctionnement afin de faire face aux nouveaux défis émergents, donc, un changement de stratégies s'impose.

De ce fait, l'existence d'un système d'information qui répond aux normes et standards de performances exigées par le contexte dans lequel évolue l'entreprise est devenu une obligation d'où la nécessité d'organiser la transformation progressive visant à le simplifier, à optimiser sa valeur ajoutée et à le rendre plus réactive et plus flexible vis-à-vis des évolutions stratégiques de l'entreprise.

C'est dans ce contexte, que nous avons entrepris l'étude du rôle du système d'information dans le développement stratégique de la Société Algérienne de distribution d'électricité et gaz de Tizi-Ouzou (SADEG.TO), une entreprise faisant partie des plus grands groupes en Algérie –Groupe SONELGAZ, ce dernier qui a connu de fortes restructurations , transformés depuis en groupe industriel, une entreprise dirigée vers une nouvelle vision stratégique, une nouvelle orientation qui implique des changements plus profonds dans les systèmes d'information, ces changements deviennent impératifs et peuvent constituer une exigence de survie.

Problématique

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

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

Introduction Générale

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

Nous avons donc affaire à un sujet d'investigation difficile compte tenu de l'abondance des facteurs qui peuvent entrer en jeu autour de cette relation. Un nombre important d'études faites sur le système d'information sont réduites à la seule analyse globale de la rentabilité des investissements en système d'information. Cependant, il s'avère intéressant de mener une étude dans ce contexte global de la finalité des systèmes d'information. Une telle étude devrait permettre de trouver une explication de l'impact du système d'information sur les différentes fonctions d'entreprise afin de les connaître et de faire face à certains problèmes spécifiques à chaque fonction. En ce qui concerne notre étude, nous nous intéressons particulièrement à l'analyse de l'impact du système d'information sur la stratégie d'entreprise.

De cette problématique, un certain nombre de questions peuvent être mis en avant :

- comment utiliser un système d'information dans la gestion efficace de l'information ?
- Le système d'information est-il devenu le support de toute circulation d'information et de toute décision ?
- Comment un système d'information peut-il constituer un soutien à la prise de décision dans l'entreprise ?

Hypothèses de recherche

Ces questions nous conduisent à poser les hypothèses suivantes :

H°1 : Le système d'information a une influence directe sur la réalisation de la stratégie d'entreprise.

H°2 : le recours au système d'information est devenu une obligation, pour garantir plus de rapidité dans la gestion de l'information donc la possibilité de suivre les orientations stratégiques de l'entreprise.

Démarche méthodologique

La démarche de notre étude consiste à proposer d'abord une approche théorique de la stratégie d'entreprise, du système d'information, permettant d'en donner des définitions pour dépasser à la fois le simple constat de la diversité des opinions, mieux comprendre le rôle du

Introduction Générale

système d'information dans l'entreprise, tenter enfin de décrire les relations entre le système d'information et la stratégie d'entreprise.

Ainsi deux éléments sont combinés :

Un état des connaissances théoriques sur la stratégie d'entreprise, l'information et le système d'information et le lien entre la stratégie d'entreprise et le système d'information destinés à fixer le cadre théorique de la recherche.

Une étude exploratoire du type qualitatif et quantitatif de la stratégie d'entreprise, du système d'information et le lien entre les deux.

Nous avons structuré notre mémoire en trois chapitres, deux chapitres traitent le cadre théorique et un chapitre traite le cadre pratique. Chaque chapitre renferme trois sections. Cette construction physique du document facilite le fil conducteur de la lecture.

L'objectif de ce mémoire est d'identifier l'apport du système d'information à la stratégie d'entreprises.

Le but n'est pas d'étudier le comportement d'une entreprise sous l'impact des nouvelles technologies de l'information et des communications. Le système d'information n'est plus seulement un concept technique mais il est aussi un concept multidimensionnel qui intègre les fonctions dans l'entreprise.

Chapitre I

L'évolution de la

pensée

stratégique

Introduction

L'environnement de l'entreprise est devenu imprévisible et les objectifs à eux seuls ne constituent plus les bases suffisantes pour décider.

Le développement des méthodes pratiques d'analyses de l'environnement stratégique par les nouveaux principes et lignes qui orientent une organisation a été défini comme étant la stratégie.

La stratégie de l'entreprise est l'une des plus jeunes sciences de management, son objet est l'entreprise en tant qu'acteur de la vie économique et sociale.

La compréhension de la stratégie, constitue le fil conducteur de ce chapitre, où on va dans la première section voir ses concepts dans le domaine militaire, lequel est considéré comme le domaine origine, de sa naissance, puis on va étudier, l'approche sociologique de la stratégie, on arrivant à donner les différentes définitions de la stratégie.

La deuxième section est consacrée pour mettre en évidence la démarche stratégique dans l'entreprise, notamment la phase du diagnostic stratégique et les outils utilisés dans ce dernier, ainsi que la phase de la décision stratégique qui s'appuie principalement sur la détermination des objectifs et les résultats tirés du diagnostic, pour choisir la stratégie possible pour l'entreprise, et mettre en place un système de pilotage et de contrôle qui permet de mesurer les écarts entre les résultats obtenus et les objectifs.

Enfin, la troisième section est consacrée pour le choix de développement stratégique des entreprises, notamment les voies, les modes de développement ainsi les manœuvres stratégiques utilisées. En effet, l'entreprise peut choisir de se développer sur d'autres pays étrangers, ce qui donne un nouveau mode de développement, qui est l'internationalisation ou le développement à l'international.

Section 1 : les concepts de la stratégie

L'objet de cette section est de donner plusieurs définitions de stratégie dans différents domaines, et d'analyser le cadre théorique de stratégie au sein d'une entreprise. Avant de procéder à la définition de la stratégie et ses bases, il convient le mieux de montrer ses origines.

1.1. Le concept de la stratégie dans le domaine militaire

Le mot stratégie est dérivé du latin *strategia*, emprunté aux deux termes grecs : *stratos* « armée » et *agein* « conduire ». Ceci dit, la première signification de stratégie est l'art de conduire les opérations militaires.

Le concept est également employé pour désigner le plan conçu/imaginé pour conduire une affaire et pour désigner l'ensemble des règles assurant une décision optimale à n'importe quel moment. En d'autres termes, une stratégie est le processus choisi par le biais duquel on prévoit d'atteindre un certain état futur.

La stratégie militaire (ou stratagème) est l'une des dimensions de l'art de la guerre, ainsi que la tactique et la logistique. C'est donc l'art de coordonner l'action de l'ensemble des forces militaires de la nation pour conduire une guerre et gérer une crise pour préserver la paix.¹

1.1.1. L'art de la guerre selon Sun-Tzu

Plus de cinq cents ans avant Jésus-Christ, Sun-Tzu, le militaire chinois considéré comme le premier guerrier qui a utilisé la stratégie dans la guerre, dans son ouvrage «l'art de la guerre»². Ce texte fut pour la première fois porté à l'attention de l'Occident en 1772, grâce à la traduction française du père Amiot. L'existence de Sun-Tzu a fait écouler beaucoup d'encre, certains ont nié son existence comme Samuel B. Griffith, et même si cet auteur a existé, certains autres ignorent si l'ouvrage qui lui a été attribué est bien de sa main. Mais les détails qu'on trouve dans cet écrit plaident, en faveur d'une œuvre du V^e siècle avant Jésus-Christ. Organisé en treize articles, l'art de la guerre décrit une philosophie tout à fait originale de la conduite de la guerre, où le stratège s'attache surtout à déjouer les plans de l'ennemi et à

¹<https://lesdefinitions.fr>, consultée le 08/11/2020

² C.MARMUSE, «politique Générale : Langages, Intelligences, Modèles et Choix Stratégiques», Economica, 2^e éd, Paris, 1996, P 58.

assurer sa propre protection qu'à rechercher la destruction de l'armée adverse.

La logique de ces treize articles peut se résumer comme suit :

1) **Les fondements de l'art militaire** : la guerre est une affaire d'importance vitale pour l'Etat, la province de la vie et de la mort, la voie qui mène à la survie ou à l'anéantissement, il est indispensable de l'étudier à fond, en s'appuyant sur cinq variables qui sont l'influence morale, les conditions atmosphériques, le terrain, l'autorité et la doctrine ;

2) **La façon de conduire la guerre** : Sun-Tzu propose de mener le combat dans le moment opportun afin de préserver des vies humaines, et que l'argent et les provisions ne s'épuisent, ainsi, il recommande de bien traiter les prisonniers et de chercher à les assimiler ;

3) **La stratégie employée** : l'idée centrale de cet article est de s'attaquer aux plans de l'ennemi avant toute chose, où les plus belles victoires sont celles obtenues sans combat. La stratégie s'intéresse donc à un moment de victoire sont celles obtenues sans combat. La stratégie s'intéresse donc à un moment de la guerre qui se situe dans l'entre-deux de la manœuvre menaçante et du combat, l'avantage étant obtenu en ayant une bonne connaissance de l'ennemi et de soi-même ;

4) **La préparation du combat** : la victoire vient de l'attention d'éviter la moindre faute, et il faut avoir tout prévu, avoir paré à toutes les éventualités, en connaissant nos forces et faiblesses, ainsi que celles de l'ennemi ;

5) **L'habilité dans les commandements des troupes** : l'idée présentée ici et qu'il est possible d'imaginer un grand nombre de combinaisons de forces permettant d'obtenir la victoire, et le bon chef est celui qui a su acquérir auprès de ses troupes une autorité incontestée, sa puissance est de faire sortir le courage et l'intrépidité de la poltronnerie et de la pusillanimité et d'engendrer la force dans la faiblesse ;

6) **La manœuvre du plein et du vide** : ce principe permet de choisir le moment et le lieu du combat le plus favorable, il autorise une réaction adaptée à l'évolution de l'action d'ennemie ;

7) **Les avantages à se procurer** : sur le champ de bataille, il faut être capable de créer des positions avantageuses, et cela se font par la présence indispensable d'une bonne logistique. Une parfaite organisation et un bon système d'information ;

8) **Les recommandations pour agir** : Sun-Tzu précise les variables essentielles que tout chef militaire doit garder à l'esprit pour s'assurer de la victoire, également les circonstances et le terrain qui détermine l'action ;

9) **La tactique et la veille stratégique** : ce neuvième article traite surtout les problèmes purement militaires. Il fournit les principes généraux à respecter pour occuper le terrain, et tirer du moindre signal faible ;

10) **La connaissance du terrain** : la connaissance des lieux que les deux armées peuvent occuper, permet de définir la formation qu'il faut donner à ses troupes et de décider s'il faut livrer la bataille ou différer l'engagement ;

11) **Les actions à mener selon les neuf types de terrain** : Sun-Tzu recommande dans ce point l'action adéquate pour chaque type de terrain, ou quel que soit le type de terrain, l'action doit toujours être rapide, de manière à jouer sur la surprise et tirer avantage du fait que n'est pas prêt ;

12) **L'attaque par le feu** : une telle violence n'est justifiée que lorsque la victoire ne peut être obtenue autrement, car pour Sun-Tzu, le but de la guerre n'est pas d'apporter la désolation, mais de procurer la paix à l'Etat ;

13) **L'utilisation d'agents secrets** : pour combattre efficacement l'ennemi, il faut disposer de renseignements préalables sur sa situation.

Les principes de Sun-Tzu constituent un ensemble parfaitement cohérent, et une source d'inspiration non-négligeable pour le monde des affaires aujourd'hui³.

1.1.2. La stratégie militaire selon Von Clausewitz

Les travaux de Carl Von Clausewitz constituent l'un des traités militaires les plus volumineux et les plus universellement connus⁴.

La guerre selon Clausewitz, est une simple continuation de la politique par d'autres moyens, ainsi la guerre est une forme de l'engagement total et de longue durée pour affaiblir progressivement l'adversaire, alors que selon Sun-Tzu, la guerre était plus subtilement de conduire l'adversaire à abandonner la lutte y compris son combat.

Clausewitz voit que la stratégie se situe avant le combat, et elle peut être définie

³ M.GERVAIS, « stratégie de l'entreprise », 6^{ème} éd, Economica, Paris, 2003 p.14

⁴C.MARMUSE. Op.cit. p.58

comme suit : «La stratégie est l'usage de l'engagement aux fins de la guerre. Elle doit donc fixer à l'ensemble de l'acte de guerre un but qui correspond à l'objet de la guerre. C'est-à dire qu'elle établit le plan de guerres et fixe en fonction du but en question une série d'actions propres à y conduire ; elle élabore donc les plans des différentes compagnes et organise les différents engagements de celles-ci».

Selon les stratégies de Sun-Tzu et de Clausewitz, l'art de la guerre est celui de conduite d'un affrontement entre adversaires, mais avec l'apparition de l'arme nucléaire une autre forme d'action stratégique basée sur l'idée de la dissuasion a été introduite. Dans ce cas, la logique s'inverse et le but est alors de faire usage de sa « réserve puissance » pour dissuader l'adversaire de s'engager dans un conflit⁵.

Ces différentes conceptions militaires de la stratégie, ont constitué des sources d'inspiration des managers d'entreprises, lesquels découvrent parfois que les logiques des stratégies « douces » à la Sun-Tzu ou non-offensives dans la ligne de la dissuasion ont du bon et permettent de disposer d'une plus grande variété stratégique⁶. Ainsi, selon Gervais, la stratégie militaire est transposée à la vie des affaires, en effet, on peut penser que l'entreprise mène vis-à-vis de la concurrence une lutte, dont l'enjeu est la survie et qu'elle cherche à modifier à son profit l'état de l'environnement, en explorant un maximum d'options et en établissant un plan de campagne qu'elle tentera d'exécuter au mieux.

1.1.3. Le rapprochement entre la stratégie militaire et celle de l'entreprise

A travers les points qui se suivent, on remarque que la stratégie de l'entreprise nécessite des éléments, inespérés de ceux de la stratégie militaire :

- a) Le pourquoi de la lutte, c'est-à-dire la finalité poursuivie par la firme ;
- b) Le(s) lieu(x) du combat, c'est-à-dire les parties de l'environnement ou les couples produits-marchés qui feront l'objet du combat ;
- c) Les voies du combat : la stratégie permet de saisir les opportunités et d'éviter les contraintes ;
- d) Le mode opératoire de la lutte : faut-il engager une guerre ouverte ou se contenter d'un mode dissuasif ?

⁵ M.GERVAIS. Op.cit. P 08

⁶ C.MARMUSE. Op.cit. P 72

- e) Les moyens du combat, c'est-à-dire l'allocation des ressources résultant des choix effectués en (a), (b), (c) et (d) ;
- f) La mise en œuvre des moyens, c'est-à-dire la définition des activités et leur gestion ;
- g) Le contrôle des activités⁷.

Ces points peuvent être regroupés en trois ensembles, où la première constitue les objectifs généraux de la firme, laquelle contient le choix (a), le deuxième correspond à la stratégie dont il contient les choix (b). (c). (d) et (e), alors que les autres choix appartiennent à l'ensemble tactique.

1.2. L'approche sociologique de la stratégie

La sociologie des organisations s'est fortement développée après la Seconde Guerre mondiale⁸. Maints d'auteurs en théorie des organisations ont abandonné le postulat de la domination de l'économie selon lequel la stratégie est uniquement déterminée par les forces du marché et de la concurrence, et ils tendent à imposer le seul jeu des acteurs comme processus structurant⁹.

Puisque l'entreprise est une organisation finalisée composée d'individus et de groupes, ou son fonctionnement est d'abord et par essence la résultante des relations interpersonnelles ou intergroupes. La stratégie est au cœur du comportement social des individus et des organisations, et la problématique fondamentale est d'essayer de comprendre comment des stratégies individuelles deviennent collectives et permettent de gouverner la complexité ?

Le comportement stratégique d'un individu, selon M. Crozier¹⁰, est déterminé d'une part à la rationalité laquelle est liée au contexte de lutte-coopération, et d'autre part par les relations interagies de pouvoir.

Ainsi, les gens se comportent stratégiquement, et ce, ne signifie pas qu'ils savent ce qu'ils veulent, qu'ils formulent des objectifs, et qu'ils s'y tiennent le plus souvent leurs actions sont ambiguës, changeantes, et dépendent des opportunités qui se présentent et elles s'insèrent

⁷ M.GERVAIS, op.cit. p.18.

⁸ M.MARCHESNAY, « management stratégique », les éditions Chihab, 1997, p10

⁹ A.C.MARTINET, « management stratégique : organisation et politique », McGraw-hill, Paris, 1984, p51

¹⁰ M.CROZIER, « une approche sociologique des stratégies dans les organisations » Revue Française de gestion, janvier-février 1988, p.62.

dans un processus continu¹¹.

Alors le passage du comportement d'un individu, à ce d'une organisation fait émerger une stratégie collective, notant que l'acteur lorsqu'il fait partie d'une organisation, il utilise toujours une stratégie, comme le soulignent Michel Crozier et Erhard Freidberg : « Chaque acteur s'efforcera simultanément de contraindre les autres membres de l'organisation pour satisfaire ses propres exigences (stratégie offensive) et d'échapper à leur contrainte par la protection systématique de sa propre marge de liberté et de manœuvre (stratégie défensive). L'importance respective de ces deux orientations stratégique variera, bien entendu, dans le temps et dans l'espace en fonction de la situation et des atouts propres de chaque acteur. Elles coexisteront cependant toujours dans toute stratégie d'action »¹².

Une stratégie collective exige suffisamment de cohérence et d'intentionnalité, où son émergence, se résulte d'un ou par la combinaison des quatre modalités suivantes :

- le développement d'une vision forte à laquelle les membres de l'organisation adhèrent sans arrière-pensée ;
- les individus ont des buts en commun, au sein de l'organisation, lesquels sont obligés à les poursuivre, admettant que ces buts résultent des buts personnels ;
- les acteurs trouvent leur intérêt à partager volontairement des buts qui ne sont pas les siens ;
- un détenteur d'influence dominant réussit à imposer ses buts formels et sa stratégie à toute l'organisation en ayant recours à l'autorité.

Ainsi, dans ce même contexte, l'identification de la stratégie retenue dans une organisation, est influencée par les réseaux sociaux, par lesquels se résultent des relations interindividuelles, et de la culture de l'organisation qui est un ensemble de croyances partagées et implicites, inspirées, de l'histoire de la firme, et de son appartenance, à un secteur d'activité de sa localisation dans une région donnée, ou de la présence dominante en son sein d'une profession spécifique, elle interagit sur la représentation que l'organisation se fait d'elle-même et de son environnement.

¹¹ M.GERVAIS, op.Cit. p.20.

¹² M.CROZIER et E.FRIEDBERG, « l'acteur et le système », Paris, Le seuil, 1977, p91.

1.3. Définition de la stratégie d'entreprise

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'entreprise existent dans la littérature :

- Selon Alfred Chandler (1962) : « *La stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'action et d'allocation de ressources qui lui permettront d'atteindre ces buts, ces objectifs* »¹³;
- Selon Igor Ansoff (1965) : « *La stratégie est la conception que la firme se fait de ses activités, spécifiant son taux de progression, les champs de son expansion et ses directions, les forces majeures à exploiter et le profit à réaliser* »¹⁴ ;
- Selon Michael Porter (1982) : « *La stratégie, face à la concurrence, est une combinaison des objectifs que s'efforce d'atteindre la firme et des moyens par lesquels elle cherche à les atteindre* »¹⁵ ;
- Selon Tabatoni et Jarniou (1983) : « *La stratégie désigne un choix de caractères de décisions dites « stratégique » parce qu'elles visent à orienter de façon déterminante et pour le long terme, les activités et structures de l'organisation* »¹⁶;
- Pour DESREUMAUX : « *la stratégie est l'ensemble des actions spécifiques devant permettre d'atteindre les buts et objectifs en s'inscrivant dans le cadre de missions et de la politique générale de l'entreprise* »¹⁷ ;
- Selon Michel Marchesnay (1993) : « *La stratégie est l'ensemble constitué par les réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en*

¹³ Guy KONINCKX et Gilles TENEAU, « résilience organisationnelle, Rebondir face aux turbulences », éd de boek, Belgique 2010, p 104.

¹⁴ ANSOFF.I, « corporate strategy », SL, MCGraw-Hill, 1965, p.241

¹⁵ PORTER.M, « choix stratégique et concurrence, technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie », éd Economica, Paris, 1982, p.426.

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

¹⁷ DESREUMAUX.A, « introduction à la gestion », Armand Colin, Paris, 1992, p.22.

œuvrer les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts »¹⁸ ;

- Et selon Thiétart (1996) : *« la stratégie, c'est l'ensemble constitué par la réflexion, les décisions et des actions de relatives au choix des moyens et l'articulation des ressources en vue de d'atteindre les objectifs »¹⁹ ;*
- Selon Frédéric Le Roy (2012) : *« La stratégie est la fixation d'objectifs en fonction de la configuration de l'environnement et des ressources disponibles dans l'organisation, puis l'allocation de ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable »²⁰ .*

1.4. Les niveaux de la stratégie

Les niveaux et les éléments de la stratégie sont résumés comme suit :

1.4.1. Les trois (03) 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.

Certains auteurs comme Marchesnay et Andrew font une distinction entre la stratégie générale (corporate strategy) et la stratégie d'activité.

1.4.1.1. La stratégie d'ensemble (générale)

La stratégie d'ensemble (générale) de l'entreprise et une composante de la fonction de direction générale, elle correspond à la politique générale de l'entreprise.

Elle est dite stratégie d'ensemble parce qu'elle ne se focalise pas sur une activité donnée ou un segment stratégique, mais elle touche l'ensemble des activités de l'entreprise dans tous les domaines de décision, se renforce sur tel domaine abandonner une branche morte regroupée deux activités complémentaires.

La stratégie d'ensemble conduit l'entreprise à s'engager dans tel ou tel secteur à se retirer de tel autre afin de constituer un portefeuille activité équilibrée, elle précise également les modalités de développement qui peuvent prendre la forme d'investissement ou

¹⁸ MARCHENSAY.M, « management stratégique », SL, les éditions de l'ADREG, 2004, p.21

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

²⁰ LEROY.F, « stratégie de l'entreprise », Dunod, 3^{ème} édition, Paris, 2012, p.128.

désinvestissement de fusion-acquisition ou encore de coentreprise.

Cette stratégie est très influencée par les parties prenantes et en particulier par les actionnaires. Les choix qui vont être opérés sont très souvent justifiés en matière de création de valeurs pour l'actionnaire.

1.4.1.2. Les stratégies d'activités

La stratégie d'activité au domaine d'activité stratégique est la partie d'une organisation qui a sa propre stratégie, son propre marché, ses propres concurrents, une mission distincte de celle des autres parties de l'entreprise. DAS étant un sous-ensemble, les activités de l'entreprise ayant les facteurs clés de succès semblables qui partagent des ressources et des compétences, où l'entreprise devrait formuler une stratégie spécifique à chaque domaine en cohérence avec la combinaison spécifique de facteurs clés de succès²¹.

Cette stratégie consiste à déterminer comment un avantage peut-être obtenu par rapport aux concurrents et quels nouveaux marchés peuvent être identifiés ou construits.

La stratégie définit les manœuvres que l'entreprise doit accomplir afin de se positionner favorablement face à ses concurrents dans un secteur donné, se décline en termes de prix, de différenciation ou encore d'innovation.

Contrairement à la stratégie générale qui souvent se trouve devant une pluralité de secteurs et une pluralité des marchés ou de segments de marché, la stratégie d'activités est focalisée sur un marché particulier ou un segment particulier du marché. Alors que la stratégie générale peut comporter la distribution des ressources entre les activités opérant dans les secteurs différents, la stratégie business doit les distribuer entre pluralités de fonctions dans le but d'accroître sa position concurrentielle.

1.4.1.3. Les stratégies fonctionnelles

Dans le langage des entreprises, on entend par fonctions les principales activités spécialisées qui composent l'organisation. La finance, le marketing, la production la recherche et développement, et la gestion des ressources humaines constituent les fonctions principales. Le management des business units où le chef d'entreprise dans les petites et moyennes entreprises a pour principale responsabilité la coordination de ses fonctions de manière à ce

²¹ KALIKA, ORSONI, ELPHER «management, stratégie et organisation », éd Vuibert, Paris, 1998, p 35

que leur intégration débouche sur une gestion coordonnée permettant d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

On peut aussi formuler des objectifs à atteindre et des stratégies appropriées pour chacune des fonctions : on parle alors de stratégies financières, de marketing, de production, de recherche et développement, de relations industrielles de développement du personnel.

Cette stratégie détermine comment les différentes composantes de l'organisation déploient effectivement les stratégies définies au niveau global au niveau des domaines d'activité stratégiques, autrement dit, il va s'agir de définir les stratégies et les objectifs pour chaque fonction de l'entreprise²².

1.4.2. Les éléments de la stratégie

L'analyse des différentes définitions de la stratégie fait ressortir qu'elle comporte plusieurs éléments sur lesquels toutes stratégies reposent ; autrement dit la compréhension de la définition de la stratégie s'appuie sur la compréhension de cet ensemble d'éléments que sont la mission (métier vision vocation), le choix du portefeuille d'activités (produits et services), la recherche de combinaison optimale de ressources et d'action (synergie), les moyens d'actions (ressources mobilisés), le mode de développement (croissance interne ou externe), les compétences distinctives (les atouts), les priorités (choix), la préparation à l'imprévu les (scenarios).

Les éléments présentés ci- dessus sont résumés dans le tableau 01 :

²² Giorgio Pellicelli « stratégie d'entreprise », éd de Boeck, Paris, 2007. P29

Tableau 01 : Les éléments de base de la stratégie

Mission	Qu'aimons-nous faire ? Que savant nous faire ?
Champs de bataille (portefeuille d'activité)	Que faisons-nous ? Quels sont nos Produits marchés
Synergie	2+2=5
Moyens	Hommes, matériels, finance
Tactique (mode de développement)	Innovation, pénétration, expansion, Diversification
Priorités	Que faire en premier lieu ?
Atouts	Quelles sont nos compétences distinctives ?
Préparation à l'imprévu (stratégie de contingence)	Que se passe-t-il au cas où ?

Source : Raymond-Alain Thiétart, Jean-Marc Xuereb « stratégies », édition Dunod, Paris 2005, p.33

Section 2 : la démarche stratégique

La formulation de la stratégie est un processus complexe et contingent. En effet, elle est le résultat de la confrontation entre des facteurs internes et externes issus de la phase de diagnostic, mais aussi de la psychologie des dirigeants et des valeurs culturelles de la société dans laquelle l'entreprise s'insère²³.

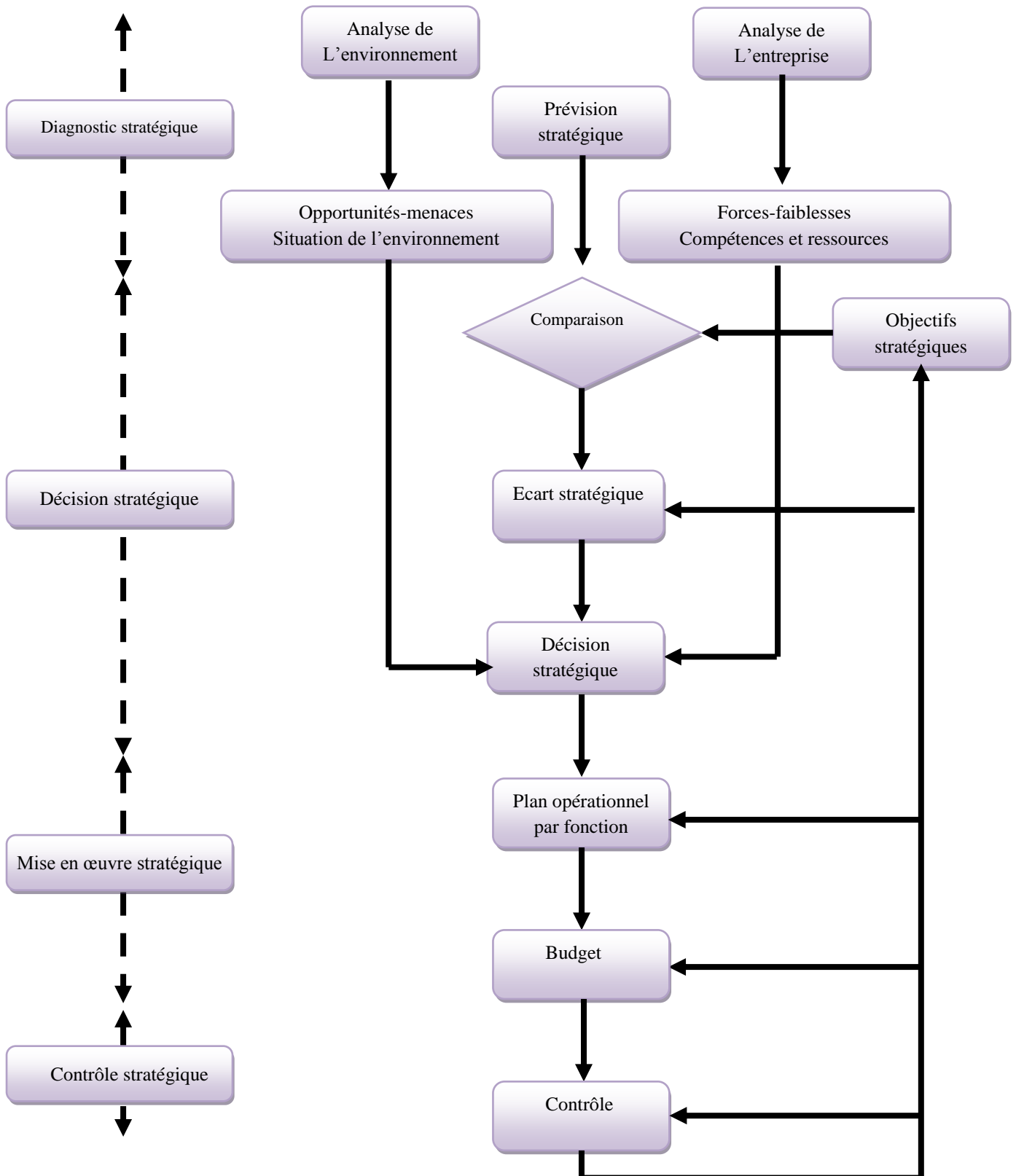
En formulant une stratégie, le management cherche à mettre en cohérence les capacités de l'organisation (forces et faiblesses) et les potentialités de l'environnement (menaces et opportunités) tout en développant un avantage concurrentiel durable et difficilement imitable. Donc, cette démarche stratégique s'effectue selon le modèle LCAG développé, en 1965, par quatre professeurs d'Harvard : Learned, Christensen, Andrews et Guth²⁴.

La démarche stratégique se décompose en quatre phases principales qui se complètent de manière logique. La première est une phase de diagnostic, d'analyse de la situation de l'entreprise dans son environnement. Ensuite, vient la phase de la décision stratégique, c'est-à-dire, le choix des objectifs qui vont contribuer à la croissance de l'organisation et la formulation de la stratégie qui va aider à les atteindre. Puis la phase de la mise en œuvre de la stratégie. Enfin, la mise en place de système de pilotage et de contrôle qui permettent de mesurer de manière continue les écarts entre les résultats obtenus et les objectifs.

²³ Abate RENE ; Jean-Marie DUCREUX, Nicolas KACHANER, « le grand livre de la stratégie » édition Eyrolles, Paris 2009, page 27.

²⁴www.Sabbar.fr/management/la-d%C3%A9marche-strat%C3%A9gique/ ; consulter le 18/11/2020

Figure 1 : la démarche stratégique



Source : J.P.HELFER, M.KALIKA, J.ORSONI, « management stratégique », Vuibert, 9^e éd, Belgique 2013, p42.

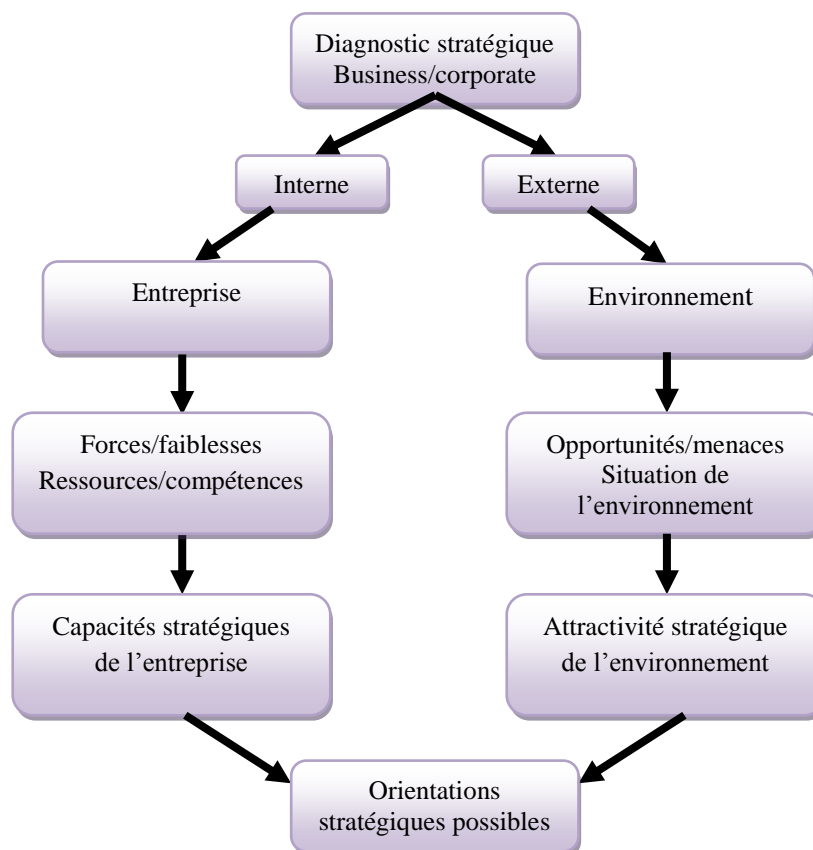
2.1. Le diagnostic stratégique

Avant de définir sa stratégie, l'entreprise doit réaliser un diagnostic de sa situation. Cette étape constitue la première phase dans le processus stratégique.

Le diagnostic stratégique permet de comprendre la situation présente de l'organisation, par une analyse de l'organisation et de son environnement.

La phase du diagnostic stratégique correspond donc à une photographie de la situation de l'entreprise. Il s'agit de positionner l'entreprise et ses concurrents sur un marché donné, afin de confirmer ou de modifier les choix stratégiques antérieurs et de projeter ainsi l'entreprise dans un futur maîtrisé. Il est réalisé dans deux directions : l'environnement (le micro et le macro-environnement), en termes d'attractivité du secteur (opportunités, menaces), et l'entreprise en termes de potentialités (forces et faiblesses). Il s'agit donc d'un diagnostic externe de l'environnement, et d'une analyse interne de l'entreprise.

Figure 2 : les deux (02) perspectives du diagnostic stratégique



Source : J.P.HELPER, M.KALIKA, J.ORSONI, Op.cit, p87.

A partir de ce schéma, on peut constater que la définition des stratégies (le choix des orientations stratégiques) est précédée naturellement d'une phase de diagnostic stratégique, en d'autres termes, l'analyse et la réflexion précédant la prise de décision.

La mise en œuvre des techniques du diagnostic stratégique nécessite au préalable que l'on précise ce sur quoi va porter le diagnostic. Soit l'entreprise est mono-activité, et dans ce cas elle constitue un tout homogène qui peut faire l'objet d'un diagnostic unique. Soit l'entreprise s'est diversifiée au fil du temps, elle est devenue multi-activités et il convient, avant de mener les diverses phases du diagnostic, de s'interroger sur l'homogénéité de l'ensemble de l'entreprise en ce qui concerne ses compétences fondamentales et, éventuellement, de la décomposer en sous-ensembles homogènes puis, de procéder à une segmentation stratégique, d'où, la nécessité de faire une étude pour ce dernier²⁵.

2.1.1. La segmentation stratégique

Généralement, l'entreprise se présente comme un ensemble confus et agrégé de produits, fonctions, départements, divisions, etc. L'organisation de l'entreprise peut regrouper artificiellement plusieurs domaines d'activité différents, comme elle peut, inversement, scinder un même domaine d'activité en plusieurs centres de décision autonomes. Face à cette diversité, la première étape de toute démarche systématique de formulation d'une corporate strategy consiste à procéder à une segmentation stratégique de l'entreprise, C'est-à-dire à découper l'ensemble en domaines d'activité cohérents²⁶.

On appelle segment stratégique un ensemble de 1 à n lignes de produit partageant les mêmes ressources pour affronter les mêmes concurrents dans un même environnement²⁷. Donc, la segmentation stratégique consiste à diviser les activités de l'entreprise en groupes homogènes.

Pour segmenter les activités stratégiques de l'entreprise, plusieurs critères sont pris en compte :

- Le type de la clientèle : ce critère répond à la question suivante : les activités que l'on compare touchent ou non des clientèles identiques ?

²⁵ J.-P.HELPER, M.KALIKA, J.ORSONI, Op.cit, p88.

²⁶ Stratégor, « politique générale de l'entreprise » 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 1997, P262.

²⁷ GERARD GARIBALDI, « Analyse Stratégique », EYROLLES, 3^e éd, France, 2007, p214.

- La fonction d'usage : on recherche si les produits issus des activités que l'on compare satisferont le même besoin et si ces produits correspondront aux mêmes critères d'achat ;
- Les circuits de distribution : on considère que deux activités doivent être distinguées en raison de l'existence d'implantations géographiques spécifiques ;
- La concurrence : la présence de concurrents identiques dans deux produits est souvent à l'origine d'un regroupement de ceux-ci en un seul segment stratégique ;
- La technologie : elle peut également constituer une base provisoire de segmentation, si elle représente aussi une dimension première de la lutte concurrentielle ;
- La structure des coûts : en examinant les structures de coûts de deux activités, il est donc possible de savoir si, d'après ce critère, elles appartiennent ou non au même segment stratégique²⁸.

La segmentation stratégique des différentes activités d'une firme a pour objet de définir cette unité d'une manière assez précise pour rendre le raisonnement stratégique plus pertinent. Elle vise à fournir au dirigeant une représentation du champ concurrentiel à l'échelle appropriée en ce qu'elle s'appuie sur une analyse des compétences requises pour être compétitif sur un segment donné. Elle cherche à effectuer le découpage qui permettra l'allocation des ressources la plus judicieuse.

❖ Nuance entre segmentation stratégique et segmentation Marketing

La segmentation stratégique ne doit pas être confondue avec la segmentation marketing, qui est sensiblement différente, d'où la nécessité de définir la segmentation marketing : « Elle concerne un secteur d'activité de l'entreprise et s'appuie sur le constat qu'un marché est rarement homogène, et qu'il se compose d'un ensemble d'acheteurs ayant des besoins, des modes d'achat et des comportements différents. Elle permet de tenir compte de ces différences afin d'adapter les produits à leurs consommateurs et d'optimiser les actions commerciales en fonction des cibles. La segmentation marketing se concentre donc sur des savoir-faire commerciaux et ignore, les autres facteurs tels que la technologie »²⁹.

²⁸STRATEGOR, « Politique Générale de l'entreprise », 3^e édition, Dunod, Paris, 1997, p91.

²⁹www.cloudfront.net, consulter le 26/11/2020.

Tableau 2 : différence entre segmentation stratégique et segmentation marketing

Segmentation marketing	Segmentation stratégique
<ul style="list-style-type: none"> • Concerne un secteur d'activité de l'entreprise ; • Vise à diviser les acheteurs en groupes caractérisés par les mêmes besoins, les mêmes comportements d'achat ; • Permet d'adapter les produits aux consommateurs, de sélectionner les cibles privilégiées, de définir le marketing-mix ; • Provoque des changements à court et moyen terme. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concerne les activités de l'entreprise prise dans son ensemble ; • Vise à diviser ces activités en groupes homogènes qui relèvent de la même technologie, des mêmes marchés, des mêmes concurrents ; • Permet de révéler les opportunités de création ou d'acquisition de nouvelles activités ; • Provoque des changements à moyen et long terme.

Source : www.cloudfront.net, PDF page 5, consulter le 26/11/2020.

Il faut signaler que chaque segment stratégique à ses propres critères et sa propre frontière à un moment donné, mais ces derniers peuvent changer avec le temps, ce qui présente la principale difficulté de la segmentation stratégique, car cette dernière n'est pas nécessairement stable dans l'espace et dans le temps. La segmentation stratégique doit donc être révisée périodiquement suivant les évolutions de l'environnement concurrentiel.

La segmentation stratégique est donc une opération importante de la démarche stratégique dans la mesure où elle conditionne le niveau d'analyse, tant interne qu'externe du diagnostic. Une fois la segmentation stratégique conduite et les segments identifiés, à ce stade, l'analyse externe et interne de l'entreprise peut être lancée.

2.1.2. Diagnostic interne

Bien que le diagnostic interne soit indissociable du diagnostic externe, il reste qu'un élément interne ne représente une force ou une faiblesse que dans la perspective de la capacité stratégique qu'il procure à l'entreprise.

En effet, le diagnostic interne consiste à évaluer les ressources et les compétences de l'entreprise qui vont déterminer sa capacité à maîtriser les FCS d'un secteur et à saisir les opportunités présentes sur l'environnement ou à agir sur ce dernier.

Le diagnostic interne a pour objectifs d'analyser les forces et les faiblesses de l'entreprise et celles de ses DAS. Il s'agit également de comparer les forces et les faiblesses de l'entreprise par rapport à celle de ses concurrents, afin d'évaluer la position relative de l'entreprise sur son marché. Parmi les outils de diagnostic interne, on a choisi deux qui sont les plus importants :

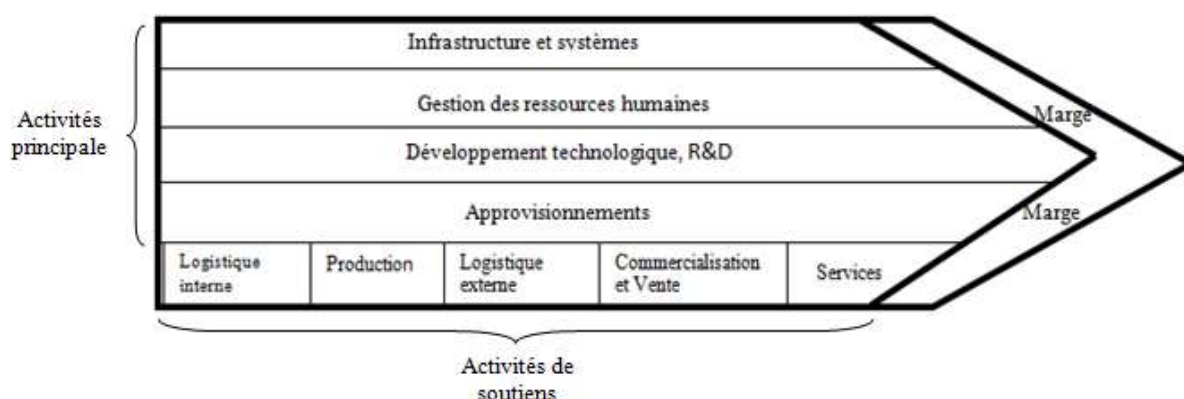
2.1.2.1. La chaîne de valeur

L'analyse de la chaîne de valeur constitue le cœur de la phase de diagnostic interne de l'entreprise. Elle vise d'abord à identifier dans les fonctions de l'entreprise, les ressources ou les compétences à l'origine d'un avantage concurrentiel actuel ou potentiel. Elle a aussi pour but d'analyser et d'évaluer la configuration et l'organisation du processus de création de valeur au sein de l'entreprise et dans ses relations avec ses partenaires. Pour cela, l'entreprise est décomposée en deux types d'activités ou de fonctions : les activités principales et de soutien (figure N°3) :

Les activités principales (ou fonctions opérationnelles) sont directement créatrices de valeur et incluent généralement la fonction achat, logistique, production ou commercialisation ;

Les activités de soutien (ou fonctions supports) sont au service des activités principales et facilitent le bon fonctionnement des étapes opérationnelles. Elles s'incluent par exemple la fonction finance ou gestion des ressources humaines.

Figure N°3 : chaîne de valeur type de Michael Porter



Source : Brulhart, « les 7 points clés du diagnostic stratégique », éd Eyrolles, Paris, 2009, P74

A la recherche de marge et de rentabilité, l'entreprise doit développer un avantage concurrentiel solide. Celui-ci peut s'appuyer sur une capacité à proposer au client une offre à moindre coût et/ou une offre génératrice de plus de valeur par rapport à ses concurrents.

Selon Michael Porter, la solidité de la firme à optimiser le fonctionnement de chaque étape de sa chaîne de valeur, mais aussi à harmoniser l'enchaînement et la coordination de chacune de ces étapes.

L'analyse de la chaîne de valeur explore donc deux causes possibles de l'hétérogénéité des performances entre les firmes : une hétérogénéité due à une différence de profil en termes de ressources ou de compétences et une autre due à une différence d'organisation ou de configuration des activités de la chaîne et du processus de création de valeur.

2.1.2.2. La matrice BCG

La matrice BCG, est un outil qui permet de classer et d'évaluer les produits et services d'une entreprise ou d'un marché. C'est un outil d'aide à la décision afin d'équilibrer les activités d'une entreprise parmi celles qui rapportent des bénéfices, celles qui assurent la croissance, celles qui constituent l'avenir de l'entreprise ou celles qui ne rapportent plus suffisamment mais qui constituent son patrimoine. Avec cet outil l'entreprise est en mesure de définir sa politique de développement. Cette matrice permet de positionner les produits et/ou services selon deux axes :³⁰

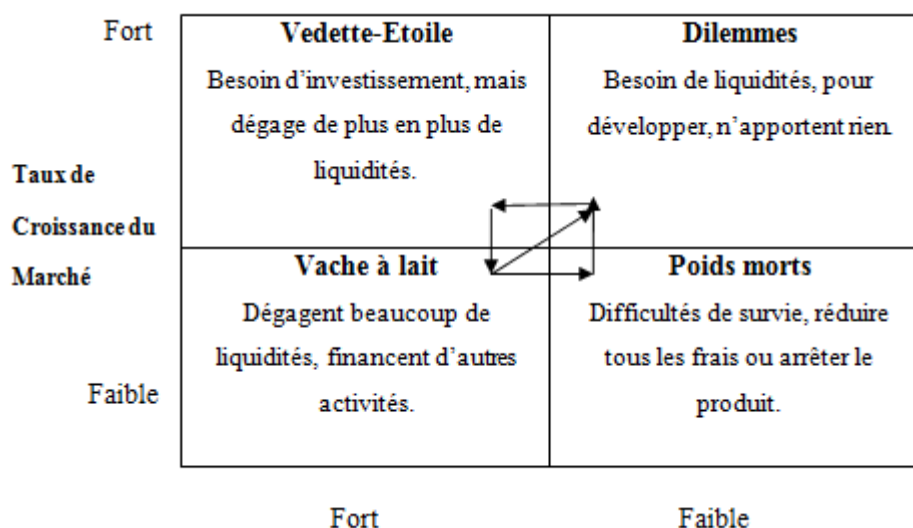
- Le taux de croissance du marché ;

³⁰Bruno Bachy et all, « Toute la fonction management », Dunod, Paris, 2010, P58.

- La part de marché du produit/service face aux concurrents.

L'entreprise doit positionner chacun de ses produits et/ou services sur la matrice. Ainsi, elle est en mesure d'avoir des informations sur la part de marché du produit/service et la croissance du marché, et elle devrait disposer d'un portefeuille de produits qui comprend des produits à forte croissance où il faut injecter des liquidités, et des produits où la croissance est plus faible mais qui engendrent beaucoup de liquidités. La figure ci-dessous donne une représentation schématique de la matrice BCG.

Figure N°4 : La matrice BCG



Source : Demonchy, Janssen, et al, Outils de Stratégie, Projet de fin d'étude 2003 EISTI option ICO, P62.

La matrice BCG devise les activités en quatre types³¹ :

- Les vaches à lait** : Sont les activités arrivées à maturité. L'entreprise a une forte part de marché, mais le taux de croissance du marché est faible. Elles génèrent des rentrées importantes. L'objectif est de maintenir la position dominante. Il faut éviter le double risque de trop investir sur un marché à croissance faible et de ne pas assez investir au risque de «faire maigrir la vache».
- Les étoiles** : Sont le futur de l'entreprise. Ce sont des activités sur lesquelles l'entreprise a une forte part de marché et sur lesquelles le taux de croissance du marché est fort.
- Les dilemmes** : Sont les activités sur lesquelles l'entreprise n'a qu'une faible part alors

³¹ Bruno Bachy et al, Op.cit. P58

que le marché est en croissance. Ces activités ne génèrent qu'une faible rentabilité. L'erreur serait d'investir fortement dans le développement de cette activité sans chance d'être le Leader.

- d) **Les poids morts** : Sont les activités pour lesquelles l'entreprise dispose d'une faible part d'un marché en croissance faible. Ces activités sont des poids mort en rentabilité et en trésorerie. Il peut s'agir d'anciennes « vaches à lait » ou de diversifications ratées. L'erreur serait de vouloir à tout prix gagner des parts de marché, ce qui serait coûteux et sans intérêt sur un marché sans expansion.

2.1.3. Diagnostic externe

L'objectif du diagnostic externe est d'analyser l'attractivité actuelle mais aussi potentielle d'un secteur. Il s'agit de déterminer les opportunités et les menaces, de comprendre les enjeux auxquels sont confrontées les entreprises. On ne saurait trop insister sur le caractère prospectif du diagnostic externe. Il doit en effet permettre de construire des scénarii d'évolution du secteur. Le diagnostic externe doit permettre de sélectionner les secteurs sur lesquels l'entreprise juge opportun d'investir ou de désinvestir³².

Pour se livrer à cette analyse externe, l'entreprise peut mettre en place une veille et/ou faire appel à des cabinets spécialisés pour la réalisation d'études. Ainsi, deux outils sous formes de grilles sont utilisés usuellement : l'analyse PESTEL et l'analyse des cinq forces de Porter. Ces deux grilles permettent de structurer la démarche et de balayer de manière exhaustive l'ensemble des facteurs externes à l'entreprise.

2.1.3.1. Analyse PESTEL

L'analyse PESTEL est un outil d'analyse stratégique de l'entreprise. L'acronyme, qui signifie politique, économique, sociologique, technologique, environnemental et légal, recouvre les facteurs macro-environnementaux externe qui peuvent influencer (positivement ou négativement) une entreprise.

Les facteurs PESTEL jouent un rôle important dans les opportunités de création de valeur d'une stratégie. Cependant, ils sont habituellement en dehors du contrôle de l'entreprise et doivent normalement être considérés en tant que menaces ou opportunités. La méthode PESTEL est utilisée dans un premier temps comme une liste de contrôle. En effet, il

³²I.-P.Helfer, M.Kalika, J.Orsoni, op.Cit. Page.97.

s'agit pour l'entreprise de ne surtout pas oublier de prendre en compte un facteur qui peut avoir un impact.

Il faut signaler qu'avec l'émergence de la notion de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) ou encore le développement assez rapide de la législation, les entreprises incluent dans leur analyse les variables écologique et législative d'où « le PETEL au lieu de PEST».

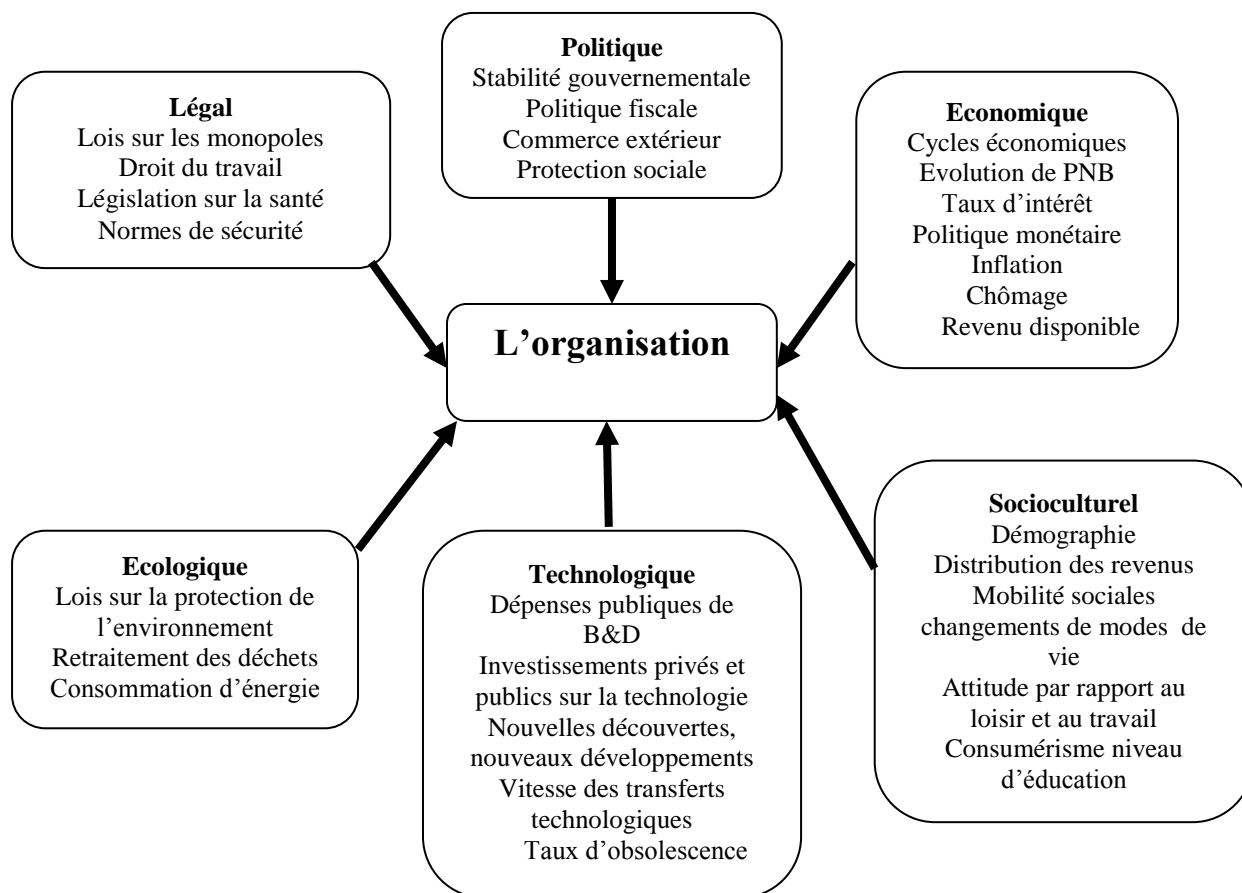
L'analyse PESTEL peut être utilisée dans l'entreprise pour la planification stratégique, la planification Marketing, le développement d'activités, de produits et la recherche.

Remplir une Matrice d'Analyse PESTEL peut être relativement simple en utilisant des séances de brainstorming. Ce qui est important c'est de donner du sens à l'analyse PESTEL en choisissant la version la plus adaptée à la vocation de l'entreprise.

De ce fait, cette analyse doit être un outil de régénération pour l'entreprise, l'entreprise obtiendra les meilleurs résultats en adoptant une approche de recherche et d'innovation participative et en coordonnant la recherche d'informations entre les participants.

A l'issue de l'analyse, la synthèse devrait permettre de dégager de nouveaux segments d'activités et une politique engageant des moyens financiers, humains et matériels pour plusieurs années. A partir de la matrice d'analyse PESTEL, il est capital d'identifier les liens et les tendances entre tous les éléments. La figure ci-dessous représente les éléments de l'analyse PESTEL :

Figure N°5 : l'analyse PESTEL



Source : www.wlideshare.net, consultée le 20/01/ 2021

2.1.3.2. Les 5 forces de Porter

Le modèle des cinq forces de M. Porter identifie les déterminants de l'intensité concurrentielle au niveau d'un secteur. Il s'agit alors de comprendre comment les forces de la concurrence orientent la stratégie des entreprises. La concurrence élargie ne se limite pas à la seule rivalité directe entre entreprise concurrentes, présentes dans le secteur, mais intègre aussi une concurrence potentielle³³.

Le modèle des 5 forces de Porter s'agit d'une veille qui a pour but d'éviter de mettre l'avantage concurrentiel de l'entreprise en danger et d'assurer la rentabilité des produits à long terme, il représente l'environnement concurrentiel de la firme. Pour l'entreprise, cette vision est importante car elle est en mesure d'orienter ses innovations en termes de choix de

³³Gérard Garibaldi, Op.cit. p142.

stratégies et d'investissements. La rentabilité des activités au sein de la structure industrielle dépend des forces suivantes :

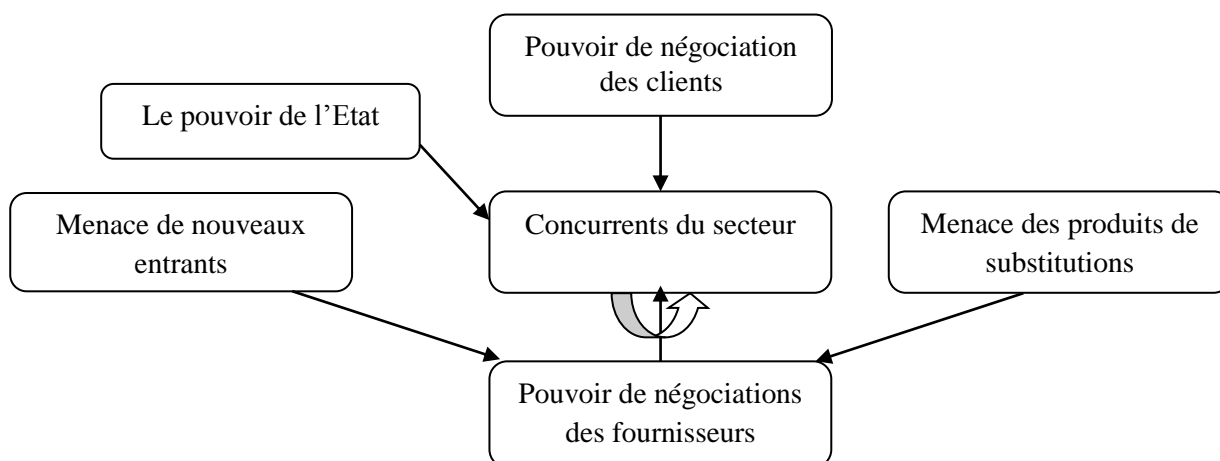
- L'intensité de la concurrence entre entreprises du secteur : Au sein d'un secteur, la concurrence entre firmes détermine l'attrait pour le secteur. Les entreprises luttent pour maintenir leur rapport de force. La concurrence évolue en fonction du développement du secteur, de la diversité ou de l'existence de barrières à l'entrée. En plus il s'agit d'une analyse du nombre de concurrents, des produits, de l'identité des marques, des forces et faiblesses, des stratégies, des parts de marché... ;
- La menace de nouveaux entrants : Toute entreprise a intérêt à créer autour d'elle des barrières à l'entrée pour ne pas voir arriver une multitude de concurrents. Il s'agit soit de nouvelles entreprises, soit de firmes ayant l'intention de se diversifier. Ces barrières peuvent être légale (brevets, réglementations...), industrielles (produits ou marque unique, ...), etc. L'arrivée de nouveaux entrants dépend donc aussi de l'ampleur du marché (économie d'échelle), de la réputation d'une entreprise déjà installée, du coût d'entrée, de l'accès aux matières premières nécessaires, des standards techniques, des barrières culturelles, etc.
- La menace de produits de substitution : Les produits de substitution peuvent être considérés comme une alternative par rapport à l'offre du marché. Ces produits sont dus à l'évolution de l'état de la technologie ou à l'innovation. Les entreprises voient leurs produits être remplacés par des produits différents. Ces produits ont souvent un meilleur rapport prix/qualité et viennent d'un secteur où sont réalisés des profits élevés. Ces produits de substitution peuvent être dangereux et l'entreprise doit être en mesure d'anticiper pour faire face à cette menace ;
- Le pouvoir de négociation des clients : Si le pouvoir de négociation des clients est élevé, ils influencent la rentabilité du marché en imposant leurs exigences en matière de prix, de service, de qualité, Bien choisir ses clients est primordial car il faut éviter de se retrouver en situation de dépendance vis-à-vis d'eux. Le niveau de concentration des clients leur accorde plus ou moins de pouvoir. Généralement leur pouvoir de négociation tend à être inversement proportionnel à celui des fournisseurs ;
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs : Le pouvoir de négociation des fournisseurs

est très important sur un marché. Des fournisseurs puissants peuvent imposer leurs conditions en termes de prix, de qualité et de quantité. A l'inverse s'il y a beaucoup de fournisseurs, leur influence est plus faible. Il faut analyser le nombre de commandes réalisées, le coût de changement de fournisseurs, la présence de matières premières de substitution³⁴, etc.

Souvent ce modèle est complété par une 6^{ème} force, le pouvoir public (Etat). C'est un élément important car la législation et les normes peuvent influencer chacune des 5 forces de Porter. Ainsi, ce modèle permet à l'entreprise d'acquérir ce qu'on appelle un facteur clés de succès (FCS), se définit comme étant l'ensemble des atouts de l'entreprise qu'elle prend en considération pour s'attaquer à un marché et qu'il faut identifier dans l'environnement cela pour disposer d'un avantage concurrentiel.

La figure ci-dessous représente le modèle des cinq forces de M. Porter :

Figure N°6: Le modèle de cinq forces de Porter



Source : www.manager-go.com, consultée le 22/01/2021

2.1.4. Synthèse du diagnostic stratégique

La synthèse des informations dégagées par le double diagnostic, interne et externe, peut être représentée dans une grille. Les propositions de décisions stratégiques sont notées à l'intérieur du tableau à l'intersection des informations clés résultant du diagnostic. On donne à cette matrice le nom de SWOT.

La dénomination SWOT est l'acronyme de strengths, weaknesses, opportunities,

³⁴ Gérard Garibaldi, Op.cit. P 143

threats, soit forces, faiblesses (de l'organisation), opportunités et menaces (de l'environnement).

L'analyse SWOT consiste à déterminer si la combinaison des forces et des faiblesses de l'organisation est à même de faire face aux évolutions de l'environnement ou s'il est possible d'identifier ou de créer d'éventuelles opportunités qui permettraient de mieux tirer profit des ressources uniques ou des compétences distinctives de l'organisation.

Dans les deux cas, on cherche à établir une adéquation entre, d'une part la capacité stratégique de l'organisation et d'autre part les facteurs clés de succès de l'environnement, soit en modifiant l'une (par acquisition de nouvelles ressources et compétences), soit en modifiant les autres (en s'adressant à un nouveau marché ou en cherchant à transformer les pratiques établies sur le marché existant). Plutôt que de se contenter d'établir une liste qui ne ferait que transcrire les perceptions des managers, il convient de mener une analyse plus structurée afin de déboucher sur des résultats utiles à la formulation de la stratégie.

Une fois achevée, l'analyse SWOT doit permettre de déterminer si l'organisation possède d'ores et déjà la capacité stratégique lui permettant de répondre aux évolutions de son environnement, si elle doit chercher à acquérir ou développer de nouvelles ressources et compétences ou bien si elle doit plutôt se réorienter vers d'autres marchés.

Il convient de remarquer que certaines caractéristiques de l'environnement peuvent être considérées, soit comme des menaces, soit comme des opportunités, selon la capacité de l'organisation à capitaliser sur ses forces ou à compenser ses faiblesses. De même, le poids des forces et des faiblesses varie en fonction de la stratégie envisagée et des évolutions de l'environnement pressenties. Il apparaît clairement que les différentes composantes de l'analyse SWOT, sont loin d'être autonomes, mais sont le plus souvent interdépendantes. La classification des forces, faiblesses, opportunités et menaces doit donc être effectuée avec la plus grande attention, mais sans dogmatisme.

Tableau 03: La grille de propositions

Diagnostic externe	Diagnostic interne	
	Forces	Faiblesses
Opportunités	Continuer dans ce sens et maintenir ce niveau (développement).	Mettre en œuvre des partenariats.
Menaces	Protéger sa position actuelle.	Soit on arrête l'activité, soit on la recentre sur son métier de base.

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

Suite à ce tableau, un certain nombre de propositions stratégiques vont en sortir, et le dirigeant va devoir sélectionner les meilleures et les plus cohérentes pour ensuite les développer.

2.2. La décision stratégique

Conduire une organisation, quelle qu'elle soit, nécessite de prendre des décisions. Décider c'est faire un choix. Ce choix peut porter sur l'exploitation de l'organisation ou encore sur sa stratégie.

Les choix stratégiques incluent la sélection des stratégies futures, que ce soit au niveau des DAS ou celui de l'entreprise dans son ensemble, ainsi que l'identification des orientations et des modalités de développement stratégique.

Une technique de sélection d'une stratégie s'inspire du modèle le plus connu et l'universel de prise de décision, donné par H.SIMON³⁵, dont il comporte les étapes suivantes³⁶ :

- Le premier niveau représente l'intelligence, ou recherche des choix possibles autrement dit l'observation, et la compréhension, dans une logique de construction d'information pour action. Le point de départ est constitué par les objectifs et l'écart stratégique et

³⁵ H.A.SIMON, « The New Science of Management Decision », Harper et Row, 1960 (in MARMUSE, 1996 p134).

³⁶MARMUSE.C. Op.cit. P.137-138.

l'entreprise, ce dernier résulte d'une comparaison entre l'objectif et la prévision, qui elle-même découle des analyses externes et interne.

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

- Le deuxième niveau est la modélisation, ou évaluation des choix possibles cela veut dire que l'entreprise utilise et interagit des systèmes homes-modèles, afin de concevoir la solution d'un problème. Il s'agit d'effectuer une évaluation au regard de la contribution des stratégies à la réalisation des objectifs et de la mission de l'entreprise, à l'intérieur des contraintes de moyens disponibles et compte tenu des tendances prévisibles de l'environnement³⁷. Selon HELFER et al³⁸, l'entreprise à ce stade étudie la réalisabilité des objectifs, on procédant à une démarche qui s'appuie sur une grille de comparaison, cette démarche consiste successivement :
 - à définir de critères de choix ;
 - à pondérer ces critères ;
 - à noter chaque choix possible par rapport à chaque critère ;
 - à totaliser les scores.
- La dernière étape est la sélection, dont permet à l'entreprise de comparer les différentes solutions élaborées dans l'étape précédente, afin de choisir une, qui sera mise en œuvre en fonction des priorités de l'entreprise. Ce choix se dépond des facteurs suivant :
 - Les valeurs de l'équipe dirigeante, tant économique et sociale, voire morales ;
 - La probabilité de réalisation des objectifs ;
 - Le risque attribué à chaque choix possible, sachant que la recherche d'un grand profit s'accompagne d'un risque important ;
 - Les résultats du diagnostique interne ;
 - La synergie, il s'agit de combiner les stratégies de façon à obtenir un effet de synergie.

³⁷ R.A.THIETART, J-M.XUEREB, « Stratégies, Concepts, Méthodes, Mise en œuvre », Dunod, Paris, 2005, p.21

³⁸ J-P.HELFER, M.KALIKA, J.ORSONI, op.cit, p.40.

2.3. La mise en œuvre de la stratégie

Dans sa plus simple expression, la stratégie consiste à faire des choix cohérents et à les mettre en œuvre. Cependant, le management stratégique pousse à penser avant tout aux phases de diagnostic et de choix. C'est sur ces phases que la stratégie en tant que champ académique dispose du plus grand nombre d'outils propres à appuyer la réflexion. Ces choix restent difficiles : ils sont réalisés en situation d'incertitude et l'analyse ne faisant que suggérer des options possibles, le jugement des managers reste crucial et toujours prépondérant. Cette focalisation sur l'aspect cognitif de la stratégie peut reconforter, mais ne doit pas laisser dans l'ombre les difficultés de déploiement de la décision dans un contexte organisationnel donné. D'ailleurs, les faibles performances issues de choix stratégiques d'une organisation sont souvent attribuées à une mise en œuvre défailante, moins souvent à la pertinence des choix³⁹.

2.4. Le contrôle stratégique

Le contrôle stratégique repose sur la comparaison des objectifs avec les résultats. Lorsqu'il y a des écarts, cela conduit d'abord à effectuer un diagnostic interne et externe de la situation actuelle. Il convient ensuite de s'interroger sur l'opportunité de modifier les objectifs, les objectifs fixés antérieurement étaient-ils trop ambitieux ? Faut-il en formuler de nouveaux ? Mais on peut également se demander s'il ne faut pas réviser les stratégies, peut-être que les objectifs étaient réalistes, mais les stratégies définies n'étaient pas opportunes, peut-être convient-il en conséquence de rechercher une nouvelle stratégie.

Seulement, dans certains cas, ce qui est en cause, ce ne sont pas les objectifs ni la stratégie, mais ce sont les moyens, c'est-à-dire les programmes, les budgets et les plans, et dans ce cas-là, il faut élaborer de nouveaux programmes, de nouveaux budgets et de nouveaux plans.

❖ L'écart stratégique

L'écart stratégique mesure la différence entre⁴⁰ :

- La situation prévisible à laquelle on parviendrait, si l'entreprise continuait à fonctionner

³⁹ DEMIL.B, LECOCQ.X, WARNIER.V, « stratégie et business models », éd Pearson Education France, Paris, 2013, p.194.

⁴⁰ GERVAIS.M, HERRIAU.C, « stratégie de l'entreprise », éd Economica, Paris, 2011, p.144.

sur sa lancée actuelle et n'entamait aucune action nouvelle (projection de référence) ;

- La situation souhaitée qui découle des objectifs généraux que se fixe a direction pour l'avenir.

En théorie, il y a autant d'écarts stratégiques qu'il y a buts fixés par la direction générale (écart de rentabilité, écarts de croissance...) Mais en pratique, seul sera retenu l'objectif considéré comme fondamental(le résultat) et c'est par rapport à lui que l'on appréciera le gap à combler par des stratégies.

La projection de référence sera donc une extrapolation des résultats actuels, le calcul étant réalisé en supposant :

- Soit qu'aucun effort d'amélioration n'est fait dans le futur : on incorpore seulement l'incidence des actions déjà engagées ;
- Soit que le taux moyen d'améliorations constaté dans l passé se poursuit dans l'avenir.

Section 03 : le développement stratégique des entreprises

La croissance est un processus par lequel l'entreprise change de dimensions (augmentation de l'effectif, augmentation des parts de marché, ...). La grande dimension procure à l'entreprise la réalisation d'économies d'échelle et un pouvoir accru de négociation avec ses parties prenantes.

Cette étape repose sur l'idée que l'entreprise, suivant sa position concurrentielle et ses capacités managériales, technologiques et financières, peut être amenée à se développer dans le temps.

Généralement, elle cherche soit à concentrer ses efforts de développement sur un seul DAS par la voie de la spécialisation, soit à entrer dans de nouveaux domaines d'activités par la voie de la diversification.

La mise en œuvre de ces deux voies de développement peut être opérée par l'un des trois modes de développement (croissance interne, externe ou conjointe).

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

Pour son développement, l'entreprise peut choisir de se développer sur d'autres pays en adoptant l'une des trois approches stratégiques de l'internationalisation (globalisation, localisation, et glocalisation) tout en s'appuyant sur différentes modalités de pénétration des marchés étrangers.

3.1. Les voies de développement

Deux voies de développement stratégique sont présentées : la spécialisation et la diversification.

3.1.1. La spécialisation

C'est la stratégie par laquelle une entreprise limite son activité à des produits fondés sur une technologie unique. L'entreprise concentre tous ses efforts sur un domaine d'activité particulier. Elle cherche à atteindre le meilleur niveau de compétence possible et d'en faire un avantage concurrentiel décisif⁴¹.

⁴¹ DESREUMAUX.A, LECOQ.X, WANIER.V, « stratégie », éd Dalloz, 1993, p28.

La maîtrise des produits reposant sur un seul métier est simplifiée. La stratégie de spécialisation permet de se construire une bonne image de marque et de réaliser d'importantes économies d'échelle.

L'inconvénient majeur réside dans le danger de ne dépendre que d'un seul type de produit. La politique de gamme constitue l'axe ultime de la spécialisation⁴².

Une entreprise qui se développe par la spécialisation peut adopter trois démarches différentes : la spécialisation par l'expansion, la spécialisation géographique ou la spécialisation marketing.

3.2.1. La diversification

Certaines entreprises ont fondé leur développement sur une logique totalement différente, celle de la diversification.

La stratégie de diversification consiste à ajouter des métiers nouveaux aux activités actuelles de l'entreprise. Elle cherche à multiplier les domaines d'activités sans liens particuliers entre eux⁴³. Elle cherche à s'orienter vers des métiers ou des secteurs d'activité nouveaux.

La diversification consiste donc, à proposer de nouveaux produits sur de nouveaux marchés⁴⁴.

Se lancer dans de nouveaux domaines d'activité ou vers d'autres métiers exige alors de nouvelles ressources et compétences à acquérir et à intégrer.

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

Ansoff (1965) distingue trois (03) formes de diversification⁴⁵ :

3.2.1.1. La diversification concentrique

Dans le cadre d'une diversification concentrique, l'entreprise développe de nouvelles activités dont la technologie et le marketing sont complémentaires de son métier actuel.

⁴² Sous la coordination de Patrick SIMON, « économie-Droit », éd Bréal, Rome, 2007, p.101.

⁴³ Alain DESREUMAUX, Xavier Lecocq, Vanessa Warnier, « stratégie », 2^{éd} Pearson, Paris, 1998, p.122.

⁴⁴ Ulrike Mayrhofer, « management stratégique », éd Bréal, Rome, 2007, p.85.

⁴⁵ Idem, p.85.

3.2.1.2. La diversification horizontale

Elle consiste à introduire de nouvelles activités susceptibles de satisfaire les mêmes segments de clientèle, même si la technologie utilisée est différente.

3.2.1.3. La diversification conglomerale

La diversification conglomerale implique le développement de nouvelles activités dont la technologie utilisée est différente et qui sont destinées à de nouveaux segments de clientèle.

3.2. Les modes de développement stratégique

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

3.2.1. 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'entreprise de moyens de production isolés qui ne peuvent fournir, avant leur intégration au sein d'une fonction de production, des biens ou des services. Trois (03) modalités de réalisation peuvent être distinguées : l'achat isolé de moyens de production, l'achat de titres ne modifiant pas la zone de contrôle de l'entreprise cessionnaire et l'absorption d'une société constituant déjà une entité contrôlée par l'entreprise⁴⁶.

3.2.2. 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 interne⁴⁷.

3.2.3. La croissance conjointe

La croissance 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'entreprises décidées à intervenir dans la gestion des entités créées. La

⁴⁶ D'Ulrike Mayrhofer, Op.cit. p.97

⁴⁷ Ibid. p.95

société commune (co-entreprise, entreprise conjointe, joint venture) est une société dont le capital est réparti entre au moins deux entreprises. Dotée de la personnalité juridique, la société commune établit des relations étroites entre les partenaires. Ceux-ci exercent conjointement le contrôle sur l'entité mise en place, ce qui augmente la complexité de gestion⁴⁸.

3.3. Les manœuvres stratégiques

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

3.3.1. Les fusions et acquisitions stratégiques

Qualifiées d'opération de croissance externe par opposition à la croissance interne, les fusions-acquisitions engagent deux entreprises, qui mettent en commun leurs ressources pour ne plus en former qu'une seule à la suite de l'opération. Cette caractéristique fondamentale distingue les fusions-acquisitions des alliances. Dans les alliances, les partenaires préservent leur autonomie, alors que dans les fusions, ils se « fondent » dans la même entité. La « nouvelle » entreprise ainsi constituée peut adopter la raison sociale de l'une des entreprises d'origines ou décider d'utiliser une nouvelle raison sociale⁴⁹.

Quatre types d'acquisitions ont été définis en fonction des deux principales voies de développement (la spécialisation et la diversification)⁵⁰ :

3.3.1.1. L'acquisition horizontale : consiste à acheter des entreprises directement concurrentes, exerçant dans le même secteur d'activité. Elle permet à l'entreprise de renforcer sa position concurrentielle en augmentant sa taille, son pouvoir de négociation et ses parts de marché. s'appuyant sur les volumes et les économies d'échelle dégagée, l'entreprise peut être plus compétitive. Cette opération permet aussi d'acquérir de nouvelles marques et de s'internationaliser rapidement.

⁴⁸ Ibid. p.102.

⁴⁹ L-O.Laurence, F.Leroy, B.Garrette, P.Dussauge et R.Durand, « stratégor », 6ème édition, Dunod, Paris, 2013, p.440.

⁵⁰ Ibid. p. 442-446.

3.3.1.2. L'acquisition verticale : consiste à racheter une entreprise en amont ou en aval de la filière où opère l'entreprise. Elle vise à améliorer la position concurrentielle de l'acquéreur par l'internalisation d'opérations permettant d'éviter une double marge ou d'accroître le pouvoir de marché en créant des barrières à l'entrée.

3.3.1.3. L'acquisition de diversification liée : vise à étendre le champ couvert par l'entreprise en termes de produit ou de marché. lorsque les activités de l'entreprise acquise présentent des liens de nature technique, commerciale ou logistique avec celles de l'acquéreur, l'opération permet de partager certains coûts ou savoir-faire, c'est-à-dire de mettre en œuvre des synergies.

3.3.1.4. L'acquisition conglomerale : lorsque les acquisitions d'extension impliquent des entreprises présentes sur des secteurs ayant très peu de points communs, on parle de diversification non liée ou conglomerale. De telles opérations s'inscrivent dans une stratégie de groupe dont l'objectif est de parvenir à un équilibre financier global. Les complémentarités financières qui existent entre des activités très différentes peuvent conférer un pouvoir de négociation accru. Dans une logique de portefeuille d'activités, ces acquisitions permettent d'équilibrer les flux de cash-flow entre activités. Ainsi, une entreprise opérant dans des activités mûres et génératrices de cash-flow. Ces acquisitions sont généralement payées par échanges d'actions. Les dirigeants contrôlent ainsi le développement de l'entreprise en contrepartie d'une dilution accrue du capital de ses actionnaires.

3.3.2. Les alliances stratégiques

Les alliances stratégiques, pour peu qu'elles soient structurées correctement et qu'elles répondent à des objectifs viables et précis, ont un potentiel de création de valeur élevé, même si elles posent des problèmes de management ardu⁵¹.

Une alliance stratégique est une coopération à moyen/long terme, décidée au plus haut niveau et revêtant une importance stratégique pour les entreprises impliquées⁵². C'est

⁵¹L-O.Laurence, F.Leroy, B.Garrette, P.Dussauge et R.Durand, op.cit.470

l'association entre deux ou plusieurs entreprises concurrentes ou potentiellement concurrentes, qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires plutôt que de se faire concurrence les unes aux autres sur l'activité concernée et de fusionner entre elles ou de procéder à des cessions ou acquisitions d'activités.

La **joint-venture** (société commune, co-entreprise, entreprise conjointe) est une société dont le capitale est réparti entre au moins deux(02) entreprise .Dotée de la personnalité juridique, la société commune établit des relations étroites entre les partenaires. Ceux -ci exercent conjointement les contrôles sur l'entité mise en place, ce qui augmente la complexité d'organisation et de gestion de cette forme d'alliance⁵³.

Il existe trois principaux types d'alliances⁵⁴ :

3.3.2.1. Les alliances complémentaires : elles associent des entreprises dont compétences et les contributions sont de nature différente. Dans la plupart des cas, il s'agit d'alliances où l'une des entreprises a développé un produit ou un service dont la commercialisation s'effectue grâce au réseau de l'autre. Il arrive parfois que la complémentarité repose sur des bases plus complexes, l'un des partenaires amenant par exemple des compétences marketing, l'autre la production et l'accès au réseau commercial.

3.3.2.2. Les alliances de Co-intégration : les alliances de Co-intégration unissent des entreprises, généralement concurrentes, qui apportent des compétences de nature similaire et s'associent pour réaliser des économies d'échelle en limitant leur coopération à des stades amont du processus de production. Les éléments communs sont incorporés à des produits qui restent spécifiques à chaque entreprise et peuvent se retrouver en concurrence sur le marché.

3.3.2.3. Les alliances de pseudo-concentration : elles associent des entreprises qui développent, produisent et commercialisent un produit commun. Ces alliances associent toujours des entreprises opérant dans la même industrie.

⁵²Ibidem, p.470

⁵³Ulrike Mayrhofer, op.cit, p.129.

⁵⁴L-O.Laurence, F.Leroy, B.Garrette, P.Dussauge et R.Durand, op.cit. p. 493-495.

Les compétences et contributions des partenaires sont de nature similaire et l'objectif de recherché est un objectif de taille critique. L'alliance porte sur toute la chaîne de valeur et c'est un seul et même produit, commun à tous les alliés, qui est mis sur le marché.

3.4. Le développement international

« La stratégie d'internationalisation est une stratégie d'extension d'une entreprise au-delà de son marché national. Elle concerne essentiellement les grandes entreprises »⁵⁵.

La stratégie d'internationalisation s'inscrit dans un mouvement d'intégration économique mondiale qui, amorcée dès le 17ème siècle, s'est fortement amplifiée depuis 1945.

3.4.1. Les approches de l'internationalisation

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

3.4.1.1. La globalisation : La globalisation (mondialisation) est une approche du marché mondial comme s'il s'agissait d'un seul et même marché, avec des produits et des services standardisés à l'échelle mondiale. La globalisation repose sur la similitude des FCS sur la plupart des marchés mondiaux. La concurrence dans un pays ou un continent est alors dépendante de la concurrence dans les autres pays ou continents. Il s'agit d'une approche globale du marché basée sur un avantage concurrentiel valorisable partout dans le monde (même FCS, même compétences) ;

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

3.4.1.3. La glocalisation: Un compromis pour les entreprises globales amenées à s'adapter à des demandes particulières. Coexistence de la standardisation et de l'adaptation.

⁵⁵ Gérard Koenig, Management Stratégiques : visions, manœuvres et tactiques, édition Nathan 2^{ème} édition, 1993

3.4.2. L'internationalisation et les voies de développement

L'internationalisation constitue une voie de développement particulière. Elle peut correspondre à un mouvement de spécialisation par expansion géographique dans le cadre de la globalisation d'un marché ou de marchés dotés de caractéristiques similaires.

Elle peut constituer une diversification géographique dans le cas de marchés très différents nécessitant, par exemple, la maîtrise de nouveaux FCS.

3.4.3. L'internationalisation et les manœuvres stratégiques

Les deux manœuvres privilégiées de l'internationalisation sont les acquisitions et les alliances. Les acquisitions représentent un moyen rapide d'internationalisation des activités via les achats de parts de marché, de technologies, de réseaux de distribution ou de marques.

Les alliances présentent une voie de développement de relations privilégiées avec quelques partenaires et permettent d'accéder à des compétences ou à un réseau commercial sans supporter le coût et la durée d'un développement interne.

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons pu constater que la stratégie est considérée comme étant un élément central au sein des entreprises, dont l'objectif est d'assurer une compétitivité sur un marché concurrentiel.

Dans ce sens, la stratégie est considérée, autrefois, comme l'apanage exclusif des militaires, mais avec la turbulence perpétuelle des marchés, cette dernière s'est imposée désormais comme un gage de réussite pour les entreprises.

Cependant, toute stratégie nécessite une démarche au préalable, du coup, nous parlons désormais de la démarche stratégique.

Une principale étape de l'analyse stratégique repose sur l'idée que l'entreprise, suivant sa position concurrentielle et ses capacités managériales, technologiques et financières, peut être amenée à se développer dans le temps. Afin d'y faire, l'entreprise a besoin de l'information. Cette dernière, sous différentes formes et différents canaux de transmission est nécessaire pour le fonctionnement de l'entreprise et sans elle il n'y aura aucun acte de gestion.

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

Chapitre II
Le système
d'information de
l'entreprise

Introduction

La maîtrise de l'information en tant que richesse est devenue un enjeu stratégique pour l'entreprise, c'est à partir de celle-ci que l'entreprise arrivera à augmenter sa connaissance, en réduisant l'incertitude et en lui permettant de mieux connaître son environnement.

L'information gérée dans un cadre systémique, présente la matière première du fonctionnement de tout système d'information.

Il nous est apparu nécessaire d'entamer ce chapitre par « la présentation des concepts suivantes : l'information, communication, système et l'entreprise comme système. Ensuite présenter le système d'information, définir ses dimensions, ses différents types et donner le rôle de ce dernier dans l'entreprise, afin de saisir tout l'intérêt porté à ce concept qui est le cœur de la problématique du système d'information dans les entreprises. Au finale, la troisième section est consacrée pour le concept « d'alignement stratégique», afin d'appréhender l'impact des systèmes d'informations sur la performance organisationnelle de l'entreprise.

Section 01 : l'information dans l'entreprise systémique

Considérée le plus souvent par rapport aux besoins humains, l'information désigne le continu 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...

1.1. L'information dans l'entreprise

Plusieurs définitions ont été données à l'information suite à l'existence de celle-ci sous différentes formes ce qui a fait aussi sa diversité et ses différentes qualités.

1.1.1. L'information et sa place dans l'organisation

Il n'y a rien de plus indéfinissable et multiforme que l'information. On la définit comme des données enregistrées, classées, organisées pour avoir une signification dans un cadre déterminé, pour R.Reix⁵⁶ (2005) : « L'information est ce qui modifie notre vision morale, ce qui réduit notre incertitude ».

L'information prend une signification et une valeur propre au contexte et à l'instant. Elle peut être présentée sous différentes formes :

- L'information décisionnelle qui permet la prise de décision du plus haut niveau à la base de l'organisation ;
- L'information opérationnelle, nécessaire techniquement à l'exécution du travail;
- L'information motivationnelle qui soutient la motivation au travail;
- L'information générale qui regroupe les droits des salariés, rôle des différents services, des instances représentatives des salariés.

Dans tous les secteurs d'activité, l'information et la connaissance constituent les leviers stratégiques les plus importants en matière de management et de développement des entreprises. Elle est une ressource primordiale pour l'ensemble des acteurs de l'organisation.

Chaque acteur humain, quel que soit sa fonction, est amené à utiliser, produire et diffuser de l'information et de la connaissance dans le cadre de son activité et à les partager avec les autres. La place de l'information reste aussi bien importante dans les grandes et les

⁵⁶REIX, R (2005). Systèmes d'information et management des organisations, Edition Vuibert

petites entreprises.

1.1.2. La diversité de l'information

La source la plus importante d'information dans une entreprise est naturellement l'entreprise elle-même. Les sources d'information peuvent être internes ou externes. En effet, les sources internes sont composées des fichiers propres à l'entreprise, la renseignant sur l'activité de ses différents services et des statistiques qu'elle a pu faire pour analyser les fluctuations d'une période à l'autre. Les sources externes sont composées des renseignements et des données provenant des partenaires, des collaborateurs de l'entreprise, des institutions nationales et internationales ainsi que des professionnels de l'information à qui elle a pu en acheter.

Tableau 04 : les sources d'information pour l'entreprise

Types d'information	Données primaires	Données secondaires
Sources internes	Enquête réalisée au sein de l'entreprise	Documents internes disponibles
Sources externes	Enquête réalisée à l'extérieur de l'entreprise	Etudes publiées ou disponibles

Source : Ulrike MAYRHOFER, « marketing », 2ème éditions Bréal, 2006, P.38.

1.1.2.1. Les sources d'information internes

L'entreprise dispose par ailleurs d'un flot d'informations émanant de ses différents services ⁵⁷:

- Informations chiffrées (production, CA réalisé, taux d'absentéisme du personnel...);
- Informations sociales (climat dans l'entreprise à l'annonce d'une restructuration, réaction face à l'acquisition de nouveaux matériels...);
- Informations juridiques communiquées par le service du personnel...

Le centre de documentation reste cependant l'organe le plus diffuseur d'information. Sa place est prépondérante et son activité nécessaire à l'entreprise.

1.1.2.2. Les sources d'information externes

Lorsque les sources internes ne permettent pas de répondre aux questions posées, l'entreprise

⁵⁷ N.Aldosa, M.Le Bihan, M.Monin, « information, communication, organisation », 2ème édition Bréal, Rome, 2003, p.10.

est amenée à chercher des informations à l'extérieur. Celles-ci portent principalement sur le marché et l'environnement de l'entreprise (par exemple les distributeurs, les concurrents)⁵⁸.

1.1.3. Les qualités de l'information

Pour qu'une information soit de qualité, il faut qu'elle remplisse cinq (05) critères: fiabilité, pertinence, Disponibilité, confidentialité, et la valeur. La plupart du temps, l'obtention de cette information a un coût qui doit être raisonnable par rapport à l'objectif à atteindre.

La fiabilité de l'information désigne le degré de confiance que l'on peut accorder. Elle dépend d'un faisceau d'éléments interdépendants, notamment l'identification claire de la source, l'exactitude des données, des faits, et la fraîcheur de l'information.

La pertinence d'une information est toujours relative, contextualité. Une information est pertinente par rapport à un besoin, à une production envisagée, à une thèse à défendre ou à une problématique à éclaircir.

La disponibilité : l'information est une denrée périssable. La valeur de l'information pour l'entreprise, dépend donc beaucoup des délais de collecte, de transmission et de traitement des données. Une information trop tardive n'a pas de valeur et entraîne des coûts plus moins importants.

Il existe au sein des organisations ce que l'on appelle des capteurs de l'information (chargés de recueillir et de transmettre rapidement des informations), des réseaux de transmission (acheminement de l'information vers les destinataires) ; qui minimisent les délais de collecte, de transmission et de traitement des informations.

La confidentialité : la valeur de l'information, comme celle de tous les biens, dépend de sa rareté. Si un concurrent obtient des informations détenues par une entreprise (fichier clients), celles-ci perdent une grande partie de leur valeur. Par ailleurs des règles déontologiques imposent de ne pas divulguer certaines informations à des tiers. Le **SI** devra garantir la confidentialité des informations en limitant l'accès aux fichiers (accès avec code).

La valeur : l'information pourra être valorisée en fonction de son contenu (volume d'informations que contient un message), son degré de synthèse, son degré de précision

⁵⁸ Ulrike MAYRHOFER, « marketing », 2^{ème} éditions Bréal, Rome, 2006, p.38.

(qualité). L'acquisition de l'information n'a d'intérêt que dans la mesure où sa valeur est supérieure à son coût (coûts engagés pour acquérir l'information). Par contre, dans l'absolu, l'information n'a pas de valeur, elle n'en a que par rapport à l'utilisation qui est faite de cette information.

D'autres auteurs (H.Lesca et E.Lesca, 1995)⁵⁹ évaluent la qualité de l'information au sein de l'organisation par des critères qu'ils nomment les « maladies de l'information », à savoir : l'ambiguïté et l'incohérence de l'information.

Lorsqu'une information reçoit une «multitude» d'interprétations et sans pour autant que l'on arrive à identifier la bonne signification : on parle d'information ambiguë. Au concept d'ambiguïté s'opposent ceux de clarté et de compréhensibilité.

L'incohérence de l'information peut être ressentie lorsque des individus ou des groupes d'individus comparent les informations dont ils disposent et s'aperçoivent qu'elles se caractérisent par des contenus contradictoires. Ce phénomène peut entraîner une perte de confiance entre les différents acteurs engagés dans un processus communicationnel.

En définitive, nous pensons qu'il faut d'abord déterminer l'usage que l'on veut faire des informations, avant de se préoccuper des sources dont on pourra les extraire, et surtout pouvoir déterminer les caractéristiques du système d'information qui devra les gérer.

D'une part, l'information n'existe pas en soi, son récepteur en est le coproducteur et elle est relative au système qui l'acquiert. D'autre part, elle comporte une part d'incertitude et nécessite donc le traitement d'informations sur l'information. Il est donc incontestable d'affirmer que l'information n'est réductrice d'incertitude qu'au travers des traitements et interprétations qu'elle subit.⁶⁰

Toutes ces informations ne le deviennent au sens propre que s'il y a une communication.

⁵⁹ H.Lesca et E.Lesca, « Gestion de l'information qualité de l'information et performances de l'entreprise », Litée, Paris, 1995.

⁶⁰L.LAZANIAINA, (2005). Les enjeux des SI stratégiques : analyse des représentations sociales des dirigeants marketing en France, Thèse de doctorat en sciences de gestion université de Lyon, p. 48.

1.1.4. Le traitement de l'information

Il y a deux (02) grandes approches de traitement de l'information :

1.1.4.1. Approches quantitatives

Elles proposent des tableaux chiffrés, des données numériques ou des études comptables. Leurs constats sont précis, mais ce qu'elles révèlent n'est pas toujours facile à expliquer.

Elles permettent des comparaisons (par exemple : évolution de la masse salariale sur trois ans), elles font voir des décalages par rapport aux objectifs retenus (exemple : taux de recrutement de contrats à durée déterminée trop important, formation insuffisante dans telle ou telle catégorie de personnel), enfin, elles indiquent des problèmes à régler ou des symptômes à décrypter (absentéisme anormal).

1.1.4.2. Approches qualitatives

Ce sont des comptes rendus de discours ou d'observations (témoignages, rapports d'investigations, résultats d'enquêtes). Elles apportent des explications sur ce qui a été perçu, leurs analyses sont plus fouillées mais à partir de domaines restreints.

1.2. La communication

La communication est un processus d'échange d'informations entre deux ou plusieurs personnes. Plusieurs techniques sont déployées pour mettre en place ses échanges en fonction du contexte. La communication d'entreprise comme son nom l'indique a pour but de faciliter les échanges entre les salariés et dirigeants d'une entreprise. Elle regroupe la communication interne, externe, éditoriale, événementielle, et relations publiques. Elle est mise en place par le service des RH, car les avantages d'une bonne communication à l'intérieur d'une entreprise améliore les conditions de travail. Le schéma à éviter est bien sûr d'avoir un dialogue rompu entre salariés et dirigeant et d'entrer dans une communication de crise.

Dans le monde de l'entreprise, la communication est l'un des moyens mis en œuvre pour atteindre des objectifs fixés préalablement. Les objectifs sont personnalisés en fonction de l'entreprise. Pour les atteindre, il existe différents types de communication afin d'apporter une réponse adaptée.

1.2.1. Types de communication

Au sein de cette communication d'entreprise globale, on distingue la communication interne et la communication externe. Ces deux types de communication diffèrent essentiellement de leurs cibles⁶¹.

1.2.1.1. Communication interne

La communication interne est une des déclinaisons de la communication d'entreprise. Elle est la composante d'un système global d'organisation des flux d'information et des échanges visant un équilibre informationnel et relationnel. Sa particularité réside moins dans les techniques de communication utilisées que dans la cible visée, soit l'ensemble des salariés d'une entreprise, et dans les objectifs particuliers qui sont poursuivies.

En entreprise plus qu'ailleurs, l'information, qui est la matière première de la décision, n'est pas donnée mais elle est construite. La communication d'entreprise peut être définie comme la production d'informations sur le milieu interne et externe et comme la création d'interfaces.

1.2.1.2. Communication externe

Celle-ci a pour vocation de transmettre de l'information aux membres extérieurs à l'entreprise. Elle donne le positionnement de l'entreprise dans de nombreux domaines. Son positionnement tarifaire par exemple, son secteur géographique d'intervention, les valeurs qu'elle défend etc. Cette communication externe permet aussi à l'entreprise de se faire entendre ponctuellement sur des événements isolés. En l'occurrence, petites et grandes structures doivent soigner leur communication externe et préparer un plan de communication pour développer leur image, notoriété et le développement de leurs activités.

1.2.2. Les composantes de la communication

Qu'elle soit verbale ou non, la chaîne de communication doit toujours suivre un schéma basique constitué de sept composantes à savoir le contexte, la source, le message, le canal, les interférences, le récepteur et enfin la rétroaction.

Le contexte : C'est l'atmosphère physique et psychologique dans laquelle la communication est effectuée. On distingue le contexte spatio-temporel et les contextes

⁶¹ J.P.LEHNISCH, « La communication dans l'entreprise », 5^{ème} éd Dunod, 2004, France, p.29.

sociaux. Le premier constitue le lieu et le temps imparti à l'échange. Le deuxième englobe le relationnel, le normatif, le culturel et le statutaire. Ces éléments influencent grandement la manière de communiquer.

L'émetteur ou la source : C'est celui d'où vient le message. On l'appelle également, à juste titre, l'expéditeur. Il crée l'information et contrôle ce qui sera transmis aux interlocuteurs. Il constitue alors le point de départ du schéma de la communication. Il peut être représenté par un seul ou plusieurs individus.

Le message ou l'information : C'est ce qui va être transmis aux interlocuteurs. Il s'agit d'un stimulus que la source va envoyer aux récepteurs. Ainsi, le message peut être transmis consciemment ou non et peut comporter des mots, des gestes, des mouvements, des images et autres.

Le canal de communication : Il s'agit du moyen utilisé pour diffuser le message. Le canal ou le média constitue le support de l'information ou le véhicule qui relie le récepteur et l'émetteur. À ce titre, il peut s'agir de mots écrits, d'un enregistrement, etc. Le téléphone, la radio et la télévision sont des médias de communication.

Les interférences : Les interférences sont caractérisées par les facteurs ou les bruits qui peuvent changer de manière significative la perception du message. On parle de bruits extérieurs lorsqu'ils proviennent de l'environnement (par exemple une moto qui passe). Quant aux interférences intérieures, elles viennent du récepteur.

Le récepteur : C'est l'interlocuteur qui reçoit le message, essaie de le comprendre et d'en interpréter la signification. C'est avec lui que l'émetteur désire communiquer. C'est alors le point d'arrivée de l'information. On parle également d'un individu ou d'un groupe d'individus ayant un même intérêt.

Le résultat ou la réaction : Une fois le message transmis au récepteur, ce dernier peut réagir en fonction. Cette réaction fait office de feedback à l'émetteur, lui permettant de s'assurer que l'information a été correctement diffusée et comprise. C'est la partie qui distingue le procédé de communication d'une simple émission d'information.⁶²

⁶²<https://www.1min30.com/brand-marketing/la-communication>, consultée le 23/01/2021.

1.2.3. Les moyens de communication dans l'entreprise

Il y a deux (02) types de moyens de communications au sein de l'entreprise :

1.2.3.1. Les supports écrits

Le tableau suivant résume les différents types du support écrit.

Tableau N° 5 : les supports écrits

Types	Objectifs	Avantages	Ecueils
Affichage	<ul style="list-style-type: none"> • Informer : information inédite ou d'accompagnement/rapidement ; • sensibiliser : (sécurité, qualité, projet d'entreprise) ; • annoncer une visite. 	<ul style="list-style-type: none"> • simple, souple d'utilisation ; • peu onéreux ; • ampleur et rapidité de la diffusion ; • fort impact si bonne qualité de la conception (photos). 	<ul style="list-style-type: none"> • vieillissement : renouveler rapidement.
La revue de presse	<ul style="list-style-type: none"> • informer le public interne des articles publiés dans la presse concernant l'entreprise et son environnement. 	<ul style="list-style-type: none"> • assurer une ouverture sur l'environnement ; • sensibiliser les salariés à l'image externe de l'entreprise ; • entretenir une image de transparence ; • renforcer l'impact d'un événement propre à l'entreprise amplification par effet d'écho ; • susciter l'attitude de veille. 	<ul style="list-style-type: none"> • temps de collecte des articles ou coût de la sous-traitance ; • définition du périmètre de collecte ; • péremption rapide de l'information.
La boîte à idées	<ul style="list-style-type: none"> • faire circuler l'information remontante = donner la parole aux salariés, de façon anonyme ou non ; • recueillir les suggestions. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interactivité ; • coût faible ; • anonymat qui facilite l'expression. 	<ul style="list-style-type: none"> • ne pas répondre aux questions, comportement suicidaire ; • moyen de contourner la hiérarchie = la décharger de sa mission d'écoute ?, • appauvrissement des relations interpersonnelles ; • lourdeur du système

			d'analyse des suggestions.
Le flash	<ul style="list-style-type: none"> • informer rapidement le personnel ; • compléter ou modifier une information déjà diffusée ; • annoncer un évènement important ou une décision ; • informer tout le personnel au même moment. 	<ul style="list-style-type: none"> • rapidité, souplesse ; • simultanéité de la réception dans tous les sites ; • s'adapte à tous les types d'information ; • coût faible ; • moyen complémentaire d'autres supports. 	<ul style="list-style-type: none"> • vieillissement très rapide : la non-fraîcheur de l'information discrédite le support ; • information brute, peu détaillée et peu pédagogique ; • abus de son utilisation : le flash ne doit pas être galvaudé, sous peine de ne plus être lu ; • manque de chaleur.

Source : rédiger par nous même

1.2.3.2. Oral, audio-visuel et d'autres supports

Ce type de communication contient trois (03) supports :

1.2.3.2.1. Les réunions

Il existe deux (02) types de réunions :

➤ La réunion d'informations

❖ Objectifs

Faire se rencontrer les salariés dans une ambiance agréable ; fêter un évènement ; renforcer l'appartenance à une communauté.

❖ Avantages

Entretenir un climat social détendu ; ton naturel proche e la vie sociale ; occasion parfois de désamorcer des conflits naissants ; coût très faible.

❖ Ecueils

Temps ; coûts éventuels de réception ; non-disponibilité ou refus de participation.

➤ La réunion d'expression

Loi du 4 Août 1982 : « Les salariés bénéficient d'un droit à l'expression directe et

collective sur le contenu et l'organisation de leur travail, ainsi que sur la définition et la mise en œuvre d'actions destinées à améliorer les conditions de travail dans l'entreprise ».

Etendue de l'obligation : obligation de négocier et pas de conclure ; négociation au niveau entreprise ; et pas de nouvelle répartition des pouvoirs.

Difficultés de fonctionnement : En 1999, seulement 29% des entreprises déclarent pratiquer le droit d'expression des salariés. Ce faible pourcentage s'explique par : difficultés d'animation, absence de conclusion, absence de suivi et lassitude des participants.

1.2.3.2.2. La vidéo

La vidéo est considérée autant qu'un support audio-visuel.

❖ Objectifs

Informier ponctuellement ou régulièrement (journal vidéo) ; convaincre, séduire ; sensibiliser le personnel sur un thème : sécurité, qualité, environnement ; conférer un certain prestige à un événement (exemple : vidéo de la réunion annuelle des cadres)

❖ Avantages

Fort impact malgré la tendance à la banalisation de l'image ; compréhension, adhésion et mémorisation facilitées ; public large.

• Ecueils

Coût ; forte déperdition du message ; ne pas faire de l'image pour l'image : banalisation ; attention à l'humour : effet amplificateur positif ou négatif.

1.2.3.2.3. L'audit interne

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée.

Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

1.2.3.2.4. L'intranet

L'intranet est un réseau privé d'entreprise, utilisant les techniques de l'Internet (courrier électronique, liens hypertexte et moteurs de recherche), mais en circuit privé (réservé aux membres d'une même entreprise). Il permet, à moindre coût et en toute sécurité, le transport et le partage de textes, d'images et de son, entre les différents membres d'un groupe, quel que soit l'endroit où ils se trouvent.

De plus, l'intranet offre généralement un moyen d'accès à l'internet, mettant ainsi à la disposition de ses utilisateurs des sources d'information et de communication externes.

L'intranet est une opportunité pour renforcer la fonction communication interne. Elle induit de sérieux bouleversements dans les mentalités et les modes de fonctionnement. En effet, il n'est plus nécessaire d'être dans une même unité géographique pour réfléchir et travailler ensemble. Les forums de discussion se multiplient à l'échelle de l'entreprise, à l'instar de ce qui se passe sur l'internet. Des liens professionnels se créent, d'un autre type, basés sur la seule contribution intellectuelle⁶³.

Schramm ajoute un élément fondamental aux schémas classiques de communication, celui du champ d'expérience commun. En effet, pour que le message codé transmis par l'émetteur soit décodé et compris par le destinataire, il est fondamental qu'il y ait un champ commun (souvent un champ sémantique) entre les deux parties. Si les champs d'expérience de la source et du destinataire se chevauchent, alors il peut y avoir communication dit en substance Schramm.

1.3. Système et l'approche systémique

L'approche systémique, issue des théories cybernétiques, considère que l'organisation constitue un système lui-même constitué d'un ensemble de sous-systèmes :

- en interaction dynamique ;
- organisés en fonction d'une finalité ;
- présentant des propriétés d'autonomie, de cohérence, de permanence.

Elle permet donc d'analyser la complexité d'une organisation grâce à sa décomposition en un ensemble d'éléments plus réduits et donc plus accessibles pour une analyse.

⁶³<https://www.memoireonline.com/06/07/497/la-communication-d-entreprise.html> , consultée le 05/02/2021.

1.3.1. Définition du système

Le système est un élément complexe qui recouvre diverses définitions complémentaires⁶⁴.

Cependant si comme le note R.L. Ackoff (1973)⁶⁵ «les systèmes ont été étudiés depuis des siècles...quelque chose de nouveau a été ajoutée...la tendance à analyser les systèmes comme un tout plutôt que comme une agrégation de parties». Ainsi la définition consacrée actuellement est celle de L.V. Bertalanffy (1973)⁶⁶ pour qui le système est «un complexe d'éléments en interaction». Cette définition à orientation structuro fonctionnaliste comme le note M.Grawitz (1979)⁶⁷ montre le niveau auquel se situe la conception systémique qui dépasse les propriétés de structure et de fonction pour les considérer dans une totalité complexe.

1.3.2. Les composants du système

Les composants du système sont⁶⁸ :

- **Les éléments** : Ils constituent en quelque sorte, la matière fondamentale des systèmes ;
- **Les attributs des éléments** : Tous les éléments quelle que soit leur nature : objets, personnes, processus...possèdent des propriétés ou des caractéristiques ;
- **Les relations entre les éléments** : On ne serait pas en présence d'un véritable système si les différents éléments étaient simplement juxtaposés et disjoints, sans liaisons entre eux.

Les connexions entre les éléments ont une importance primordiale et donnent au système ses caractéristiques et ses conditions de fonctionnement.

L'introduction d'un élément supplémentaire dans un système non seulement fait apparaître des relations nouvelles avec les anciens éléments, mais modifié également les relations réciproques de ces autres éléments.

⁶⁴FILLOL, C (2004). «Apprentissage et systémique : une perspective intégrée », XIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Normandie. Vallée de Seine.

⁶⁵LV.Bertalanffy, « théorie générale des systèmes physique, biologie, psychologie, sociologie, philosophie », éd Dunod, 1973. Page 08

⁶⁶ Ibid., page 53.

⁶⁷M.Grawitz, « méthodes des sciences sociales », éd Dalloz, 1984, Paris. P.10

⁶⁸ J. le Moigne, « conception d'un système d'information », éd organisation. Paris 1979, p 19.

- **L'entité** : La reconnaissance de l'existence de liens entre éléments conduit à penser qu'un système possède une structure qui en fait un tout unitaire ;
- **Objectif d'un système** : Une entité ne peut se concevoir sans qu'un objectif soit fixé à son activité ou à son existence ;
- **Contrôle** : Pour assurer son unité et la poursuite de son objectif, un système possède des liens spéciaux de communication lorsqu'une partie de ses sorties est utilisés pour agir sur les entrées, un contrôle en retour est établi ;
- **Limites d'un système** : Pour le distinguer de son environnement, il est bien nécessaire de fixer les limites physiques ou conceptuelles d'un système.

Une bonne délimitation facilite la définition des problèmes à étudier, mais borner un système, c'est volontairement accepter de négliger certains éléments et certaines relations car ils semblent ne pas avoir une influence sur la finalité poursuivie. En fait, donc toute délimitation est étroitement dépendante des objectifs.

- **L'environnement d'un système** : C'est l'ensemble des éléments n'appartenant pas au système, mais dans l'état est susceptible d'affecter ou d'être affecté par le système⁶⁹.

1.3.3. Les différents types du système

On peut distinguer :

1.3.3.1. Système fermé ou ouvert

Un système est dit fermé s'il n'échange ni d'énergie ni de relations avec l'environnement. Ce système finit par disparaître, car il est coupé de l'extérieur.

Un système est dit ouvert s'il est en relation avec l'environnement, qui échange de l'énergie et des informations avec l'extérieur.

1.3.3.2. Système libre ou commandé

Le système libre : est un système qui ne subit pas d'influence par les interventions externes.

Le système commandé : est un système régulé qui dépend des centrés de commande.

⁶⁹L.Rigaud, « la mise en place des systèmes d'informations », éd Dunod, Bordas, Paris 1979, p. (19-21)

1.3.3.3. Les systèmes hommes-machines

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

1.3.3.4. Les systèmes déterministes et les systèmes probabilistes

Les systèmes déterministes sont des systèmes prévisibles dont le fonctionnement est connu c'est-à-dire concernant tous les programmes fonctionnant sur ordinateur. Cependant, les systèmes probabilistes sont des systèmes qui on décrit en termes de comportement probable. Autrement dit, une certaine marge d'erreur accompagne toujours la prédiction de ce que fera le système. Ce sont les systèmes définis par la combinaison d'une technologie (équipements) et d'un facteur humain (main d'œuvre), en vue d'accomplir un certain nombre de tâches.

1.3.4. Les trois grands sous systèmes de l'entreprise

Des chercheurs comme N.Wiener, W.McCulloch et J.Forrester faisaient des recherches dans les années soixante (60) portants sur l'application de l'approche systémique au sein de l'entreprise considèrent celle-ci comme un ensemble de sous-systèmes. A ce propos, Camile LE MOINE (2001)⁷⁰ dit : « L'entreprise, en tant qu'organisme complexe composé de multiples parties interconnectées, en évolution permanente sous l'action de son environnement, est assimilable à un système ».⁷¹

On comprend que les sous-systèmes du système entreprise ne sont pas constants mais en évolution permanente, mais aussi, ils ne sont pas isolés mais en interaction entre eux et avec leur environnement externe. Ces deux principales caractéristiques des sous systèmes constituant l'entreprise système ont fait l'existence d'une infinité de sous systèmes, donc l'existence de plusieurs classifications selon les objectifs, les méthodes de gestion, etc. On en peut citer :

- La classification fonctionnelle qui définit le sous-système approvisionnement, production et commercialisation, etc.

⁷⁰ Camile le MOINE, « Informatique de gestion, organisation du système d'information de gestion », Foucher, Paris, 2001.

⁷¹https://www.memoireonline.com/06/10/3596/m_Intelligence-economique-et-strategie consulté le 10/03/2021.

- La classification d'après les flux comprenant le sous-système physique (flux réel, ex : le matériel), financier (flux de capitaux), et celui de la communication (flux d'information) ;
- La classification regroupant le sous-système de pilotage, le sous-système d'information et le sous-système opérationnel.

Dans le cadre de notre thème de recherche nous retenons la dernière classification, celle-ci nous importe pleinement car elle traite le système d'information, dans ce cas l'entreprise est décomposée en trois sous-systèmes :

1.3.4.1. Sous systèmes de pilotage

Le système de pilotage définit les missions et coordonne l'ensemble de l'activité en fonction des objectifs, c'est-à-dire élabore des décisions sur la base des informations venues de bas et de l'environnement. Il organise l'emploi des moyens et contrôle l'exécution des travaux.

Il assigne des objectifs à l'organisation, analyse l'environnement et le fonctionnement interne à l'organisation et contrôle le système opérant.

1.3.4.2. Sous systèmes opérant

Le système opérant est l'ensemble des moyens humains, matériels, organisationnels qui exécutent les ordres du système de pilotage. Il assure le fonctionnement du système global, son activité est contrôlée par le système de pilotage.

C'est le niveau de la production, des opérations, de chaque service, chaque unité ou chaque entreprise considérés. Il se compose de l'ensemble des ressources relatives à l'activité de l'entreprise.

1.3.4.3. Sous systèmes d'information

Le système d'information est l'ensemble des ressources humaines, techniques et financières qui fournissent, utilisent, compilent, traitent et distribuent l'information de l'organisation. Il alimente l'organisation en informations d'origines diverses (internes ou externes). Il est la passerelle obligatoire pour toutes les informations de l'entreprise.

1.4. L'entreprise comme système

Deux axes sont généralement évoqués pour introduire le concept d'entreprise

systémique : les travaux de Forrester et le management japonais⁷².

1.4.1. Les travaux de Forrester

Dans les années 60, la théorie des systèmes a été étendue à l'entreprise grâce aux travaux de Forrester. L'entreprise peut être en effet considérée comme une organisation, un système complexe, composé lui-même de sous-systèmes. L'entreprise est un système concret et abstrait. Selon Mintzberg : « L'entreprise est un système organisé. L'entreprise est un système ouvert (elle est en relation constante avec son environnement, elle en puise les ressources et subit les contraintes). L'entreprise présente une diversité d'états possibles puisqu'elle est en perpétuelle mutation. Elle est un système finalisé, qu'il y ait un objectif (maximisation du profit ou du chiffre d'affaire) ou plusieurs (parts de marché, pénétration, maximisation...). Cette dernière est un système régulé qui s'adapte en permanence aussi bien aux chocs internes qu'externes.

1.4.2. La théorie du management

Cette théorie apparaît suite à la croissance forte du Japon. Le Japon bénéficierait d'un avantage organisationnel. Il s'agit en fait de la critique du taylorisme. Cette structure reposait sur une main d'œuvre sans qualification, or cette catégorie de la force de travail s'est amoindrie. Il s'agit de développer l'autonomie des salariés et leur créativité. Il faut également mieux utiliser les équipements. C'est le problème de la flânerie du capital et non celui des travailleurs. Il est nécessaire d'intégrer les travailleurs dans l'entreprise. Il faut se soucier d'eux, leur donner un profil de carrière, les motiver aux résultats de l'entreprise, développer l'aspect humanitaire de l'entreprise. Le taylorisme concernait l'OST, il faut une vision plus large de l'entreprise.

Il s'agit également d'une critique du fordisme, car on assiste à une disparition de la standardisation. On recherche aujourd'hui la différenciation des produits et la flexibilité, or le fordisme est trop rigide et statique.

D'autres éléments sont pris en compte pour aller vers une politique systémique : il y a un lien étroit entre l'organisation technique et sociale de l'entreprise (d'où le recours aux méthodes systémiques) ; importance des phénomènes non quantifiés ; problèmes de souplesse ; problèmes de fluidité de l'entreprise ; importance de l'intégration des diverses activités ;

⁷² <http://www.oeconomia.net/private/cours/entreprisesystemique.pdf>, consultée le 15/03/2021

critique de la direction par objectifs; on tente de décloisonner l'entreprise (il faut faire bénéficier à l'ensemble de l'entreprise la circulation de l'information).

L'entreprise va s'efforcer d'avoir deux objectifs :

- une organisation technologique intégrée (complémentarité, cohérence...). C'est une organisation de flux de communication. L'information devient fondamentale ;
- une organisation sociologiquement intégrée (les relations du travail, les qualifications).

On s'intéresse également aux relations entreprise - environnement, on peut retracer ces relations à travers trois images. L'entreprise en économie de production : la dynamique est impulsée par la fabrication, un environnement peu structuré, fonction de la demande.

L'entreprise est une transformation d'inputs. La politique de la firme revient à optimiser la technique de production. L'entreprise en économie de marché : les biens sont de plus en plus sophistiqués, l'environnement bouge, il faut vendre avant de produire. Cette politique vise avant tout une adaptation aux différents marchés. L'entreprise comme système ouvert sur l'environnement : on va agir sur l'environnement pour le structurer. On impose certains produits.

On a une stratégie dynamique. On modifie l'entreprise et l'environnement. Mise en place d'une véritable stratégie de développement. La fonction Marketing se développe. Une gestion de plus en plus complexe, d'où la nécessité de l'intégration, on raisonne en systèmes.

Ainsi l'analyse systémique de l'entreprise présenterait un triple intérêt. Elle apporte tout d'abord une nouvelle représentation de la firme en le définissant comme une organisation hiérarchique de systèmes et de sous-systèmes. Elle rend ensuite possible par simulation l'étude des conséquences d'une décision ou d'un programme. Elle aide enfin à déterminer les mesures permettant d'améliorer le fonctionnement du système entreprise.

Section 02 : le système d'information dans l'entreprise

Nous avons constaté dans la section précédente que le système d'information est l'un des composants du système-entreprise, son existence dans l'organisation est essentiel pour la réussite de celle-ci, nous verrons dans la présente section que le système d'information joue des rôles de premier plan dans l'organisation, jusqu'à devenu une arme stratégique pouvant attribuer à l'entreprise un avantage concurrentiel.

2.1. Définition du système d'information

Les auteurs désignent ce terme par plusieurs terminologies telles que système d'information organisationnel, système de traitement de données mais les appellations le plus connues sont : le système d'information de gestion SIM ou MIS sont utilisées de manière interchangeable.

Aussi, il n'existe pas vraiment de consensus sur la définition de ce terme car plusieurs définitions liées ont été données, et chacune d'elles met l'accent sur certain nombre d'aspects des systèmes d'information pour le management.

Plusieurs auteurs ont tenté des définitions du système d'information, nous avons essayé de sélectionner celles susceptibles de clarifier notre recherche :

Selon R.O.MASON, J-L.MITROFF (1975), « Tout SI concerne un individu, pourvu d'un profil psychologique donné, confronté à un problème décisionnel précis, dans un contexte organisationnel déterminé. Il y a nécessité d'éléments de décision perçus au travers d'un mode de représentation propre au décideur », dans ce cas le système d'information est considéré comme un outil d'aide à la prise de décision.

Pour CONSO (1976), un système d'information est : « *un ensemble de procédures, des moyens et des techniques de gestion mise en œuvre pour saisir, collecter et diffuser les informations qui expriment les actions menées par l'entreprise tant au sein de son processus interne de transformation que dans son environnement* », donc trois grandes fonctions du système d'information déterminé par cette définition à savoir : collecter, saisir et diffuser l'information.

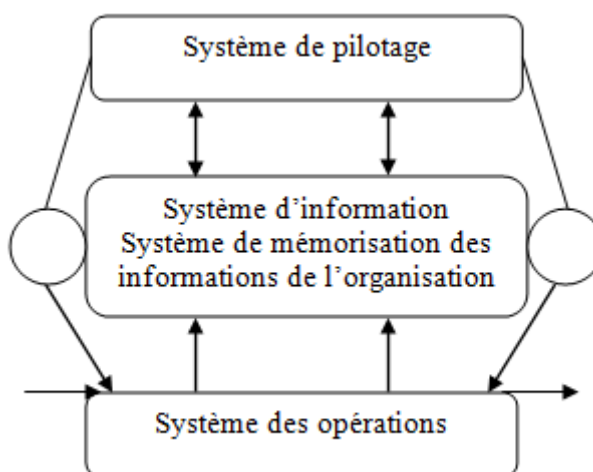
Alors que J-L. Le MOIGNE (1979)⁷³ a une définition fonctionnelle du système

⁷³ J.Le Moigne, 'conception d'un système d'information », éd organisation, Paris, 1979, P19.

d'information: « la fonction d'un système d'information est de produire, d'enregistrer (mémoriser) les informations-représentations de l'activité du système d'opération, puis les mettre à la disposition, en général de façon aussi interactive que possible, du système de décision ».

Notons que cette définition aura une portée pratique en matière de système d'information et que le système d'information (dans l'approche systémique) est un sous-système qui interagit avec les sous-systèmes de pilotage et d'opérations. Les trois formants le système « entreprise ».

Figure N°7 : le modèle systémique de l'information



Source : adapté de Vidal pascal et al, « systèmes d'information organisationnels »,Edition Pearson Education, France, 2005, p19.

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

Aussi, « Un système d'information est un ensemble d'acteurs sociaux qui mémorisent et transforment des représentations via des technologies de l'information et des modes opératoires», R.REIX, F.ROWE(2002)⁷⁴, dans cette définition les auteurs avancent que la représentation du système d'information ne se limite pas à l'outil technologique, mais il regroupe aussi des acteurs sociaux.

⁷⁴ R.Reix, F.ROWE (2002), Op.cit

Pour Kéfi et Kalika (2004) : « *un système d'information est un ensemble de processus formels de saisie, de traitement, de stockage et de communication de l'information, basés sur des outils technologiques, qui fournissent un support aux processus transactionnels et décisionnels, ainsi qu'aux processus de communication actionnés par des acteurs organisationnels, individus ou groupes d'individus, dans une ou dans plusieurs organisations* ».

Cette définition fait apparaître que les TIC sont l'un des éléments composants le SI , sont au croisement de plusieurs logiques d'acteurs au sein de l'organisation⁷⁵ : les décideurs puisque l'acquisition des SI fait l'objet d'une décision stratégique de mise en place dans l'organisation; les concepteurs/développeurs chargés du processus de conception, de développement et de mise en place pour le compte d'autres acteurs; enfin les utilisateurs qui réalisent tout ou partie de leurs tâches avec les SI.

Donc, chaque acteur de l'entreprise possède au travers de sa position dans l'organisation une représentation particulière du système d'information.

Nous proposons une définition plus récente et plus large du SI donnée par R.Reix (2005)⁷⁶ : « un système d'information est un ensemble organisé de ressources, matériels, logiciel, personnel, données, procédures...permettant d'acquérir, de traiter, de stocker des informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc.) dans et entre des organisations ».

Donc, le SI est construit à partir de différentes ressources. C'est un ensemble finalisé et il peut être défini à différents niveaux⁷⁷.

2.1.1. Le SI est un ensemble organisé à partir de différentes ressources

Ces ressources peuvent être humaines, matériels, logiciels ou données.

2.1.1.1. Personnes : Dans tout système d'information y a des personnes, des acteurs. Ils sont soit les utilisateurs du système, employés, cadres qui

⁷⁵ S.TRAN, « SI : une mise en perspective organisationnelle des paradigmes de conception », colloque de l'AIM, 2009, Grenoble, p.02.

⁷⁶ R.Reix, « Système d'information et management des organisations », Edition Vuibert, Paris, 5^{ème} édition, 2005.

⁷⁷Ibid. page 03

utilisent l'information produite ou qui alimentent le système en données pour la réalisation de leurs tâches, soit des spécialistes des systèmes d'information (analystes, programmeurs...) qui conçoivent, développent, implante et assure le fonctionnement de système.

2.1.1.2. Matériels : Il s'agit des supports utiliser dans le système d'information généralement se sont des technologies numériques de l'information (ordinateurs, réseaux...).on notera cependant que le système d'information inclut les autres formes de matériels (papiers, crayon....) et il peut même se construire sans technologies numériques. Un système d'information inclut généralement un système informatique mais ne se réduit pas à lui.

2.1.1.3. Procédures et logiciels : Il s'agit des méthodes et programmes utiliser pour le fonctionnement de système d'information. Ce dernier repose généralement sur l'utilisation d'ordinateurs qui fonctionnent avec des logiciels qui contiennent des programmes. Ces programmes commandent le fonctionnement automatisé des machines. Des tâches automatiques sont donc assurées par les machines, tant dis que d'autres tâches manuelles sont confiées au employés, et très souvent y a imbrication des tâches automatiques et des tâches manuelles. La définition des rôles de l'homme et de la machine est décrite par des procédures. Ces procédures permettent d'assurer l'harmonie homme/machine et la coordination entre les acteurs dans l'entreprise. Elles constituent la partie dynamique du système d'information (possibilités de plusieurs combinaisons).

2.1.1.4. Données : Elles peuvent être sous différentes formes (chiffres, textes, images, sons...). Ce sont un véritable actif pour l'entreprise parce qu'elles sont indispensable à son fonctionnement. Elles constituent la matière première des traitements.

2.1.2.Un ensemble finalisé pour répondre à des objectifs

Un système d'information peut répondre à des objectifs, qui concernent manipulation des données, tels que: collecter, saisir, traiter et diffuser l'information

2.1.3. Un système d'information peut être défini à plusieurs niveaux

En fonction de nombre d'utilisateurs qui partagent l'usage des ressources du système d'information (entité de référence) on peut distinguer différentes catégories des SI:

- **Individuel** : système utiliser par un seul individu, à son poste de travail, exemple : suivi de tableau de bord par un contrôleur de gestion, équipé d'un micro-ordinateur ;
- **Collectif** : plusieurs individus dans l'entreprise utilisent le même système. Ça peut concerner une fonction, un service... exemple : gestion des commandes ;
- **Organisationnel** : concerne toute l'entreprise et l'ensemble des membres peuvent y accéder. Exemple : système de consultation de documentation générale ;
- **Inter-organisationnel** : différentes entreprises s'échangent des informations d'intérêt commun. Exemple : échange de données informatisées entre client et fournisseur.

Par conséquent, le système d'information est un objet multidimensionnel, susceptible d'être caractérisé selon trois dimensions : informationnelle, technologique et organisationnelle.

2.2. Dimension du système d'information

Les systèmes d'information sont des dispositifs sociotechniques caractérisés par trois dimensions: informationnelle, technologique et organisationnelle. Informaticiens et gestionnaires construisent et font évoluer ensemble les différents sous-systèmes (système d'information commercial, système d'information comptable...) ⁷⁸.

REIX, R. Le Système d'Information, arme stratégique ? Les réalités d'un discours. In 10ème Congrès de l'AIM, Toulouse, les 22 et 23 Septembre 2005

2.2.1. La dimension informationnelle

D'après la définition de R.Reix (2005) ⁷⁹, la vocation première d'un système d'information est de fournir de l'information à ses utilisateurs, celle-ci doit être matérialisée

⁷⁸C.Grenir et C.Moine, « Construire le système d'information de l'entreprise », Edition Foucher, Paris, 2003, p6.

⁷⁹ REIX, R. Le système d'information, arme stratégique ? Les réalités d'un discours, In 10ème congrès de L'AIMS, Toulouse, les 22 et 23 Septembre 2005.

sous formes de signaux conduisant à la construction d'une présentation (un bilan, une fiche de paie, un TCR...), capable de refléter une qualité, influençant le comportement de son utilisateur.

Dès 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 ou des stratégies hybrides⁸⁰.

2.2.2. 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.

R.Reix (2005)⁸¹ note cinq apports immédiats des techniques de traitement électronique de l'information : (1) compression de temps, (2) compression de l'espace, (3) expansion de l'information stockée, (4) flexibilité de l'usage et (5) connectivité entre les systèmes d'information.

2.2.3. La dimension organisationnelle

Le système d'information est un élément déterminant du fonctionnement de l'organisation, son rôle est de fournir des représentations, de structuration, d'automatisation et de coordination de l'action des différents acteurs de processus de travail. Le système d'information est aussi un élément de la structure de l'organisation. La conception de l'organisation, parce qu'elle a un impact direct sur ses propriétés structurelles. Parmi ces choix on cite le choix relatif au partage de l'information entre les acteurs, au degré d'intégration du système d'information, aux technologies de communication.

⁸⁰HEFAIEDH, R et SAID, K (2010). « La place des systèmes d'information dans des organisations en mutation : le cas des groupes tunisiens », XIXème Conférence Internationale de Management Stratégique, Luxembourg, p.03.

⁸¹ Idem

Par système d'information nous désignons à la fois l'information et l'ensemble des moyens mis en œuvre pour gérer ces informations. Le système informatique n'est qu'un moyen (fort puissant) parmi d'autres et la contrainte qui pèse sur l'entreprise est sa capacité limitée à rassembler, stocker et utiliser les informations; d'où le recours aux technologies de l'informatique.

Le système d'information que se soit individuel ou collectif, peut être analysé selon deux (02) 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.

2.3. Rôle et implication stratégique du système d'information dans l'entreprise

Les fonctions du système d'information peuvent être résumées en quatre (04) points :

- **collecter les données** : acquérir, sous une forme acceptable, les informations à traiter ;
- **mémoriser les données** : conserver les données sous une forme exploitable et pouvoir les retrouver rapidement et sans erreur ;
- **traiter les données stockées** : transformer les données primaires en résultats par des opérations de transformation, de calcul, de sélection...
- **La communication des données** : transmettre les données à d'autres utilisateurs (hommes ou machines) pour permettre la communication à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise (utilisation de l'échange de données informatisées pour les commandes fournisseur, internet pour publique...).

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

2.3.1. Rôle du système d'information dans l'entreprise

Trois (03) rôles sont attribués aux SI au sein des organisations:

2.3.1.1. Support aux opérations (le niveau fonctionnel)

Ce rôle correspond à l'utilisation des SI dans les grands domaines de gestion de l'entreprise (gestion commerciale, gestion de production, gestion comptable et financière, gestion du personnel, gestion du stock), ces derniers se matérialisent au niveau de l'entreprise 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 de flux d'informations entre les entités.

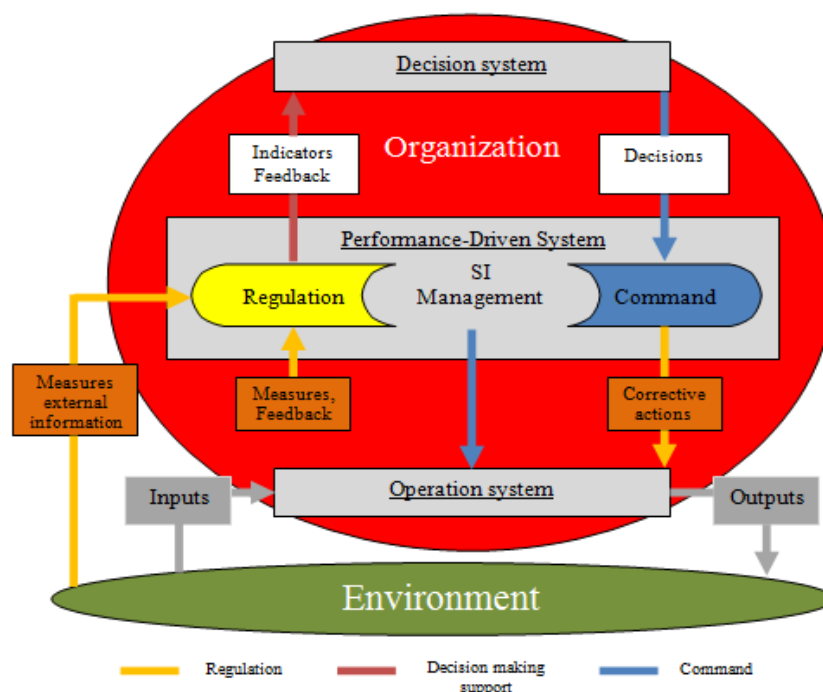
2.3.1.2. Support à la gestion et à la prise de décision (niveau tactique)

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 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°8 que le fonctionnement des organisations repose sur des boucles de rétroaction entre la direction et les entités. 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.

Figure N°8 : Le rôle des systèmes d'information dans le pilotage des organisations



Source : www.researchgate.net, consultée le 24/02/2021

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.

2.3.1.3. 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'entreprise à 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.

2.3.2. Implications stratégiques des systèmes d'information

Quand on parle des frontières du système d'information, nous allons aborder la relation entre le système d'information et les éléments suivants : la structure et la compétitivité de l'entreprise.

2.3.2.1. Système d'information et structure de l'entreprise

Les variables caractéristiques du système d'information selon Lesca sont⁸² :

- La formalisation des procédures et des langages de l'entreprise;
- L'efficacité des circuits d'information de l'entreprise;
- Le degré d'adaptation de l'informatique et de la bureautique;
- Le volume des informations de l'entreprise;
- La capacité de planification et de contrôle de gestion de l'entreprise;
- Le degré d'ouverture de l'entreprise sur son environnement.

Les variables caractéristiques de la structure de l'entreprise selon Lesca sont⁸³ :

- Le style de direction de l'entreprise;
- L'intensité d'état-major (poids administratif);
- Le nombre des niveaux hiérarchiques;
- Le degré de départementalisation de l'entreprise et de parcellisation des tâches;
- La qualité des ressources humaines de l'entreprise;
- La diversification de l'entreprise;
- La taille de l'entreprise et son taux de croissance.

Les variables du système d'information sont influencés par la structure de l'entreprise. Tel type d'organisation produira tel type d'information⁸⁴. Une grande parcellisation des tâches par exemple, augmentera le volume d'informations et de communications internes. « Une structure efficace doit minimiser le volume des communications non standardisé ni codifiables échangés entre groupes séparés. À cet effet, les hommes ou fonctions appelés à échanger un important volume de telles communications doivent être réunis en groupe sous un même chef en un même lieu »⁸⁵.

De leur côté les variables de la structure sont influencées par le système d'information de l'entreprise. L'introduction de l'informatique par exemple, s'accompagne d'un

⁸²H.Lesca, « Structure et système d'information facteurs de compétitivité de l'entreprise», Edition MASSON, Paris, 1982, p.52.

⁸³ Ibidem., p.51

⁸⁴ Ibid., p.41

⁸⁵O.Gelinier, « le secret des structures compétitives, Management ou bureaucratie ? », Paris, Edition Hommes et Techniques, 1966, p.55.

accroissement de la part des effectifs à haut niveau de formation⁸⁶. Un accroissement de la taille de l'entreprise s'accompagne d'une augmentation des besoins en information.

2.3.2.2. Système d'information et compétitivité de l'entreprise

Les critères de compétitivité de l'entreprise selon Lesca sont⁸⁷ :

- La position de l'entreprise sur son marché;
- Le taux de croissance de la part de marché;
- La rentabilité des capitaux investis;
- Les coûts (tous les coûts);
- La productivité (des ateliers et des services);
- La flexibilité de l'entreprise;
- Le savoir-faire et la compétence industrielle;
- La qualité du service rendu à la clientèle;
- La motivation et la compétence des hommes;
- La capacité de recherche et d'innovation.

Les variables du système d'information influencent la compétitivité de l'entreprise.

Un degré élevé de formalisation des procédures et des langages peut être un facteur de manque de flexibilité de l'entreprise⁸⁸.

L'adaptation des outils informatiques peut diminuer les coûts, augmenter la productivité, motiver les employés et améliorer la qualité du service rendu à la clientèle.

De son côté la compétitivité de l'entreprise influence les variables de son système d'information. Les savoirs faire, les compétences et les capacités de recherche et d'innovation de l'entreprise peuvent conditionner le type de système d'information mis en œuvre (taux d'informatisation, nombre de procédures, etc.).

La motivation et le comportement des membres de l'entreprise ainsi que le climat social influencent la qualité et le délai des informations (filtrage des informations, rétention,

⁸⁶H.Lesca, op.cit.p.118.

⁸⁷ Idem, p.30

⁸⁸ibid., p.125

court-circuitage, etc.)⁸⁹.

Nous découvrons qu'il est possible de développer de nombreux types de SI, pour assumer les trois rôles mentionnées ci-dessus.

2.4. Les types de système d'information

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

2.4.1. Les systèmes d'information de l'exploitation de l'entreprise

Ces systèmes sont conçus pour traiter les données résultantes de l'exploitation de l'entreprise, ils ont pour mission de faciliter les transactions commerciales, de contrôler les processus industriels, d'accroître la productivité du travail administratif et de mettre à jour les bases de données de l'entreprise.

On compte dans l'entreprise, trois types de systèmes d'information sur l'exploitation :

2.4.2. Les systèmes de traitement transactionnels

Enregistrent et traitent les données créées par les différentes opérations effectuées par l'entreprise, transactions commerciales, des ventes, des achats et des stocks, ce qui implique la mise à jour continue des bases de données.

2.4.3. Les automatismes industriels

Les SI peuvent prendre des décisions exécutées automatiquement destinés pour contrôler certains processus de production, elles saisissent et traitent les données détectées par les capteurs afin de procéder au réglage des processus en temps réel.

2.4.4. La bureautique

Un système d'information d'exploitation a pour mission aussi d'automatiser les tâches administratives effectuées généralement d'une façon manuelle, il s'agit de convertir les méthodes de travail en papier par des techniques informatiques de traitement de texte, et de télécommunication (courrier électronique, téléconférence... etc.), et d'autres techniques, ayant

⁸⁹H.Lesca, op.cit, p.153-154

pour objectif la réalisation d'un gain de temps, la réduction des couts et l'accroissement de la productivité.

2.4.5. Les systèmes d'information de gestion (SIG)

Ces systèmes ont pour tâche principale de fournir aux gestionnaires les informations dont ils ont besoin dans la prise de décision. Les SIG, facilitent la prise de décision par les dirigeants (niveau stratégique), par les cadres moyens (niveau tactiques), et par les agents de maitrise (niveau de l'exploitation).

On peut distinguer entre trois types de SIG, dans l'entreprise :

2.4.6. Les systèmes de production des rapports

Ils présentent un support pour les gestionnaires leur permettant de procurer l'information qui les aide dans la prise des décisions courantes, en leur fournissant de nombreux rapports et affichages préétablis, ayant comme source principale les bases de données internes et externes à l'entreprise.

2.4.7. Les systèmes d'information d'aide à la décision

Ils permettent la modélisation des informations, mais aussi la présentation analytique et graphique de celle-ci, donc on peut dire que les SI d'aide à la décision, présentent une suite logique des systèmes de production de rapports et de traitement transactionnel.

Généralement, un décideur a recours à un SAD pour explorer différentes possibilités et obtenir les réponses provisoires à ses hypothèses.

2.4.8. Les systèmes d'informations pour dirigeants

Ils sont des systèmes destinés spécialement aux membres de la haute direction, vu leur charge de travail, les chefs d'entreprise font quotidiennement face à de grandes quantités d'informations qui ne proviennent pas d'ordinateurs, mais d'autres sources variées (lettres, notes de service, périodiques, rapports manuscrites ou informatisées, réunions, conversations téléphoniques ...etc.), c'est dans ce cadre que les si pour dirigeants interviennent pour permettre l'accès rapide et immédiat des membres de la haute direction à une information bien choisie.

2.4.9. Les systèmes d'information stratégiques (SIS)

H.Tardieu et B.Guthmann (1991), définissent le système d'information stratégique comme étant « *un système d'information tout à fait conventionnel qui va permettre de mémoriser, traiter, communiquer des informations "fatales" sur une activité considérée par l'entreprise comme stratégique, au sens où cette activité permettra dans le cadre de la stratégie retenue de procurer un avantage concurrentiel durable* ».

Donc, on peut dire que tout système d'information qui a un impact sur la stratégie d'entreprise peut être considéré comme un système d'information stratégique.

Dans ce cas il est nécessaire dans le cadre de notre travail de recherche de distinguer entre les systèmes d'information-stratégique (SI-S) et les systèmes-d'informations stratégiques (S-IS)⁹⁰.

Certains SI opérationnels peuvent être considérés comme SI-S parce que l'information qu'ils gèrent a une importance stratégique pour l'entreprise. Cela veut dire que le SI-S est un système d'information permettant l'automatisation de l'activité de l'entreprise utilisée à des fins stratégiques.

Le S-IS est un SI manipulant l'information stratégique pour aider à la prise de décision et à la revue des stratégies mises en œuvre.

Nous pouvons constater une évolution importante des rôles accordés à l'information, ce qui a engendré l'émergence de plusieurs type de SI, parmi lesquels le SIS, ou en découvre que le SI dans l'entreprise joue une importance stratégique dans la définition de la démarche stratégique de l'entreprise et en même temps il est défini par la stratégie de l'entreprise, ce qui nous indique l'existence d'une boucle dynamique entre SI et démarche stratégique ainsi produite: chaque élément de la boucle évolue sous l'influence de l'autre.

Le SI, au-delà de ses fonctions de traitement, de mémorisation et de communication de l'information devient un outil stratégique. Ainsi, la conception de SI est confrontée à un défi enjeu nouveau.

⁹⁰G.YANNIS, « *Système d'information et stratégie dans le transport : Le cas du Transport Express* », Thèse de doctorat, Ecole nationale des ponts et chaussées, 1993.

Section 3: Alignement stratégique

Pour expliquer la notion d'alignement stratégique, certains auteurs (Iivari ,1992 ; Henderson et Venkatraman, 1993)⁹¹ se sont intéressés aux approches fondées sur les modèles de contingence en management stratégique.

L'objectif est d'appréhender l'impact des SI sur la performance organisationnelle à travers la notion d'alignement (ou encore congruence) entre les SI et d'autres variables comme la stratégie, la structure de l'entreprise ou encore son environnement⁹².

3.1. Origine de la notion « Alignement »

Alignement signifie selon Venkatraman 1989 «cohérence» ou «congruence».

L'origine de la notion d'alignement se trouve dans le courant de la contingence développé par Weill et Olson (1989) qui suppose que la performance de l'organisation vient de la congruence « Fit » entre deux ou plusieurs facteurs comme la stratégie, la structure, la technologie, l'environnement, le système d'information etc.

Miles et Snow (1984) définissent ainsi le « Fit » comme « une recherche dynamique qui vise à aligner l'organisation avec son environnement et à arranger de manière interne les ressources pour soutenir cet

Le concept de congruence a dans un premier temps été appliqué à la relation stratégie/structure, identifiant une cohérence entre la meilleure structure possible pour supporter le développement de la stratégie globale de l'organisation.

Il s'agit alors de déterminer quelle structure est la plus adéquate pour le développement de la stratégie. Le raisonnement inverse s'impose également, puisque dans certaines situations les changements de structure influent sur la stratégie.

Il est également possible d'étudier le lien entre la stratégie d'entreprise et les budgets qui y sont affectés. Shank, Niblock et Sandalls (1973) découvrent ainsi que ce lien dépend de trois caractéristiques : le contenu de la relation entre les plans et les budgets, la

⁹¹ Henderson.J.C , et Venkatraman.N, (1993), « Stratégic Alignment : Leveraging Information Technology For Transforming Organizations » , IBM Systems Journal,32, 1, 4-16.

⁹² S.MICHEL, « Contribution à l'évaluation du système d'information bancaire », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montesquieu - BORDEAUX IV, 2011, P.87-88.

synchronisation, et les liens organisationnels existant entre les personnes participant à la relation.

McFarlan (1981)⁹³ est l'un des premiers à souligner que la planification des systèmes d'information doit être alignée avec la planification stratégique de l'entreprise.

3.2. Vers un alignement stratégique du SI

Traduit littéralement de « strategic alignment », l'expression « alignement stratégique » exprime bien l'idée d'établir et de suivre un cap.

En se basant sur la théorie des organisations, l'alignement stratégique ou congruence (utilisé au sens de « fit » dans la littérature anglo-saxonne) correspond à la cohérence. Cette notion a fait l'objet de nombreuses approches, associées à des conceptualisations originales d'alignement.

Face à la multiplication de ces conceptualisations, certains chercheurs tentent aujourd'hui d'en proposer une vision structurée.

L'alignement stratégique, aussi, peut être pensé entre différentes entités⁹⁴: les stratégies d'entreprise, les stratégies relatives aux technologies de l'information (TI), l'architecture, le code, l'environnement, les processus métier ou l'organisation etc.

Regev (2004), définit l'alignement comme « *la correspondance entre un ensemble de composants* ».

McKeen et Smith (2003)⁹⁵ précisent que l'alignement stratégique des TI existe lorsque les buts, les activités et les processus métier de l'entreprise sont en harmonie avec les SI qui les supportent.

Enfin, Reich et al (1996)⁹⁶ conçoivent l'alignement comme le degré selon lequel la

⁹³ MC.FARLAN, F.W, (1981), « portfolio Approach to Information Systems », Harvard Business Review, 59, 5, September-October.

⁹⁴L-H.THEVENET, « Proposition d'une modélisation conceptuelle d'alignement stratégique : La méthode INSTAL », Thèse de doctorat, université Paris I – Panthéon-Sorbonne, 2009, p.23.

⁹⁵ Smith, H. and J.D. McKeen. "New Developments in Practice VII. Developing and Delivering on the IT Value Proposition", Communications of the Association of Information Systems, Volume 11, Article 25, April 2003.

⁹⁶ Reich, B.H et al, (1996), « Measuring the Linkage Between Business and Information Technology Objectives », MIS Quarterly, 20 (1).

mission, les objectifs, et les plans contenus dans la stratégie métier sont partagées et supportées par la stratégie des TI.

Alors que L'alignement stratégique du SI, s'applique à deux éléments : la stratégie de l'entreprise et la stratégie système d'information. Il s'agit de mettre en cohérence la stratégie du système d'information avec la stratégie de l'entreprise et de planifier dans une perspective pluriannuelle.

L'alignement stratégique du système d'information suppose deux conditions :

- Compréhension et intégration de la stratégie de l'entreprise par la fonction système d'information dans son ensemble. La fonction système d'information met en œuvre les structures, les organisations et les outils qui veillent à ce qu'elle poursuive cette intégration ;
- Prise en compte des contraintes et des opportunités de l'informatique dans la stratégie de l'entreprise.

Conséquemment, l'alignement stratégique n'est autre que la démarche de fond consistant à redessiner les structures organisationnelles et systèmes d'information et de production afin qu'ils soient en parfait accord avec la stratégie élaborée. Les étapes préalables de l'élaboration de la stratégie ont défini précisément les axes de progrès à suivre. Les acteurs de l'entreprise ont participé à ce travail d'orientation. L'alignement des structures et systèmes est fondamental à l'implantation de la stratégie.

En 1993, d'Henderson et Venkatraman présente le modèle d'alignement stratégique Strategic Alignment Model(SAM), un modèle de référence sur lequel s'est basés l'ensemble des recherches qui sont venues après.

3.3. Le modèle SAM « Strategic/Alignment Model »

Henderson et Venkatraman(1993) évoquent la nécessité d'un « alignement stratégique », pour dire que le SI doit être adapté à la stratégie de l'entreprise. Ils affirment que les difficultés à tirer profit des TIC sont essentiellement dues à un manque d'alignement de la stratégie TIC par rapport à la stratégie de l'entreprise.

Par alignement, ils entendent un ensemble de mises en relation, toutes à double sens, entre quatre concepts : la stratégie de l'entreprise, la stratégie des TIC, les processus

d'organisation et de management, et l'infrastructure TIC.

3.3.1. Les dimensions du modèle SAM

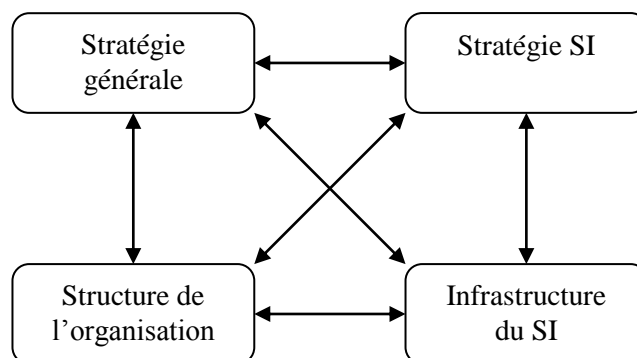
Parmi les modélisations de l'alignement, le SAM conceptualisé par Henderson et Venkatraman (1993) demeure un modèle de référence pour la majorité des travaux académiques sur l'alignement.

Les auteurs postulent que l'alignement est le degré de fit et d'intégration entre « la stratégie d'affaires », « la stratégie TI », « l'infrastructure d'affaires » et « l'infrastructure TI ». Le modèle SAM se compose alors de quatre dimensions ou domaines :

- La dimension « stratégie d'affaires ». C'est là que sont identifiées les orientations de long terme relatives aux produits et services offerts, les compétences stratégiques distinctives de l'entreprise qui sont la source de son avantage concurrentiel, et les décisions stratégiques;
- La dimension « structure de l'organisation ». Elle se définit par les processus et les structures opérationnels de l'organisation;
- La dimension « stratégie du SI ». Elle est le lieu de définition des grands choix technologiques, des fonctionnalités critiques du SI ainsi que des règles de pilotage ;
- La dimension « infrastructure SI ». Il définit les moyens opérationnels du système d'information en termes d'architectures applicatives, techniques, de processus opérationnels et de compétences.

Les quatre dimensions sont mises en relation « horizontalement » par l'interconnexion des approches en termes de business et en termes de TI, mais également « verticalement » entre les approches externes tournées vers la stratégie et celles internes tournées vers l'opérationnel.

Figure N°9: Co-construction entre les modèles organisationnels et opérationnels



Source : Daniel Alban, Philippe Eynaud, Julien Malaurent, Jean-Loup Richet et Claudio Vitari, « le management du système d'information dans sa complexité », éd ISTE, Great Britain, 2018, p.191.

L'entreprise procède à des alignements continus de ces quatre dimensions afin de garantir leur performance. La réalisation de ces alignements peut être appréhendée dans une première approche de manière statique : les décisions prises dans un domaine spécifique de l'entreprise (c'est-à-dire dans une dimension donnée) doivent se faire en cohérence avec les autres domaines de la firme. Cette appréhension relève d'une vision très contingente des organisations et elle est parfois critiquée comme étant trop figée et simpliste.

Dans ce cadre une seconde approche est apparue consiste alors à comprendre que l'alignement des SI passe par des phases cycliques de stabilité et d'instabilité, nécessitant une approche dynamique de l'alignement.

3.1.1. L'approche dynamique de l'alignement

Henderson & Venkatraman (1993) ont souligné que l'alignement stratégique des systèmes d'information est un processus continu et dynamique, qui fournit des solutions et des infrastructures technologiques à l'entreprise lui permettant de rencontrer les objectifs de performance fixés par sa stratégie d'entreprise⁹⁷.

La lecture dynamique du modèle SAM, a été formalisée à partir de plusieurs principes⁹⁸, en introduisant trois domaines, le « domaine d'ancrage », le « domaine pivot » et le « domaine d'impact » :

⁹⁷ M.KALIKA et N. JOUIROU, op.cit. p.03.

⁹⁸ E.FIMBEL, « Alignement stratégique : synchroniser les SI avec les trajectoires et manœuvres des entreprises, éd Pearson Education France, Paris, P.98.

1) Le fit stratégique consiste à mettre en cohérence : la stratégie tournée vers l'extérieur de l'organisation et les infrastructures et processus tournés vers le fonctionnement opérationnel interne de l'organisation ;

2) Le modèle SAM définit deux champs d'activités disjoints, les activités de l'entreprise et les technologies de l'information ;

Les deux premiers principes (cohérence stratégique et champs d'activités), vont ensuite être combinés pour être un support dans l'identification des quatre domaines du modèle qui seront impliqués dans les opérations d'alignement.

3) Le troisième principe est d'insérer les quatre domaines dans les deux dimensions que sont la cohérence stratégique et l'intégration fonctionnelle ;

4) L'identification des rôles que peut jouer un « domaine » dans une opération d'alignement, les auteurs ont distingué trois différents rôles:

a. Domaine « **d'ancrage** » correspond à la dimension que l'entreprise maîtrise et contrôle le mieux et qui serait le moteur du changement;

b. Domaine « **pivot** » (domaine problématique) où l'entreprise recherche des solutions;

c. Domaine « **d'impact** » correspond à celui où les principaux changements suite à la mise en œuvre de ces solutions ont effectivement lieu.

Il en résulte quatre perspectives d'alignement : (1) Exécution de la stratégie ; (2) Transformation technologique ; (3) Potentiel concurrentiel des TIC ; et (4) Service technologique (voir tableau N°5).

Tableau N°6: Les quatre perspectives de l'alignement

Perspectives domaines	Exécution de la stratégie	Transformation technologique	Potentiel concurrent des TIC	Service technologique
Domaine d'ancrage	Stratégie d'entreprise	Stratégie d'entreprise	Stratégie TIC	Stratégie TIC
Domaine pivot	Infrastructure organisationnelle	Stratégie TIC	Stratégie d'entreprise	Infrastructure TIC

Domaine d'impact	Infrastructure	TIC	Infrastructure organisationnelle	Infrastructure organisationnelle
-------------------------	----------------	-----	----------------------------------	----------------------------------

Source : H.Kefi et M.Kalika, « Choix stratégiques de l'entreprise étendue et déploiement technologique : alignement et performance », Actes du colloque international de l'Association Information et Management (AIM), 2003.P.01.

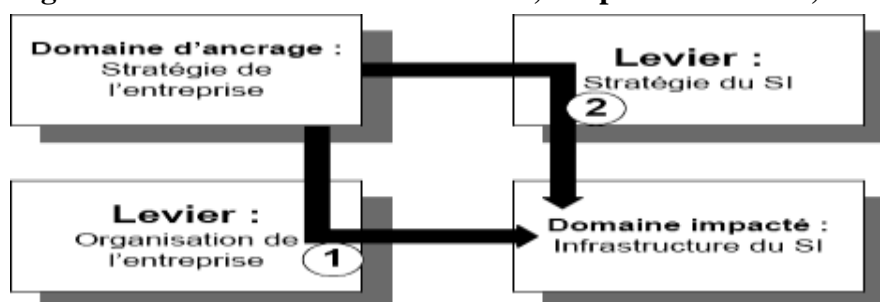
Ce modèle très utilisé est néanmoins critiqué par des auteurs. Ces manques du modèle SAM ont été recensés par Fimbel (2006)⁹⁹. Il est notamment reproché à ce modèle d'être plus adapté à un environnement économique et réglementaire stable.

3.4. Le modèle d'alignement stratégique et ses prolongements

Afin d'assurer la mise en cohérence des quatre domaines du modèle SAM, Luftman (1995) propose une première relecture en fusionnant deux à deux les schémas d'alignement initiaux. Ces travaux viennent compléter le modèle original et en constitue le premier enrichissement notable (Lancini, 2003).

En effet, Luftman développe quatre perspectives de fusion qui, chacune, intègrent deux schémas d'alignement. Ainsi, il existe deux domaines « levier » et il en résulte une mise en cohérence des quatre domaines¹⁰⁰.

Figure N°10 : IT infrastructure fusion, adapté de Luftman, 1995



Source : A.LANCINI et J-F.LEBRATY, op.cit. p.12.

Pour atteindre l'infrastructure en TI (point focal), la perspective de fusion implique d'adapter en premier lieu l'infrastructure organisationnelle et la stratégie en TI afin de réaliser

⁹⁹ FIMBELE, DYGM (Dynamic Global Alignment Model) : a new alignment model in response to the limits of the SAM model and the shifting expectations and processes of practitioners), In 11^{ème} congrès de l'AIM, Luxembourg, 2006.

¹⁰⁰ A.LANCINI et J-F. LEBRATY, « le cas de l'implantation d'un système de commandement et de contrôle : vers une relecture du modèle d'alignement stratégique », 12^{ème} conférence de l'AIM, Lausanne, switzerland, 2007, P.12-13.

Chapitre II Le Système D'information De L'entreprise

la stratégie d'affaires (point de départ).

Ainsi, à travers cette évolution du modèle SAM, Luftman souligne l'importance d'agir simultanément sur deux domaines pour favoriser une cohérence globale des quatre domaines et mettre en œuvre la stratégie initiale de l'entreprise.

Afin de terminer notre tour d'horizon des recherches sur le modèle SAM, il convient de citer que de nombreux auteurs s'attachent plus particulièrement à proposer des déclinaisons pratiques de ce modèle.

L'opérationnalisation du modèle (Chan et al. 1997)¹⁰¹, (Eck et al. 2004) peut passer par l'identification des facteurs de succès. Certains auteurs préconisent la mise en œuvre d'outils et de méthodes de modélisation des buts et des activités afin de piloter l'alignement.

Avison et al. (2004) proposent de guider les organisations souhaitant évaluer leur alignement.

Enfin, trois variations autour du modèle SAM peuvent être citées. Maes et al. (2000) décident de rajouter un niveau à chaque dimension du modèle, le complexifiant certes, mais permettant alors de tenir compte du contenu informationnel transporté par les TI.

Gary et al. (2005) proposent pour leur part, de tenir compte de l'environnement externe du SI pour réaliser l'alignement.

Rolland (2005)¹⁰² dénonce des problèmes d'alignement entre fonctionnalités du SI et stratégie organisationnelle dus à une discordance entre le mode de pensée des managers et des informaticiens. L'auteur propose d'utiliser une représentation graphique, à savoir les graphes de but et de finalités fonctionnelles du SI pour trouver un terrain d'entente commun et faciliter l'alignement.

¹⁰¹ CHAN, E, Y, et al, « Business Strategic Orientation, Information Systems Strategic Orientation, and Strategic Alignment, Information Systems Researchs, Juin 1997, Vol°8, N°2.

¹⁰² Rolland, « l'externalisation en pratique : un plan type de contrôle de clauses entièrement rédigées tous les pièges à éviter, 2éd d'organisation, Paris, 2005.

Conclusion

De nos jours les systèmes d'information occupent une place importante dans l'organisation, plusieurs travaux suggèrent que les SI auraient une dimension stratégique au sens d'être une ressource pouvant générer un avantage concurrentiel durable.

Les SI ont été développés depuis les années 2000 suite au développement des nouvelles TIC. Ces dernières ont permis de les développer de manière considérable d'autant plus que leurs rôles et finalités dépendent des choix stratégiques de l'entreprise.

En effet, on peut dire qu'il n'existe pas de schéma linéaire retraçant le lien entre la stratégie d'entreprise 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.

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.

Dès lors, l'enjeu fondamental de l'alignement stratégique est de faire du système d'information un atout au service de la stratégie de l'entreprise.

Il s'agit ensuite de s'interroger sur l'ordre de priorité qui peut gérer la relation entre la stratégie d'entreprise et son système d'information.

Chapitre III

Cas pratique : impact du système d'information sur le développement stratégique de la SADEG.TO

Chapitre III cas pratique : impact du système d'information sur le développement stratégique de la SADEG.TO

Introduction

La politique énergétique de la société nationale d'électricité et du gaz (SONELGAZ) a, de tout temps, conditionnée par les politiques publiques ayant pour but de mettre à disposition de ses clients l'électricité et le gaz requis de manière sûre et continue. Sonelgaz a exercé depuis 1969 sa mission de service public et n'a cessé, depuis, d'incarner la dynamique du pays. Evoluant constamment pour mieux s'adapter à un environnement en mutation, l'entreprise continue aujourd'hui d'assumer son rôle en contribuant activement à la prise en charge des grands projets structurants qui nécessitent une mobilisation nationale.

Face à cette idéologie, une puissance dynamique économique émerge, le paysage industriel Algérien connaît une rapide évolution suite à l'apparition de nouvelles règles du jeu à l'échelle internationale.

L'objectif de cette partie est de présenter les principales mutations et évolutions qu'a connues la SONELGAZ, plus précisément la Société Algérienne de distribution d'électricité et de gaz filiale du groupe SONELGAZ, ainsi que les conséquences qui ont suivi leur application sur la stratégie et le système d'information de l'entreprise.

Nous allons débiter le troisième chapitre en donnant une présentation de la SADEG de Tizi-Ouzou, ensuite nous essayerons de faire une étude empirique sur l'importance de SI dans cette dernière. Nous concluons concluant avec la réalisation et l'analyse d'une enquête portant sur l'importance que le système d'information peut jouer vis-à-vis de la stratégie de la société SADEG de Tizi-Ouzou, l'une des filiales du groupe SONELGAZ.

Chapitre III cas pratique : impact du système d'information sur le développement stratégique de la SADEG.TO

Section 01: présentation de la société algérienne de distribution d'électricité et gaz (SADEG) de T.O

Dans cette section nous allons donner une présentation du groupe SONELGAZ et la concession de distribution de Tizi-Ouzou (SADEG de Tizi-Ouzou)

1.1. Présentation de SONELGAZ

SONELGAZ est l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électrique et gazière en Algérie. A la faveur de la promulgation de la loi sur l'électricité et la distribution du gaz par canalisations, SONELGAZ est passée d'une entreprise verticalement intégrée à une holding pilotant un Groupe industriel multi-sociétés et multi-métiers. SONELGAZ a toujours joué un rôle majeur dans le développement économique et social du pays. Sa contribution dans la concrétisation de la politique énergétique nationale est à la mesure des importants programmes réalisés, en matière d'électrification rurale et de distribution publique gaz ; ce qui a permis de hisser le taux de couverture en électricité à 99,4% et le taux de pénétration du gaz à 62%.

Aujourd'hui, le groupe SONELGAZ est composé de 16 sociétés directement pilotées par la Holding, de 18 sociétés en participation avec des entités du groupe et de 10 sociétés en participation avec des tiers.

Ses filiales métiers de base assurent la production, le transport et la distribution de l'électricité, ainsi que le transport et la distribution du gaz par canalisations. Ses filiales travaux sont en charge de la réalisation des infrastructures électriques et gazières du pays. Ses filiales de prestations de service activent principalement dans les domaines de la fabrication et de la maintenance d'équipements énergétiques, la distribution de matériel électrique et gazier, le transport et la manutention exceptionnels.

Les activités opérationnelles étant dévolues à ses sociétés, la Holding SONELGAZ assure le pilotage du groupe. A ce titre, elle élabore et met en œuvre la stratégie de développement du groupe dans son ensemble, ainsi que la politique financière et ressources humaines. Aussi, elle œuvre à mobiliser des financements importants afin de développer et renforcer l'infrastructure électrique et gazière. Le marché africain en plein essor lui offre l'occasion d'exporter le savoir-faire de ses filiales, notamment au Mali, Libye, Mauritanie et

Chapitre III cas pratique : impact du système d'information sur le développement stratégique de la SADEG.TO

Soudan...

La SONELGAZ est organisé en groupe industriel constitué de 39 filiales et cinq sociétés en participation exerçant des métiers de bases, travaux, périphériques.

Parmi ces filiales :

- la Société de production de l'électricité (SPE) ;
- SHARIKAT KAHRABA WA TAKAT MOUTADJADIDA (SKTM) ;
- la Société de l'engineering de l'électricité et du gaz (CEEG) ;
- la Société de gestion du réseau de transport de l'électricité (GRTE) ;
- la Société de gestion du réseau de transport gaz (GRTG) ;
- l'opérateur système électrique (OS), chargée de la conduite du système de production et de transport de l'électricité ;
- la Société algérienne de distribution de l'électricité et du gaz (SADEG), créée en 2017 par fusion des sociétés SDC, SDA, SDE et SDO.

Il y a aussi KAHRIF, KAHRAKIB, ETTERKIB, INERGA et KANAGHAZ, qui sont spécialisées dans le domaine de la réalisation des infrastructures énergétiques (engineering, montage industriel, réalisation de réseaux...).

Début octobre 2020, les sociétés filiales SKT (SHARIKET KAHRABA TERGA), SKD (SHARIKET KAHRABA KOUDIAT EDDRAOUCH) et SKB (SHARIKET KAHRABA BERROUAGHIA) sont absorbées par la société SKS (SHARIKET KAHRABA SKIKDA), en vue de permettre une meilleure optimisation de la production d'électricité. SKS, créée en mai 2003, passerait ainsi d'une capacité de production de 825 mégawatts (MW) à une nouvelle capacité de production de 3582 MW.

En 2020, SHARIKAT KAHRABA EL DJAZAÏR (SKE), chargée principalement de la production électrique d'origine renouvelable, détenue par SONELGAZ à hauteur de 51% du capital contre 49% pour SONATRACH, est le résultat de la fusion/absorption des sociétés filiales SKD, SKT, SKB et SKS mentionnées plus haut.¹⁰³

¹⁰³ www.sonelgaz.com, consultée le 20/03/2021

Chapitre III cas pratique : impact du système d'information sur le développement stratégique de la SADEG.TO

La société SONELGAZ distribution centre (SDC) dispose d'un important réseau d'électricité et de gaz. Elle est divisée sur un nombre de 16 directions de distribution (DD) à s'avoir : « Tizi-Ouzou, Draa Ben Khedda, Draa El Mizan, AZAZGA, Larabaa Nath-Irathen, Ain El Hammam, TIGZIRTH, BOUZGUEN, OUAGUENOUN, BOUGHNI, OUADHIA, BENIDOUALA, KRIM BELKACEM, MEKLA, AZFOUN, MAATKAS.

La création de la SDC est liée à la mise en application des dispositions de la loi 02/01 du 05 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations.

Les changements économiques induits par cette loi ont permis le passage de SONELGAZ en un holding de sociétés exerçant différents métiers. S'inscrivant dans le processus de filialisation enclenché par la SONELGAZ. La société distribution centre par abréviation SDC est créée en Janvier 2006 sous forme de société par actions filiale du groupe SONELGAZ, dont le siège social est situé au boulevard Mohamed Boudiaf à Blida.

La SDA est la société de distribution d'électricité et de gaz d'Alger. Cette filiale de la SONELGAZ assure l'entretien et le développement du réseau de gaz et d'électricité ainsi que des compteurs dans la wilaya d'Alger.

La SDA est divisée en quatre directions: El Harrach ; Gué de Constantine ; Belouizdad et Bologhine.

La SDO est la société de distribution de l'électricité et du gaz de l'ouest de l'Algérie. Filiale de la SONELGAZ au capital de 25 milliards de DA, la SDO est basée à Oran. La SDO dessert 17 wilayas de l'ouest et du sud de l'Algérie: Adrar, Aïn-Defla, Aïn-Témouchent, Béchar, Chlef, El-Bayadh, Mascara, Mostaganem, Naâma, Oran, Relizane, Saïda, Sidi-bel-Abbès, Tiaret, Tindouf, Tissemsilt, Tlemcen.

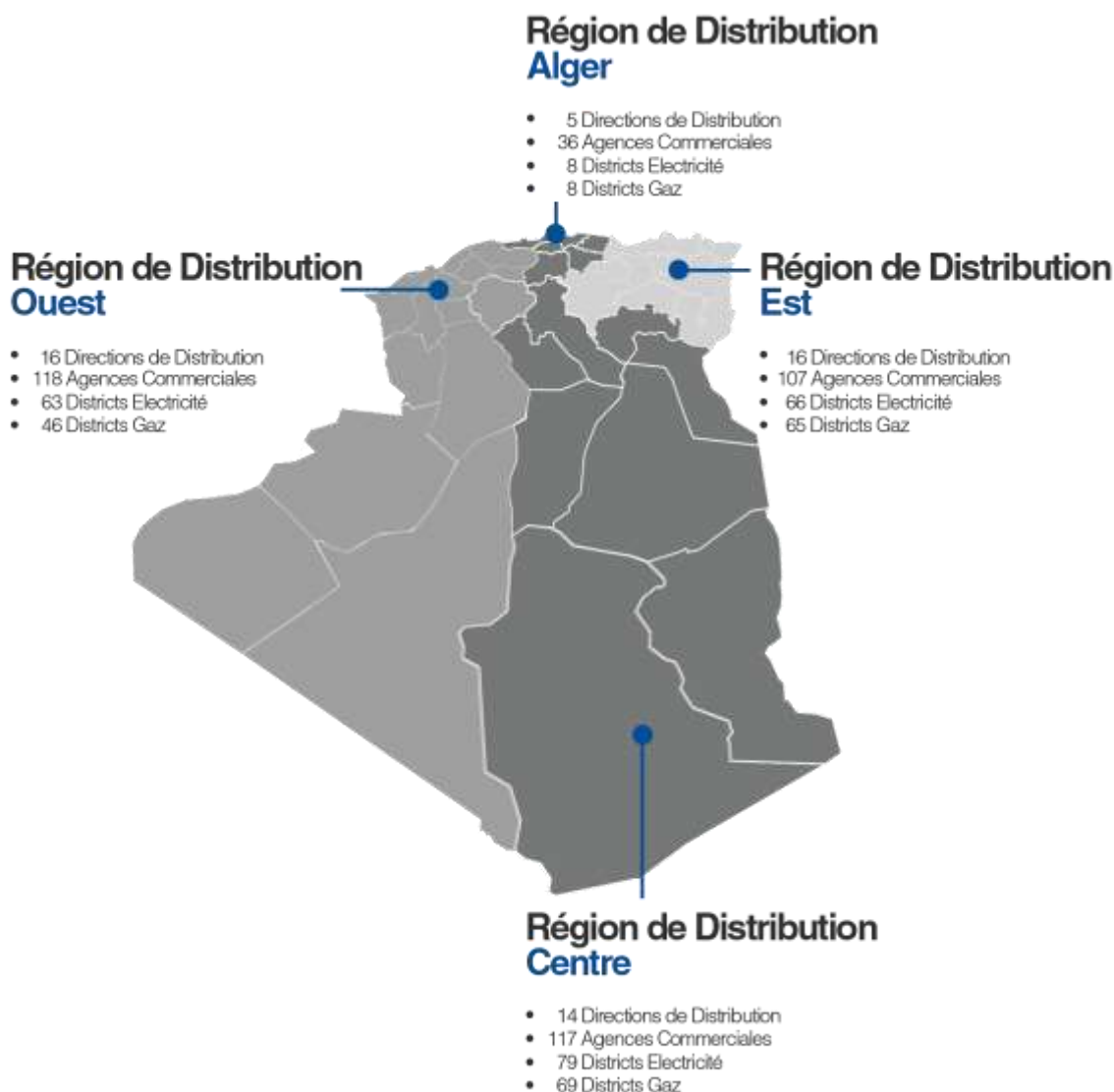
La SDE (Société de Distribution d'électricité et de gaz de l'Est) est la filiale de la Sonelgaz qui gère la distribution d'électricité et de gaz dans l'Est de l'Algérie. Les wilayas prisent en charge sont : Skikda, Sétif et El Hidhab, Khenchela, Guelma, M'Sila, Annaba, Ali Mendjeli et Constantine, Batna, Béjaïa, El Tarf, Oum El Bouaghi, Tebessa, Mila, Seybouse, Bourdj Bou Arreridj, Souk Ahras, Jijel.

Le 22 Mai 2017, le groupe SONELGAZ avait décidé de fusionner ces quatre directions de distributions en une seule direction dénommé SADEG (Société Algérienne de Distribution d'Electricité et du Gaz). Les quatre DD sont devenue des régions de distributions, Région Est RDE, Région Ouest RDO, Région Centre RDC et Région d'Alger RDA. Chaque

Chapitre III cas pratique : impact du système d'information sur le développement stratégique de la SADEG.TO

région a son propre directeur générale, un conseil d'administration, un directeur ressources humaines et elles sont rattachées à la même filiale mère (SADEG), dont un seul PDG.

Figure N°12 : les quatre Régions de distribution



Source : Document interne de la SADEG

1.2.2. Présentation de SADEG

Le nouveau schéma organisationnel de l'activité de distribution de l'électricité et de gaz décidé par les pouvoirs publics, a induit la création de la Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz, dénommée SADEG. Spa, résultat de la fusion - absorption des sociétés SDC, SDE, SDO et SDA. Créés le 22 mai 2017, au capital social de

Chapitre III cas pratique : impact du système d'information sur le développement stratégique de la SADEG.TO

64 milliards de Dinars. La SADEG est une société par actions et dont le siège social est situé au niveau de l'immeuble 500 bureaux- Route nationale n°38- Gué de Constantine- Alger, gère à travers ses cinquante trois (53) directions de distribution, 48 concessions électricité et gaz s'étendant sur le territoire national, parmi-elles, la concession de distribution de T.O, là où se fait notre stage pratique.

Parmi ses missions et attributions, la SADEG met au service de ses clients pas moins de 187 districts électricité et 186 districts gaz ainsi que 378 agences commerciales.

1.2.3. La direction de Distribution de Tizi-Ouzou (SADEG.T.O)

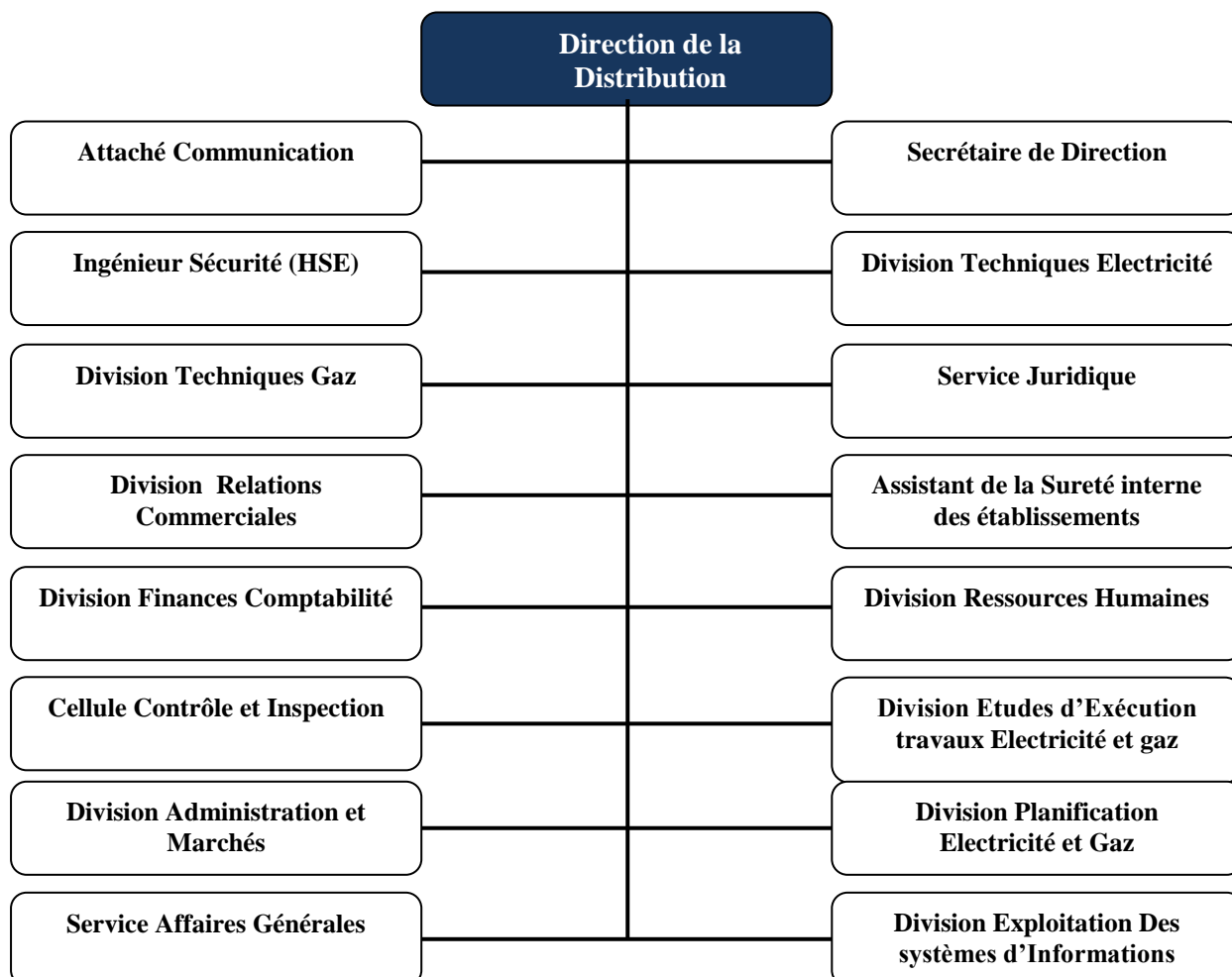
La direction de distribution de Tizi-Ouzou, ou bien, la concession de distribution de Tizi-Ouzou appartient à la région de distribution centre, gérée par la filiale SADEG d'où le nom la SADEG de T.O.

La SADEG de Tizi-Ouzou s'occupe de tout ce qui a trait au compteur électrique et gazier, aux lignes et à la facturation :

- Raccordement d'un nouveau client électricité/Gaz à Tizi-Ouzou ;
- Coupure d'énergie ;
- Problème ou question de compteur électrique ou gazier ;
- Factures et tarifs de l'énergie à Tizi-Ouzou.

Chapitre III cas pratique : impact du système d'information sur le développement stratégique de la SADEG.TO

Figure N° 13: organigramme de la direction de distribution de Tizi-Ouzou



Source : document interne de SADEG

La décentralisation des activités opérationnelles vers les agences commerciales et les districts électricité et gaz, impose la refonte de l'organisation de la direction de distribution.

1.3. Missions et attributions

Les missions et attributions de la SADEG de Tizi-Ouzou se résument comme suit :

1.3.1. Mission

La société de distribution de l'électricité et du gaz est chargée, dans les limites de ses attributions, de la distribution de l'énergie électrique et gazière et de la satisfaction des besoins de la clientèle aux conditions requises de coût, de qualité de service et de sécurité.

Chapitre III cas pratique : impact du système d'information sur le développement stratégique de la SADEG.TO

1.3.2. Attributions

- La garantie de la qualité et la continuité de service ;
- La garantie de la sécurité et l'efficacité de ses réseaux ;
- La garantie de l'équilibre entre l'offre et la demande en matière d'énergie ;
- L'exploitation et la maintenance des réseaux de distribution de l'électricité et du gaz ;
- Le développement des réseaux électricité et gaz permettant le raccordement des clients nouveaux ;
- La commercialisation de l'électricité et du gaz ;
- Adapter le réseau d'aujourd'hui aux nouvelles technologies de demain afin de rester en adéquation permanente avec les besoins des clients;
- Sécuriser les infrastructures vis-à-vis d'une part, de l'évolution des consommations, en particulier la consommation électrique, et d'autre part, de la croissance de la production et les accidents de grande ampleur ;
- Accompagner et réaliser, dans le cadre du programme de l'Etat, les projets de développement, conformément aux missions de la Société ;
- Satisfaire aux meilleures conditions la demande de raccordement des clients électricité et gaz ;
- Contribuer à bâtir une politique sociale en cohérence avec nos valeurs et nos objectifs.

Chapitre III cas pratique : impact du système d'information sur le développement stratégique de la SADEG.TO

Section 02 : l'importance du SI dans la SADEG

Tout au long de cette section, nous allons définir les différents systèmes d'information de la société SADEG, l'application de ces derniers dans l'organisation de l'entreprise, puis identifier le rôle du système d'information vis-à-vis de la stratégie d'entreprise.

2.1. Les différents systèmes d'informations

La SADEG.TO utilise dans son fonctionnement, différents systèmes d'information lui permettant de gérer de manière plus efficace ses flux d'informations.

2.1.1. Les SI du groupe SONELGAZ

Le groupe SONELGAZ utilise trois (03) systèmes d'informations qui se présentent comme suit :

2.1.1.1. Système d'information NOVA : système de gestion des ressources humaines et paie "NOVA".

Gérer son capital humain est au cœur de la stratégie de groupe SONELGAZ. "NOVA" est en mesure d'assurer une gestion efficace des dossiers RH et de la paie. NOVA est un système de gestion conçu pour offrir une gestion efficace de la fonction Ressources Humaines, principalement la gestion administrative des dossiers des agents, la gestion des carrières, etc.

Fonctionnalités : Gestion administrative (dossiers agents) ; Gestion des temps et activités ; Traitement de la paie ; Production des états post-paie ; Production d'états comptables relatifs à la paie ; Traitement des rappels ; Gestion de la formation ; Edition des documents administratifs ; Gestion des absences et des congés ; Gestion des évaluations et des promotions

2.1.1.2. Système d'information HISSAB : système de gestion finances et comptabilité "HISSAB" est utilisé par toutes les filiales de SONELGAZ.

ELIT HISSAB est un système de gestion automatisé qui aide à tenir la comptabilité tout en enregistrant un gain de temps considérable et une traçabilité infaillible. C'est un système permettant de gérer la comptabilité du groupe SONELGAZ en conformité avec les normes inscrites dans le nouveau système comptable et financier "SCF".

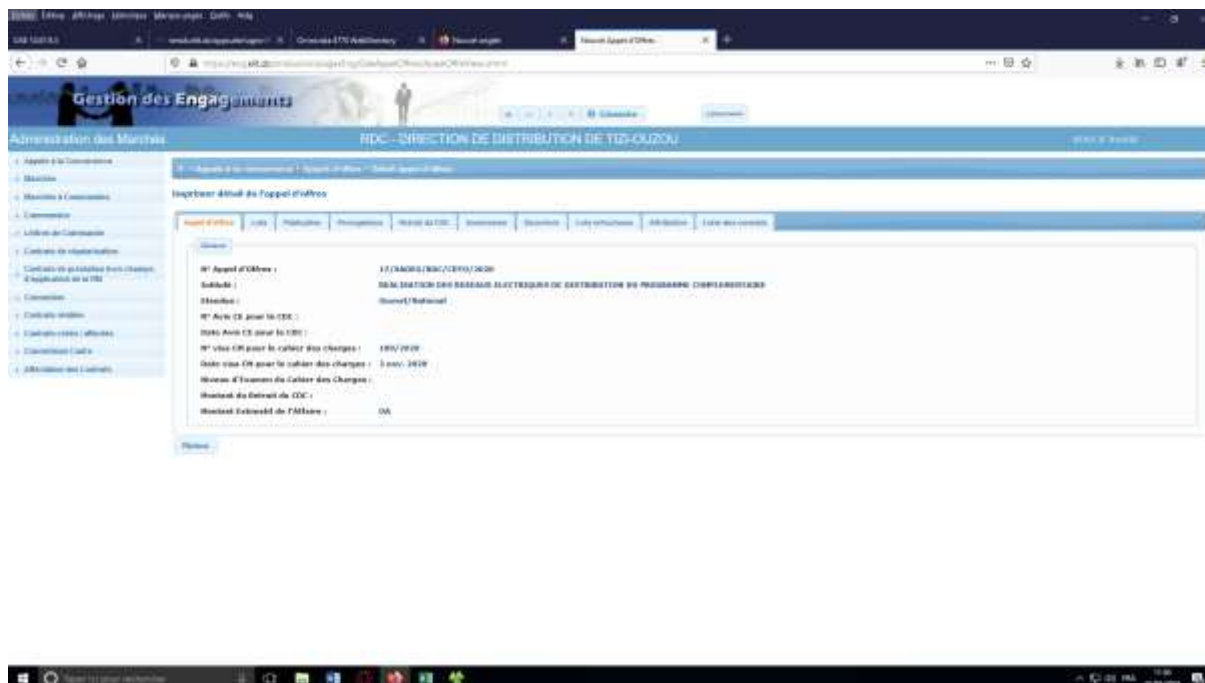
Chapitre III cas pratique : impact du système d'information sur le développement stratégique de la SADEG.TO

Fonctionnalités : Comptabilité générale; Comptabilité analytique; Gestion des investissements; Règlement fournisseurs; Gestion des immobilisations; Traitement des factures ; Rapprochement et lettrage comptable ; Reporting.

2.1.1.3. Système d'information Gestion des engagements : tous ce qui est gestion des affaires liées à l'entreprise. Il est conçu pour offrir une gestion efficace de l'établissement et l'administration des contrats, s'appuie sur la réglementation Algérienne en vigueur qui fixe les règles de passation, d'exécution, de règlement et de contrôle de marchés. Il s'agit d'un système complètement automatisé dont les retombées ne peuvent qu'être bénéfiques pour l'organisation du groupe.

Fonctionnalités : Gestion des appels à la concurrence; Gestion des contrats; Gestion des garanties bancaires; Ordonnancement des factures; Alertes interpellant le gestionnaire notamment sur l'arrivée à échéance de certaines dates jugées critiques.

Figure N°14 : le système d'information gestion des engagements



Aucun facture ne sera ordonnancé au niveau de HISSAB si elle n'est pas enregistré dans le SI gestion des engagements et aucune paie ne sera payer si le système d'information HISSAB ne la valide pas.

Chapitre III cas pratique : impact du système d'information sur le développement stratégique de la SADEG.TO

2.1.2. Les SI de la SADEG

La concession SADEG travail avec huit (08) systèmes d'information qui se présentent comme Suit :

2.1.2.1. Système d'information CRMS : gestion de la clientèle.

Le CRMS permet d'enregistrer et de gérer le processus de raccordement d'un nouveau client.

La procédure commence par une demande qui sera enregistrée après avoir fait une étude sur le terrain par un agent d'étude, l'entreprise ordonne la réalisation de cette demande pour que le demandeur devient un client après l'installation du compteur et la signature du contrat.

Le client autant que personne morale, selon son lieu de raccordement (la référence) à le droit d'avoir trois (03) compteurs : compteur électricité lumière, compteur électricité force et un compteur de gaz.

Selon le type de compteur, une typologie de client est apparue : client haute tension/haute pression, client moyenne tension/moyenne pression et client basse tension/basse pression (client ordinaire et secteur administratif).

Figure N°15 : Système d'information CRMS, informations clients

The screenshot displays the 'Module Événement STBP' interface for 'Direction de distribution'. It features a sidebar menu with options like 'Accueil', 'Facturation', 'Tableau de bord', 'Programmes', 'Consultation', and 'Lignes'. The main area contains two data entry forms. The first form, titled 'Evénement de type: 15433171410111-003', includes fields for 'Adresse', 'Date de début', 'Date de fin', 'Statut', 'Code de paiement', 'Statut', 'Niveau', 'Code', 'Unité', and 'Projet de référence'. The second form, titled 'Evénement de type: 15433171410111-004', includes fields for 'Statut', 'Niveau', 'Code de paiement', 'Statut', 'Niveau', 'Code', 'Unité', and 'Projet de référence'. The interface also shows a search bar and various navigation buttons at the top.

Chapitre III cas pratique : impact du système d'information sur le développement stratégique de la SADEG.TO

2.1.2.2. Système d'information GTC : gestion de la trésorerie clientèle.

Il prend en charge la gestion de l'encaissement de paiement des factures. Chaque caisse au niveau de l'agence doit avoir le portefeuille de tout le groupe SONELGAZ ce qui permis aux clients de payer sa facture dans n'importe qu'elle agence à l'échelle national.

2.1.2.2.1. Mode de paiement

Afin de faciliter le paiement des factures sans se déplacer au niveau des agences commerciales, la SONELGAZ a mis à la disposition de ces clients plusieurs modes de paiements, à savoir :

Chaque client BT/BP a le droit de régler sa facture au niveau des bureaux de poste au niveau national, la facture d'énergie associé au client détient un code spéciale « clé EBP » qui diffère pour le même client d'un trimestre a l'autre, et a partir de cette dernière le transfert de l'argent sera transféré au compte de la SONELGAZ.

2.1.2.2.2. Au Guichet

Les clients de SONELGAZ peuvent régler leurs factures d'électricité et de gaz en se déplaçant au guichet de l'agence commerciale la plus proche du lieu d'habitation.

2.1.2.2.3. Par Carte DAHABIA

SONELGAZ a mit en place le service web de paiement en ligne de la facture énergie de la Société Algérienne de Distribution de l'Électricité et du Gaz. Grace à ce service, vous aurez la possibilité de payer en toute sécurité votre facture d'Électricité et du Gaz avec votre carte DAHABIA.

2.1.2.2.4. Paiement à domicile

En plus de ces moyens de paiement SONELGAZ à mis en place le paiement à domicile c'est a dire que les clients peuvent procédé au règlement de leurs factures au passage de l'agent chargé de la relève des compteurs.

2.1.2.3. Système d'information CTC : comptabilisation de la trésorerie clients.

Après l'encaissement, la GTC envoie l'ordre de versement et la situation de leur caisse à la CTC qui affecte chaque encaissement à sa place (la wilaya, la DD, etc).

Chapitre III cas pratique : impact du système d'information sur le développement stratégique de la SADEG.TO

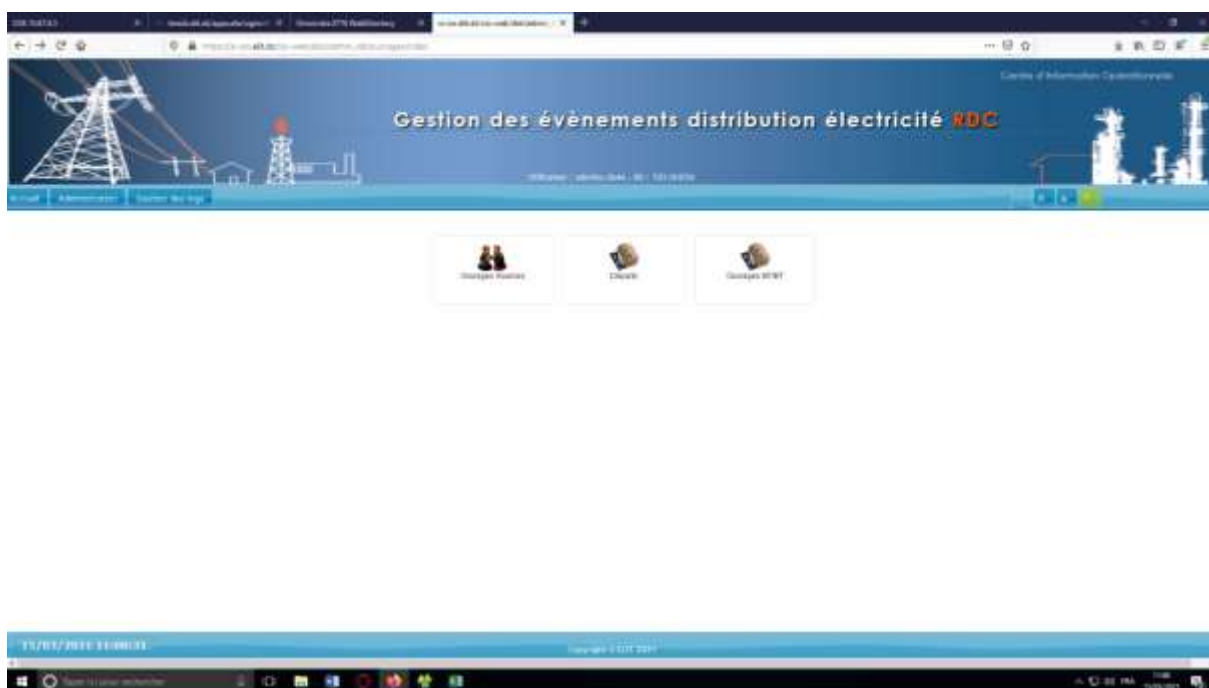
2.1.2.7. Système d'information Gestion des incidents électrique « SIE »

- Signale la nature de l'incident ;
- Quel ouvrage à été touché ;
- Quand est passé ;
- Quand est été rétablie.

2.1.2.8. Système d'information centre d'information opérationnel

La figure suivante représente le système d'information CIO.

Figure N°17 : Système d'information CIO



2.2. L'organisation structurelle de la SADEG de T.O

Le système d'information coordonne grâce à l'information les activités de l'organisation et lui permet ainsi d'atteindre ses objectifs. Il est le véhicule de la communication dans l'organisation. De plus, le SI représente l'ensemble des ressources (les hommes, le matériel, les logiciels) organisées pour : collecter, stocker, traiter et communiquer les informations.

Les fonctionnalités de la SADEG.TO sont représentées sous forme de division.

2.2.1. Division technique

Elle met en place les mécanismes permettant d'assurer la continuité et la qualité de

Chapitre III cas pratique : impact du système d'information sur le développement stratégique de la SADEG.TO

service, l'exploitation et la maintenance des réseaux électricité et gaz conformément aux règles techniques et commerciales.

Ainsi, elle veille au respect des règles et consignes d'exploitation des réseaux et de distributions d'électricité et de gaz.

2.2.1.1. Division technique électricité

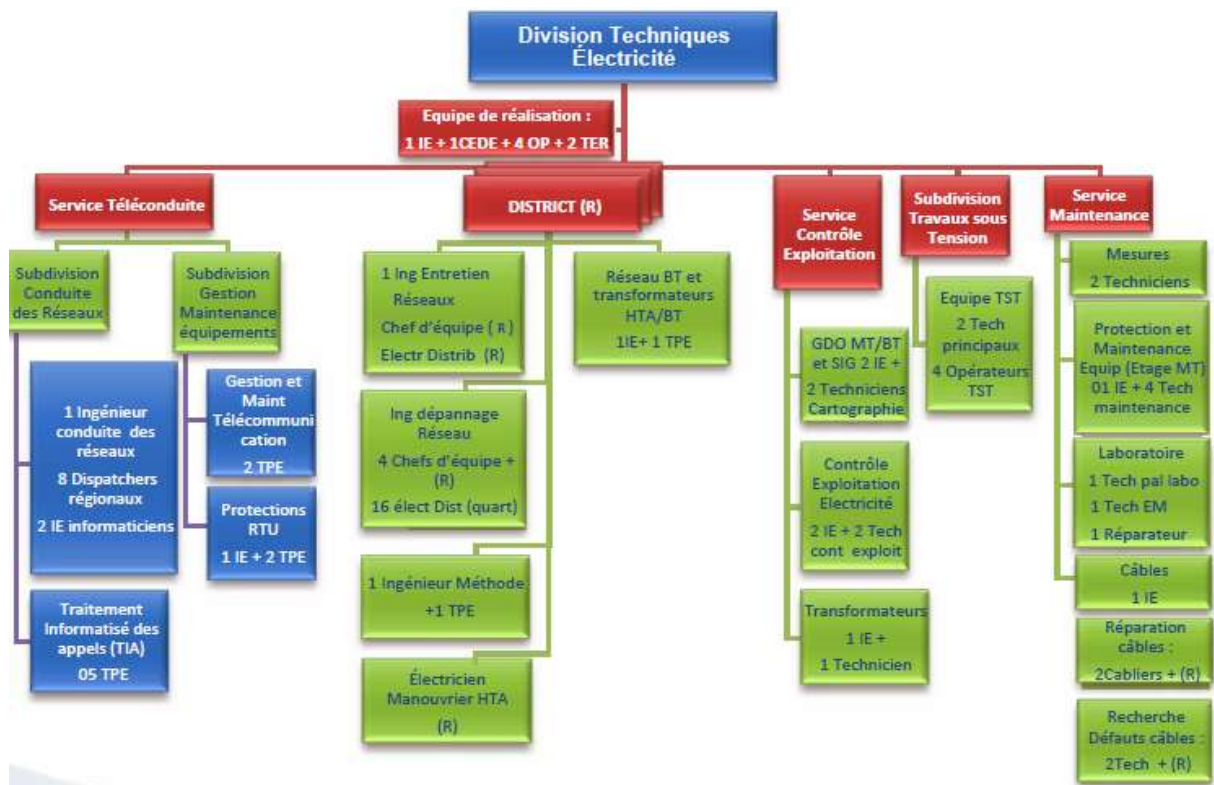
A pour vocation :

- la création d'une équipe de réalisation électricité à Tizi-Ouzou;
- suppression du service développement réseaux électricité.

2.2.1.1.1. Type urbain

La division technique électricité de type urbain est structurée comme suite :

Figure N°18 : division technique électricité type urbain



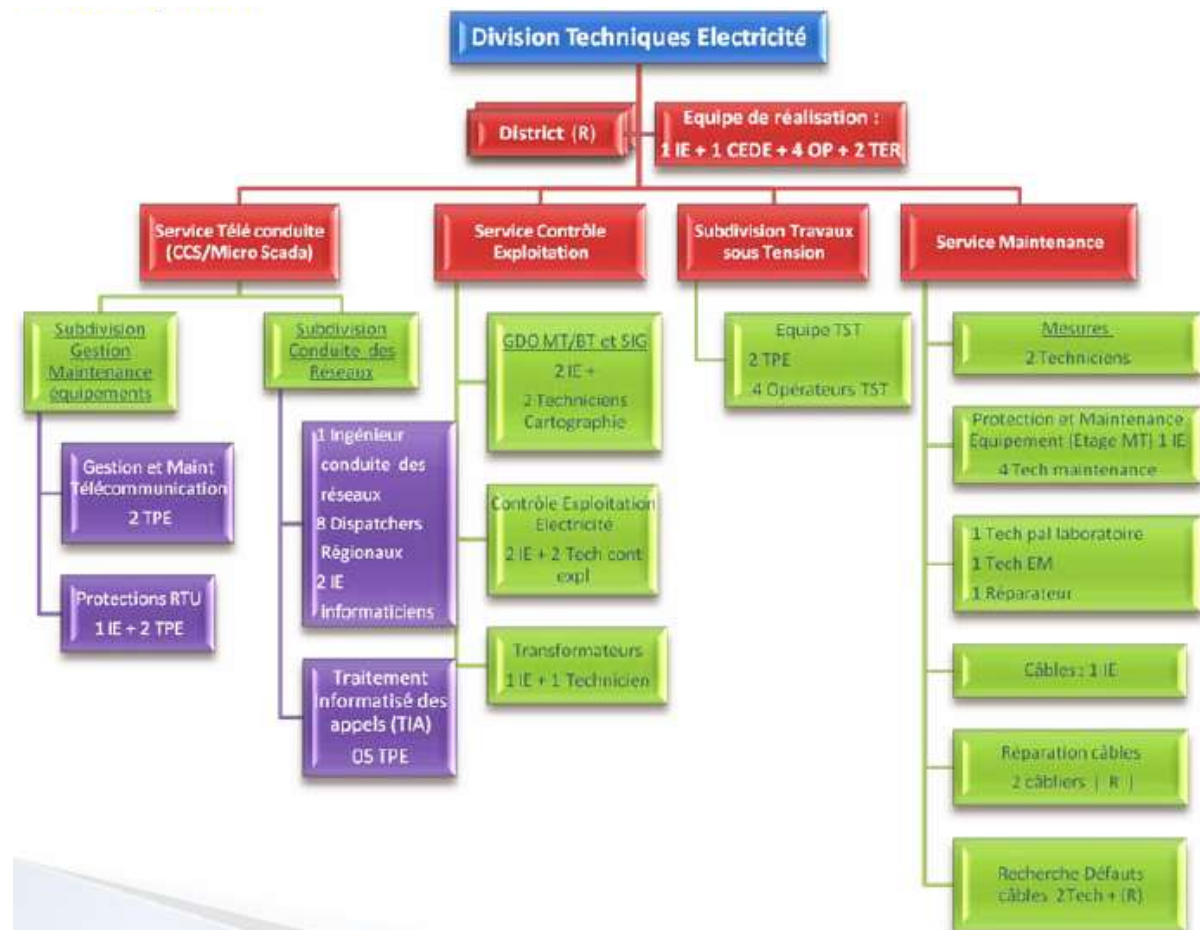
2.2.1.1.2. Type rural

La division électricité de type rural est en cours de réalisation, elle est structurée

Chapitre III cas pratique : impact du système d'information sur le développement stratégique de la SADEG.TO

comme suit :

Figure N°19 : Division technique électricité type rural



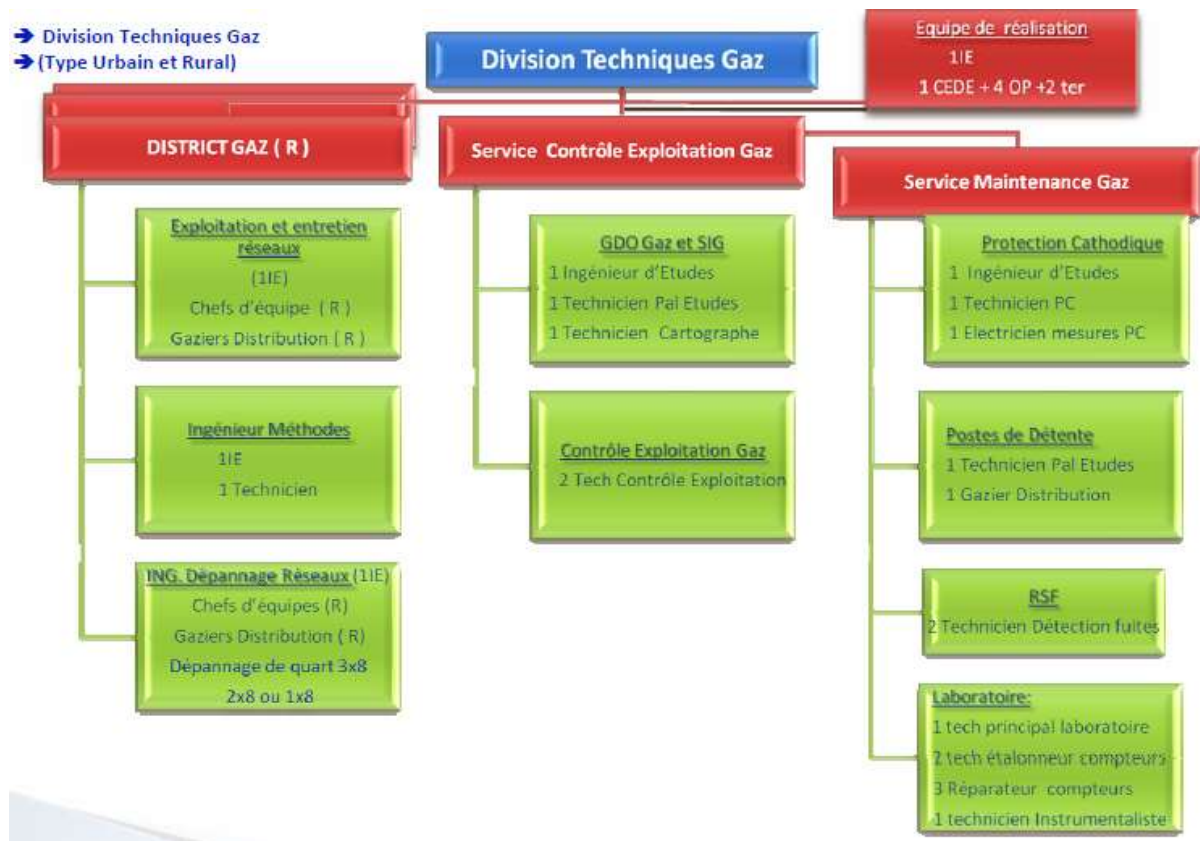
2.2.1.2. Division technique gaz

Elle consiste à :

- la création d'une équipe de réalisation gaz ;
- suppression du service développement réseaux gaz ;
- introduction au niveau de la cellule protection cathodique, rattachée au service maintenance gaz d'un ingénieur d'études ;
- le rattachement de l'équipe d'intervention au service exploitation réseaux gaz ;
- station propane pour les régions éloignées ;
- mise en place des laboratoires gaz selon ratio.

Chapitre III cas pratique : impact du système d'information sur le développement stratégique de la SADEG.TO

Figure N°20 : division technique gaz

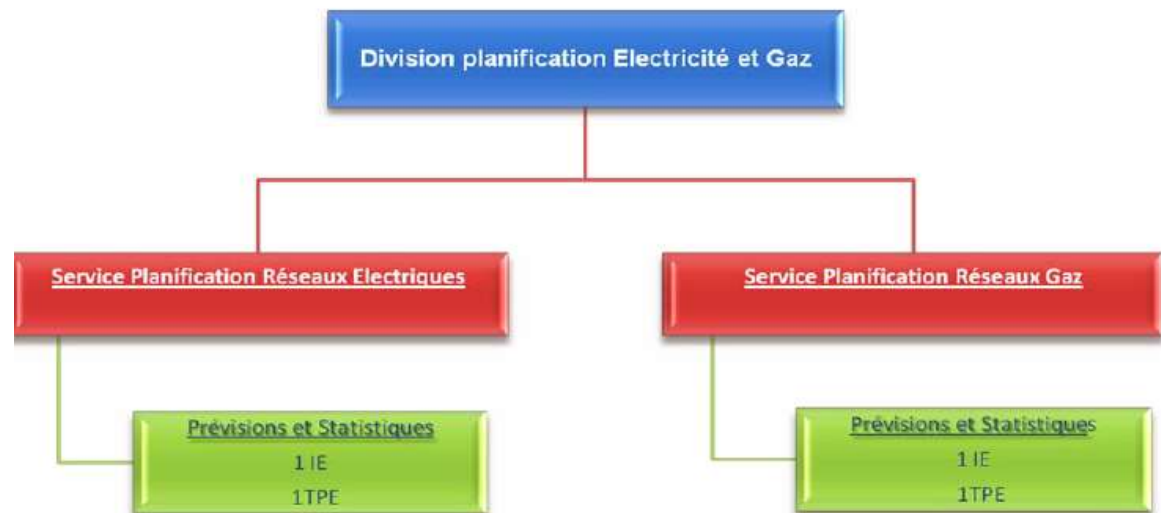


2.2.2. Division planification électricité et gaz

Les développements des réseaux électricité et gaz relèvent de la division planification électricité et gaz.

Chapitre III cas pratique : impact du système d'information sur le développement stratégique de la SADEG.TO

Figure N°21 : division planification électricité et gaz



2.2.3. Division études d'exécution et travaux électricité et gaz

La division d'études d'exécution et travaux assure les missions suivantes :

➤ En matières d'études et travaux électricité et gaz :

- Etudier les demandes RCN reçues par la DD;
- Etudier les demandes reçues des divisions exploitation (programme propre) ;
- Veiller au respect des normes techniques et de sécurité ;
- Assurer la représentation du maitre d'œuvre auprès des autorités locales ;
- Réceptionner les ouvrages terminés.
- Création de services études et travaux programmes de l'état électricité,
- Création de services études et travaux programmes de l'état gaz.

➤ En matière de crédit et d'ordonnancement :

- Gérer les crédits de la direction de distribution ;
- Suivre l'exécution des crédits ;
- Ordonnancer les factures des entreprises de réalisation ;
- Ouvrir et clôturer les autorisations de programme.

➤ En matière d'investissement :

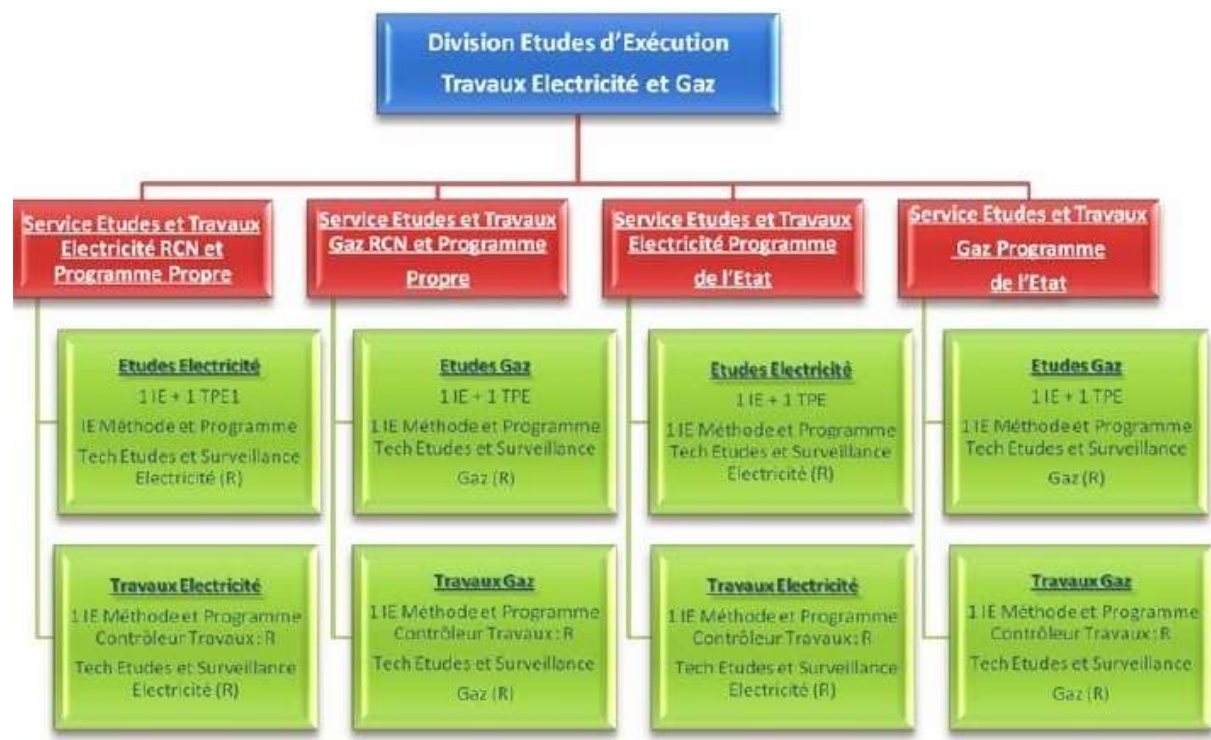
- Elaborer les programmes d'investissement à court et à moyen terme ;

Chapitre III cas pratique : impact du système d'information sur le développement stratégique de la SADEG.TO

- Suivre le programme d'investissement ;
- Suivre les états des dépenses ;
- Suivre les réalisations physiques ;
- Préparer et lancer les appels d'offres ;
- Procéder à la sélection des entreprises.
 - En matière de marché :
- Instruire les demandes d'agrément des entreprises ;
- Suivre les moyens de réalisation ;
- Etablir des contrats et conventions de réalisation ;
- Suivre les niveaux de dépenses des marchés et conventions ;
- Etablir des DGD des marchés et conventions.

La division d'études d'exécution et travaux, travaille en étroite collaboration avec la DRC. Elle transfère l'activité gestion des investissements et marchés vers la nouvelle Division Administration des marchés.

Figure N°22 : division études d'exécution travaux électricité et gaz



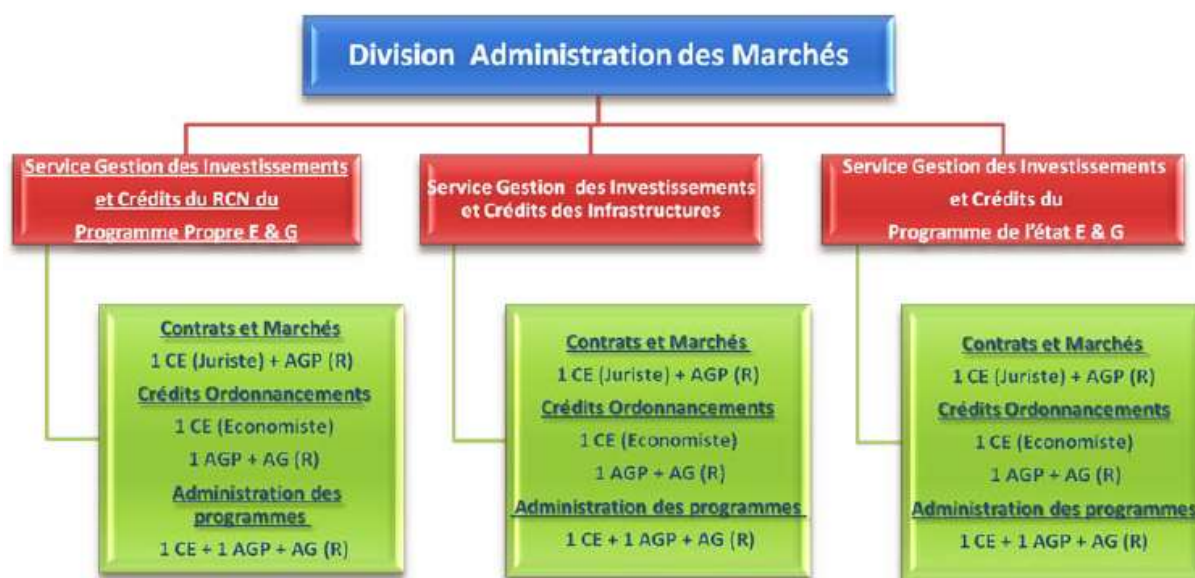
2.2.4. Division administration et marché

Chapitre III cas pratique : impact du système d'information sur le développement stratégique de la SADEG.TO

Le service administration et marché est érigé en division avec trois services :

- Service gestion des investissements et crédits du RCN et programme propre E/G ;
- Service gestion des investissements et crédits des infrastructures ;
- Service gestion des investissements et crédits du programme de l'état E/G.

Figure N°23 : division administration des marchés



2.2.5. Division relation commerciale

Le déplacement à la division relations commerciales de la DD du service facturation recouvrement HT/HP, initialement domicilié au département transactions d'énergies.

La division des relations commerciales assurent les missions suivantes :

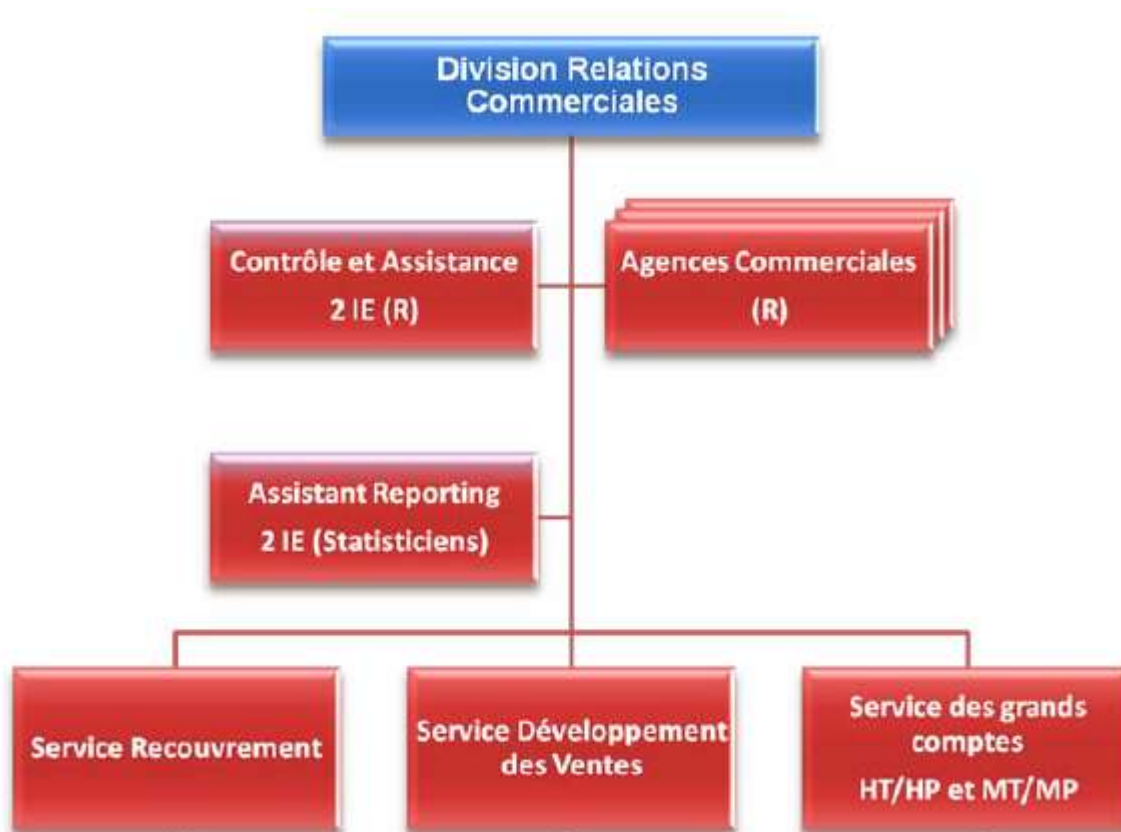
- En matière d'inspection et de contrôle :
 - Gestion de la demande de raccordement des clients nouveaux et le TRP ;
 - Gestion des clients MT/BT/MP/BP en matière de relève, facturation et recouvrement ;
 - Accueil de la clientèle et prise en charge des réclamations.
- En matière d'assistance clientèle :
 - Conseille la clientèle concernant l'énergie, le raccordement, la consommation, et le choix du tarif ;

Chapitre III cas pratique : impact du système d'information sur le développement stratégique de la SADEG.TO

- Informer la clientèle sur les normes techniques spécifiques à l'entreprise.
 - En matière de marketing :
- Repérer les clients potentiels ;
- Gérer le fichier des constructions neuves ;
- Participation aux études de développement ;
- La DRC est constituée d'un service technico-commercial et d'un service clientèle ;
- Les agences commerciales (au nombre de 12) dépendent également de cette structure.

Situées à TIZI-OUZOU, DRAA BEN KHEDDA, BENI DOUALA, DRAA EL MIZAN, BOGHNI, OUADHIAS, AIN EL HAMMAM, LARBAA NATH IRATEN, AZAZGA, BOUZEGUENE, OUAGUENOUN ET TIGZIRT.

Figure N°24 : division relations commerciales



2.2.6. Division ressources humaines

Cette division assure les missions suivantes :

Chapitre III cas pratique : impact du système d'information sur le développement stratégique de la SADEG.TO

➤ En matière d'administration :

- Assurer la préparation et l'exploitation de la paie ;
- Assurer le suivi et la mise à jour du fichier du personnel ;
- Assurer la tenue des dossiers administratifs des employés ;
- Gestion et suivie des carrières des employés ;
- Contrôler les conditions d'application des règles de gestion de personnel ;
- Assurer la relation avec le centre de médecine de travail et autre organisme externes.

➤ En matière de formation :

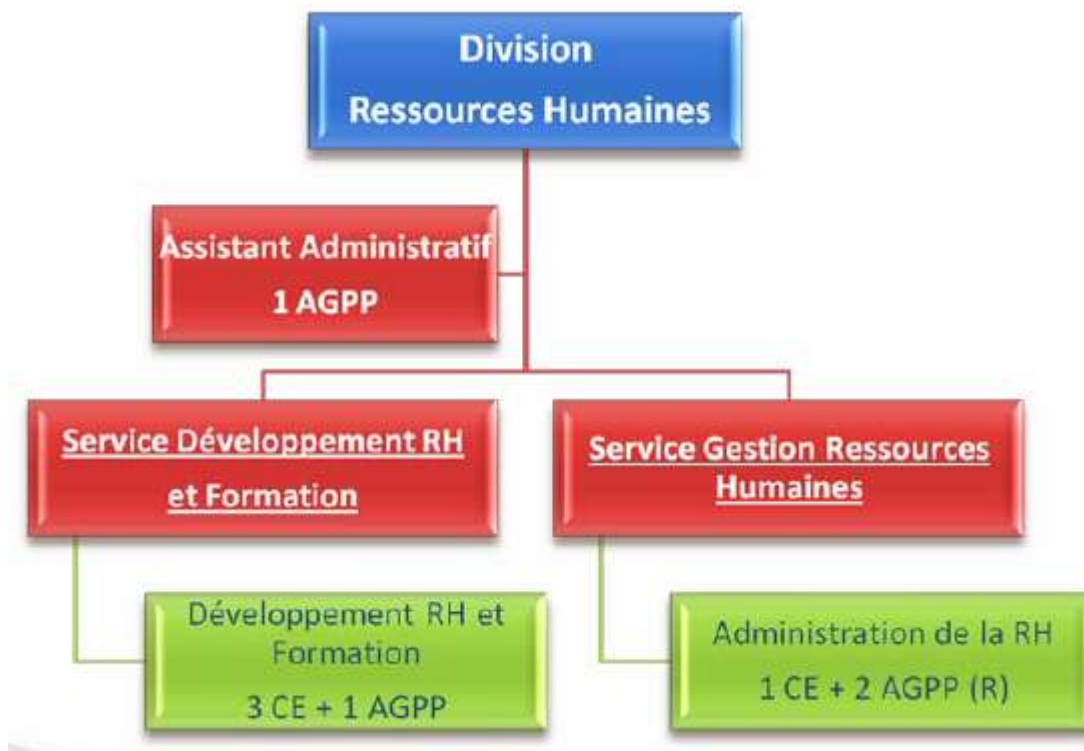
- Analyser et quantifier les besoins en formation ;
- Aider les gestionnaires à définir les besoins en formation ;
- Elaborer les plans de formation ;
- Organiser et suivre les actions de formation en milieu de travail ;
- Evaluer l'impact des actions de formation sur les travailleurs formés.

➤ En matière de développement de ressources humaines :

- Elaborer les plans de recrutement ;
- Participer à la mise en œuvre des plans de ressources humaines ;
- Participer à la mise en adéquation des ressources humaines /emplois au plan de la maîtrise des effectifs ;
- Prendre en charge la préparation et le traitement des opérations périodiques d'appréciation.

Chapitre III cas pratique : impact du système d'information sur le développement stratégique de la SADEG.TO

Figure N° 25 : division ressources Humaines

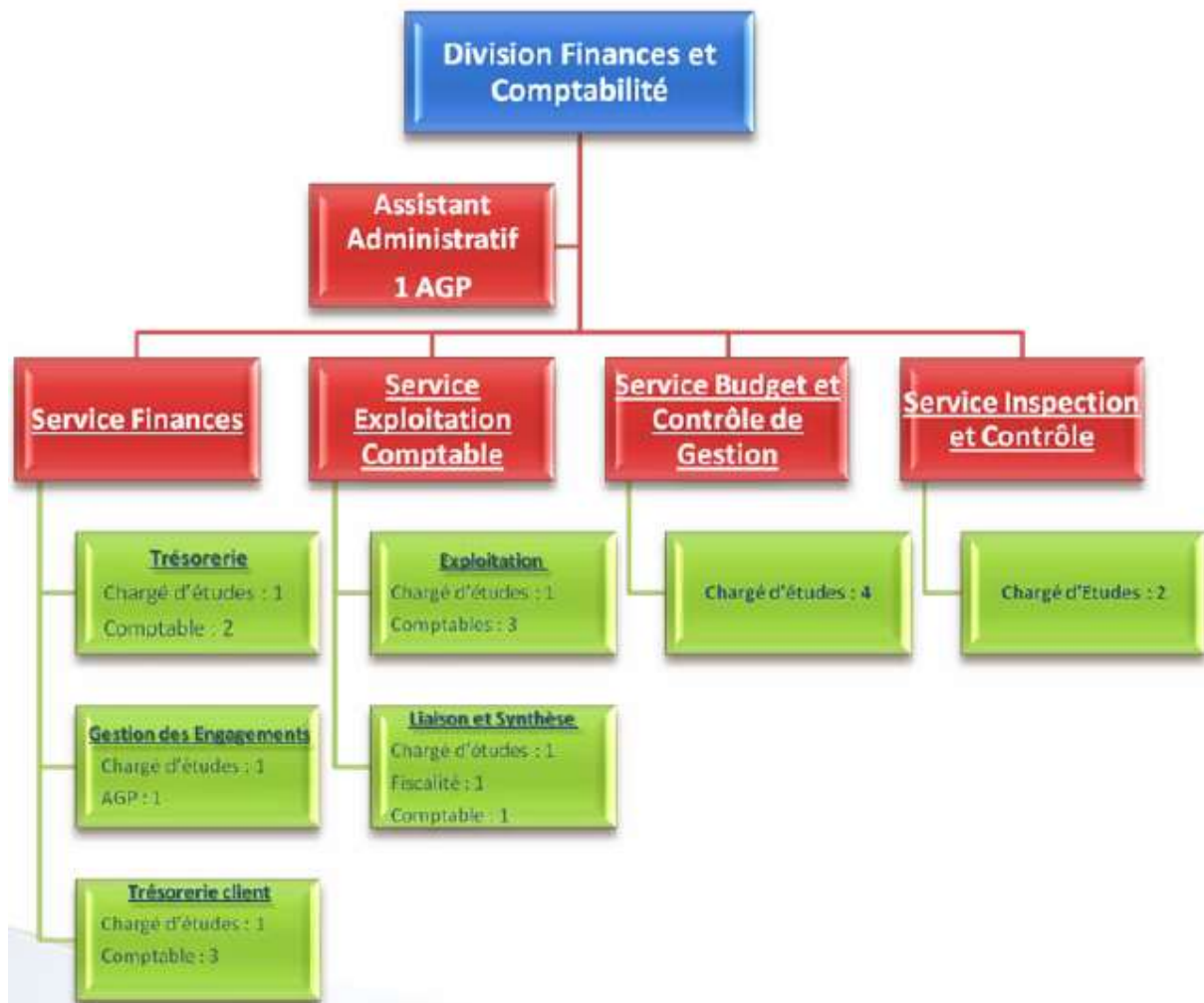


2.2.7. Division finance et comptabilité

- L'introduction au niveau de la cellule Trésorerie, rattachée au service Finances, de deux (02) comptables ;
- Le changement de l'appellation attaché administration par Assistant Administration de statut AGP;
- La création d'une cellule Gestion des Engagements gérée par un (01) Chargé d'Études et un (01) AGP ; La création d'une cellule Trésorerie Client (dans le cadre de la séparation de la trésorerie DRC\DFC), cette cellule est rattachée au service Finances gérée par un (01) Chargé d'Études et trois (03) comptables.

Chapitre III cas pratique : impact du système d'information sur le développement stratégique de la SADEG.TO

Figure N°26 : division finances et comptabilité



2.2.8. Division exploitation des systèmes d'informations

A pour vocation :

- La création de la cellule administration du réseau local et télécom;
- La création de la cellule engineering et maintenance du parc informatique.

Chapitre III cas pratique : impact du système d'information sur le développement stratégique de la SADEG.TO

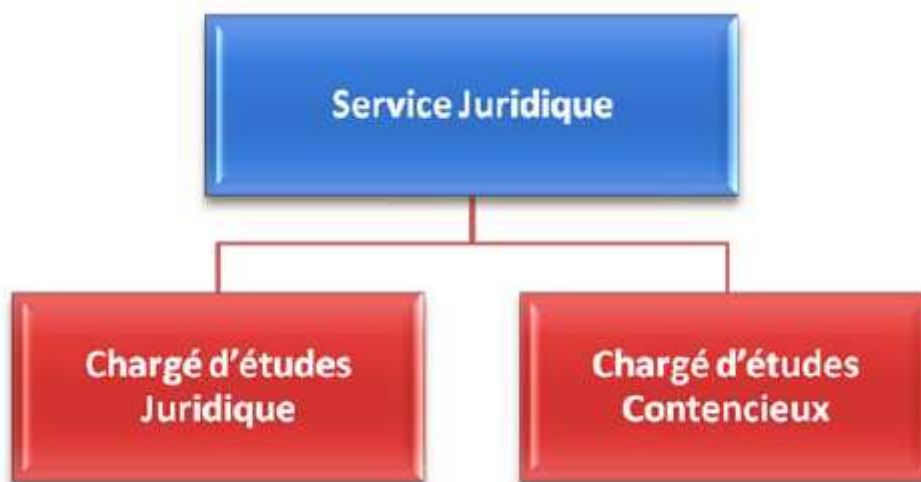
Figure N° 27 : division exploitation des systèmes d'information



2.2.9. Service juridique

Il prend en charge les affaires d'ordre juridique, assiste les structures dans les affaires à caractère juridique, représente la direction de distribution devant les instances judiciaires, suit l'exécution des décisions de justice, formalise et contrôle les dossiers sinistres, et participe à l'élaboration des cahiers de charge et contrats.

Figure N°28 : service juridique

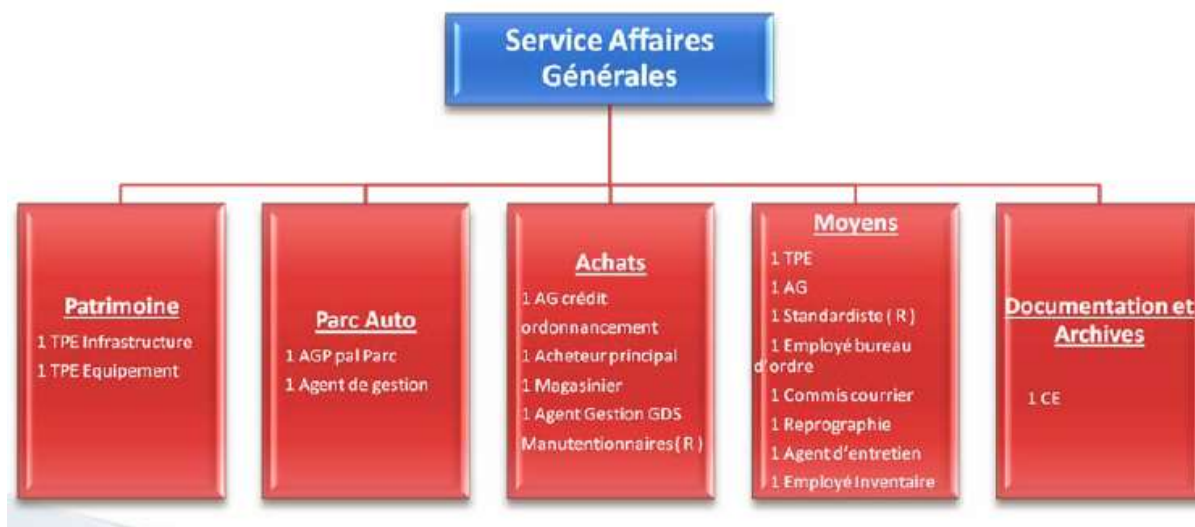


2.2.10. Service affaire générale

- L'introduction d'un (01) agent TPE au niveau de la cellule moyens pour la coordination de l'activité;
- Création d'un magasin.

Figure N°29 : service affaires générales

Chapitre III cas pratique : impact du système d'information sur le développement stratégique de la SADEG.TO



2.3. L'importance des SI vis-à-vis de la stratégie de l'entreprise

Un système d'information est un ensemble de processus formels de saisie, de traitement, de stockage et de communication de l'information, basés sur des outils technologiques, qui fournissent un support aux processus transactionnels et décisionnels, ainsi qu'aux processus de communication actionnés par des acteurs organisationnels, individus ou groupes d'individus, dans une ou dans plusieurs organisations.

Le système d'information est devenu l'un des aspects très essentiels dans le développement stratégique des entreprises.

Le système d'information a pour vocation la contribution au pilotage de l'organisation et/ou de ses activités. Les indicateurs contribuent directement au pilotage automatique des systèmes opérationnels.

Les décideurs s'appuient fortement sur leur tableau de bord pour prendre les décisions adaptées, orienter certaines activités. Le SI doit être au service du système de décision pour accompagner l'organisation.

A travers une analyse ou un audit, les acteurs du système d'information peuvent rapidement détecter les dysfonctionnements et les anomalies internes, afin de contrôler l'évolution de l'organisation.

Le système d'information permet de coordonner l'activité des différentes composantes opérationnelles et décisionnelles de l'organisation

Chapitre III cas pratique : impact du système d'information sur le développement stratégique de la SADEG.TO

La direction stratégie -système d'information a pour but :

- Assister, en intervenant auprès de la direction générale, des directions métiers et la direction informatique ;
- Elaborer et mettre en œuvre un plan d'évolution du système d'information ;
- Décliner la stratégie de l'entreprise en besoins ;
- Maximiser la contribution du système d'information à l'atteinte des objectifs stratégiques ;
- Elaborer une trajectoire cohérente au regard des leviers de croissance de la filiales SADEG ;
- Maitriser les dépenses et les retours sur investissements ;
- Créer l'adhésion de l'ensemble des acteurs de l'entreprise autour des projets d'évolution du système d'information et de la stratégie.

Chapitre III cas pratique : impact du système d'information sur le développement stratégique de la SADEG.TO

Section 03 : interprétation des résultats

Nous allons présenter tous au long de cette section, les principales démarches que nous avons suivies afin de mener notre travail de recherche. Il s'agit en premier lieu d'aborder la méthodologie et les techniques utilisées pour la collecte de l'information nécessaire à notre étude, puis l'analyse et l'interprétation des résultats.

3.1. Méthodologie et objectifs de la recherche

Dans le cadre de notre travail de recherche, et dans le souci de formuler de suggestions pertinentes, il nous a fallu récolter l'information nécessaire qui nous aidera à répondre à notre problématique de recherche, nous avons jugé utile de réaliser une enquête sur l'importance qu'apporte le système d'information pour la stratégie appliqué par la concession de distribution de Tizi-Ouzou (SADEG de Tizi-Ouzou).

3.1.1. Objectifs de la recherche

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

- **H°1** : Le système d'information à une influence direct sur la réalisation de la stratégie d'entreprise ;
- **H°2** : le recours au système d'information est devenu une obligation, pour garantir plus de rapidité dans la gestion de l'information donc la possibilité de suivre les orientations stratégiques de l'entreprise.

3.1.2. La méthodologie de recherche

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

3.1.2.1. Les outils de recherche

Chapitre III cas pratique : impact du système d'information sur le développement stratégique de la SADEG.TO

Durant la réalisation de cette étude, nous avons eu recours à trois outils principaux permettant de recueillir le maximum d'informations, à savoir: l'analyse documentaire, le questionnaire et l'entretien semi directif. Ces méthodes sont très utilisées dans les recherches en management.

3.1.2.1.1. La recherche documentaire

Notre partie théorique s'est basée sur la recherche documentaire par la consultation des différents ouvrages disponibles, les revues et les articles dans le but de comprendre la logique de notre problématique et les axes fondamentaux de ce thème. Du point de vue pratique; une collecte de données est nécessaire et cela à partir d'une analyse documentaire fournie par le responsable de l'entreprise.

3.1.2.1.2. Le questionnaire

Le questionnaire sert à collecter des données primaires, et il est bien adapté aux recherches quantitatives puisqu'il facilite le traitement de grands échantillons et d'établir des relations statistiques ou des comparaisons chiffrées.

En s'appuyant sur les concepts théoriques relatifs à notre thème, qui nous ont permis dans un premier temps d'établir un questionnaire composé de 27 questions, puis on est arrivé à établir un questionnaire final (annexe N°1) qui comprend 33 questions.

Deux types de questions ont été utilisés pour construire notre questionnaire. Il comprend, en effet, (29) questions fermées à choix unique (QCU) et (04) de type ouvertes textes.

Les (33) questions du questionnaire ont été regroupées en (07) variables (nominales) descriptives et (28) variables (d'échelle) propres à l'étude que l'on a mesurées de la façon suivante :

- La variable qui caractérise les conditions de travail au sein de l'entité a été mesurée par quatre items : conditions de travail faciles, normales, conflictuelles, stressantes ;
- La variable qui définit la pression de l'environnement externe a été mesurée par trois items : environnement externe stable, dynamique, ou complexe ;
- une comparaison d'importance entre trois (03) items : partage d'expérience, l'entraide

Chapitre III cas pratique : impact du système d'information sur le développement stratégique de la SADEG.TO

entre le personnel de l'entreprise et l'échange d'information ;

- L'utilisation du système d'information a été mesurée par douze (12) variables : l'importance qu'accorde la direction de l'entreprise à l'utilisation du système d'information, le développement des systèmes d'information capables de suivre les orientations stratégiques de l'entreprise, l'utilisation du système d'information (interne et externe), le système d'information comme un outil d'organisation, de communication ou un outil qui servira à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise ainsi que l'amélioration et l'apport de changements bénéfiques au fonctionnement de l'entreprise ;
- La stratégie de l'entreprise a été aussi mesurée par plusieurs variables en termes d'existence et de partage et de réalisation mais aussi son influence sur la culture et les valeurs d'entreprise ;
- L'étude de l'alliance entre le système d'information et la stratégie d'entreprise a été mesuré par le test d'existence réel de ce lien, d'évaluer sa vitalité son obligation, son rôle dans la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise, son mode de transmission et son apport à l'entreprise.

Au total le questionnaire a été organisé en en cinq grandes parties :

- la première partie « caractéristiques du répondant » : permet d'identifier l'identité professionnelle du répondant ;
- la deuxième partie « l'environnement interne et externe à l'entreprise » : permet d'avoir une idée des pressions environnementales ;
- la troisième partie « le système d'information de l'entreprise » ; permet d'appréhender globalement quelle perception ont les personnes interrogées du système d'information ;
- une quatrième partie porte sur « la stratégie de l'entreprise » ; elle permet d'appréhender globalement quelle perception ont les personnes interrogées de la stratégie de l'entreprise ;
- enfin, la cinquième partie est consacrée à l'étude du « lien stratégie et système d'information de l'entreprise ».

Chapitre III cas pratique : impact du système d'information sur le développement stratégique de la SADEG.TO

Indépendamment de la deuxième partie du questionnaire qui concerne la réalité au travail, toutes les autres parties qui suivent visent à cerner l'existence de la relation entre la stratégie et le système d'information de l'entreprise.

❖ Administration de questionnaire

Le questionnaire de notre enquête est fait par internet, en voies d'email.

Le choix du mode d'administration impacte le taux de réponses, les coûts, la qualité des réponses et les risques de biais.

3.1.2.1.3. Les entretiens semi-directifs pour des compléments explicatifs

Une partie des questions est restée sans réponse de la part de l'entrepreneur qui s'est montré, en l'occurrence réticent vis-à-vis des questions posées, malgré le fait que nous nous sommes efforcées à maintes reprises d'atténuer le caractère direct. Ceci nous a alors, amené à intervenir directement par des entretiens semi directifs, afin de donner une certaine liberté à l'interviewé. Cette technique est considérée comme l'un des moyens les plus importants de collecte d'information et le plus utilisé pour sa flexibilité et ses caractéristiques.

3.1.3. Les difficultés rencontrées pendant l'enquête

Il est important de mentionner que la réalisation de l'enquête n'est pas un pas simple, elle est toujours confrontée à un grand nombre d'obstacles qui freinent la réalisation d'un bon travail. Pendant la durée de sa réalisation, nous avons été confrontées par une seule difficulté qui est :

- La durée limitée de la réalisation de l'enquête : La contrainte du temps a beaucoup influencé la qualité de notre recherche. De plus, l'épidémie de corona virus nous a empêchés de poursuivre notre visite au lieu de stage pratique.

3.2. Analyse et interprétation des résultats de l'enquête

A travers des méthodes statistiques classiques nous avons analysé le questionnaire par l'aide de l'application google forms et le logiciel EXCEL, dont l'objectif à répondre à notre problématique et de formuler des recommandations, nous avons procédé à une analyse de toutes les questions posées une par une. Le dépouillement du questionnaire passe par le tri à

Chapitre III cas pratique : impact du système d'information sur le développement stratégique de la SADEG.TO

plat et le tri croisé, ceux-ci nous aidera à analyser et interpréter les résultats obtenu pour pouvoir ensuite vérifier les hypothèses formulées précédemment.

3.2.1. Procédure de collecte des données

La population visée par l'enquête était constituée du personnel de la SADEG de Tizi-Ouzou qui est 9 répondants.

En cette période de l'épidémie de corona Verus, le type de recueil de données le plus pertinent pour notre besoin fut la diffusion du questionnaire par mail, afin de pouvoir interroger toutes ces personnes.

En effet, après avoir préparé le mail de lancement, nous avons envoyé le questionnaire (après validation) à partir des listes de diffusion internes contenant le listing du personnel. Via leur messagerie électronique, les personnes avaient accès au questionnaire d'enquête par simple clic sur leur ordinateur de travail. Tous les utilisateurs ont donc été invités à répondre à cette enquête.

Quant à la récupération des données, celle-ci s'est réalisée directement sur notre propre courrier électronique.

Les résultats du dépouillement ont été consignés dans des tableaux dont les principaux sont rappelés ci-après :

Tableau N°7 : Résultat général du dépouillement

Nombre de questions reçus	Nombre de questions vides	Nombre de questions incomplets	Nombre de questions exploitables
33	33	11	28

Nous aborderons dans un premier lieu une analyse descriptive de l'ensemble des données sociodémographiques recueillies. Susceptibles d'influencer (certaines perceptions) les différentes variables de l'étude.

Avant de passer à l'analyse des résultats acquis à partir de notre questionnaire, il serait essentiel de présenter notre échantillon :

3.2.2. Présentation de

Chapitre III cas pratique : impact du système d'information sur le développement stratégique de la SADEG.TO

l'échantillon

Concernant les quatre (04) premières questions de questionnaire ont des réponses croisé qui sont relatives à la présentation des interrogés :

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

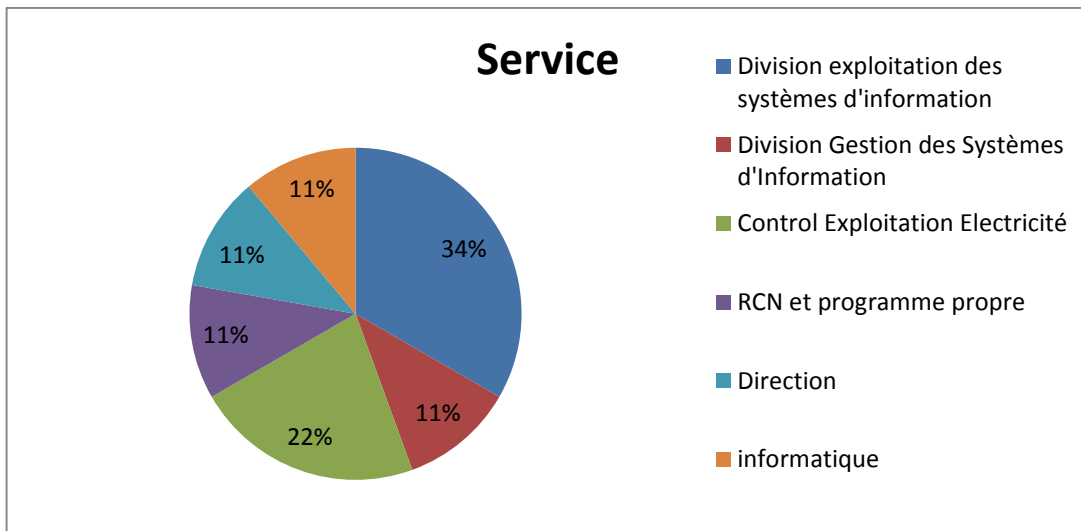
Tableau N°8 : caractéristique des répondants

Service	Fonction	Année	Niveau d'étude
Division Gestion des Systèmes d'Information	Ingénieur d'Etudes	Plus de 10 ans	BAC + 5
Division exploitation des systèmes d'information	technicien principale équipements	Plus de 10 ans	BAC + 3
Division exploitation des systèmes d'informations	Ingénieur d'études	De 6 ans à 10 ans	BAC + 5
Contrôle exploitation électricité	Ingénieur d'étude	De 6 ans à 10 ans	BAC + 5
Informatique	analyste programmeur	Plus de dix ans	BAC
Direction	Chargé d'études	De 6 ans à 10 ans	BAC + 4
Division exploitation systèmes informatiques	Ingénieur d'étude	De 6 ans à 10 ans	BAC + 5
Control Exploitation Electricité	Chef Projet Programme Investissement DD	De 1an à 2 ans	BAC + 5
RCN et programme propre	chef de service	De 3 ans à 5 ans	BAC + 4

Le graphe suivant représente le service affecté pour chaque personne de l'échantillon

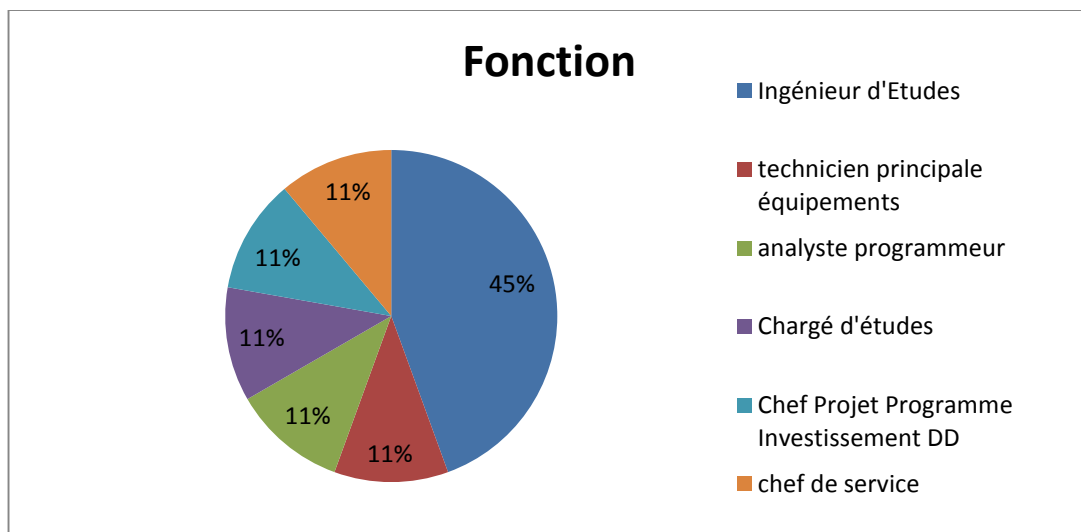
Chapitre III cas pratique : impact du système d'information sur le développement stratégique de la SADEG.TO

Graphe N°1 : le service affecté pour chaque personne de l'échantillon



Le graphe suivant représente la catégorie socioprofessionnelle de l'échantillon

Graphe N°2 : la catégorie socioprofessionnelle de l'échantillon

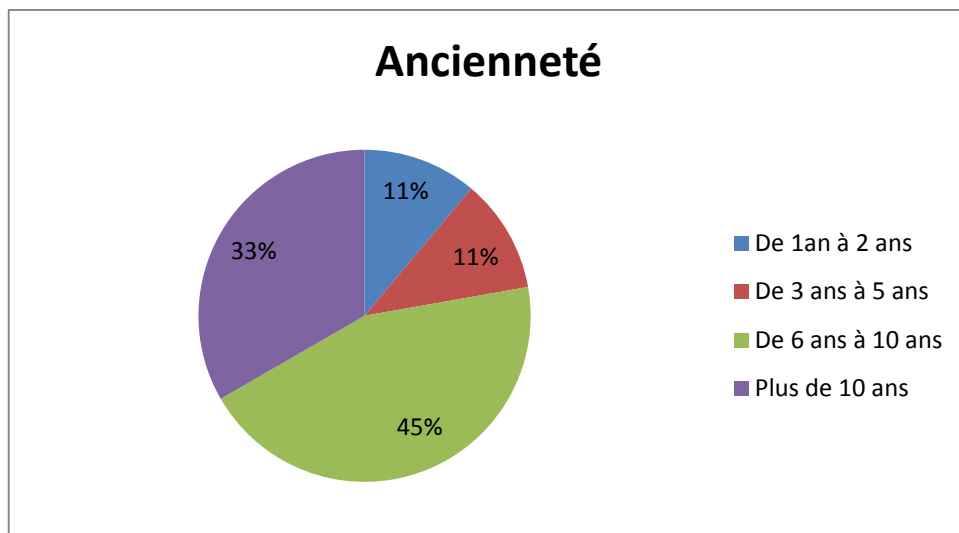


Notre questionnaire a été distribué auprès des cadres et Maîtrises.

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

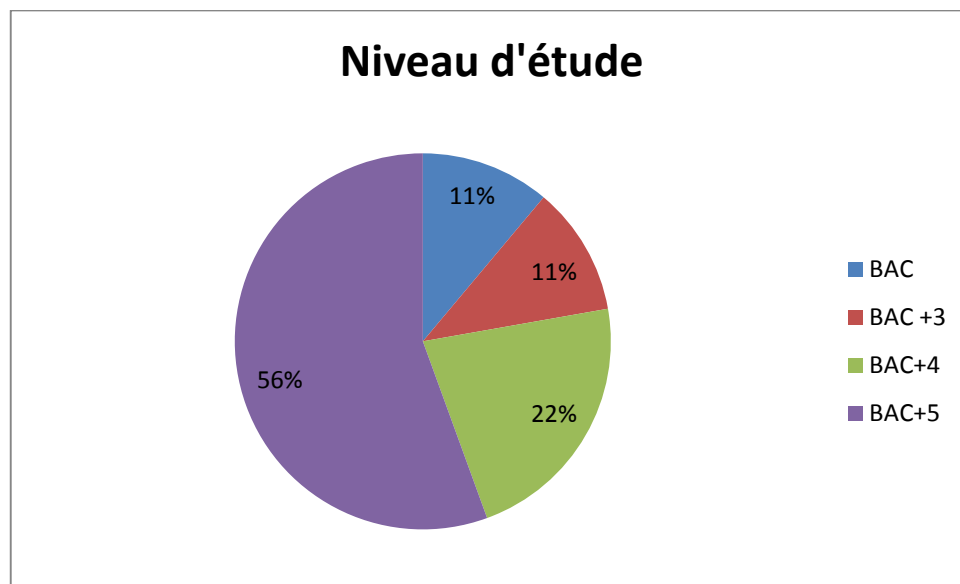
Chapitre III cas pratique : impact du système d'information sur le développement stratégique de la SADEG.TO

Graphe N°3 : composition de l'échantillon selon l'ancienneté



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

Graphe N°4 : le niveau d'instruction des répondants



Pour la question relative à la tranche d'âge se présente dans le tableau suivant :

Chapitre III cas pratique : impact du système d'information sur le développement stratégique de la SADEG.TO

Tableau N°9 : composition de l'échantillon selon l'âge

AGE	Nombre de réponse	Fréquence
Non réponse	0	0%
20-29 ans	0	0%
30-39 ans	4	44,4%
40-49 ans	4	44,4%
50-59 ans	1	11,1%
60 ans et plus	0	0%
TOTAL	9	100%

D'après le tableau N° 9, on constate que 44,4 % de la population étudiée est âgée entre 30 et 39 ans, et un nombre pareil âgée entre 40- 49 ans.

Cependant, le nombre de salariés qui ont plus de 50 ans et le plus faible, représentant 11,1 % de notre échantillon.

Ce constat peut être justifié par le recrutement massif et le nombre de départ en retraite qui a connu la société ses dernières années.

Concernant la question relative au sexe se représente dans le tableau suivant :

Tableau N°10: composition de l'échantillon selon le sexe

SEXE	Nombre de réponse	Fréquence
Non réponse	1	11,1%
Homme	6	66,7%
Femme	2	22,2%
TOTAL	9	100%

La répartition selon le sexe indique que l'échantillon représente :

Majorité d'hommes (66,7%) et (22,2 %) de femmes, dont un pourcentage de 11,1% non connue.

Après un premier dépouillement descriptif, nous avons procédé à l'étude des variables explicatives de notre travail de recherche.

L'objectif principal est de comprendre quel rôle peut jouer le système d'information dans le développement stratégique de l'entreprise ? Pour cela, nous avons identifié des

Chapitre III cas pratique : impact du système d'information sur le développement stratégique de la SADEG.TO

variables et supposé leurs liens pour arriver au chemin menant à la réponse à cette problématique.

3.2.3. Analyse des résultats

La discussion et la présentation des résultats sont réalisées par l'analyse explicative des réponses obtenue par le questionnaire en quatre parties, dans le but de cerner l'existence de la relation entre la stratégie et le système d'information de l'entreprise.

3.2.3.1. Résultats relevant du registre « environnement d'entreprise »

Trois (03) questions sont posée dans l'objectif d'analysée l'environnement interne et externe de la société algérienne de distribution d'électricité et du gaz de Tizi-Ouzou :

Concernant la 7^{ème} question est relative aux conditions du travail, qui se présente dans le tableau suivant :

Tableau N°11 : les conditions du travail

Conditions de travail	Nombre de réponse	Fréquence
Non réponse	0	0%
Faciles	0	0%
Normales	1	11,1%
Conflictuelles	4	44,4%
Stressantes	4	44,4%
TOTAL	9	100%

44,4% de l'échantillon d'étude affirment que les conditions de travail au sein de l'organisation sont conflictuelles. Idem pour les conditions stressantes.

Pour la 8^{ème} question est relative à l'environnement externe de l'entreprise :

Tableau N°12 : l'environnement externe de l'entreprise

Environnement externe	Nombre de réponse	Fréquence
Non réponse	0	0%
Stable	4	44,4%
Dynamique	3	33,3%
Complexe	2	22,3%

Chapitre III cas pratique : impact du système d'information sur le développement stratégique de la SADEG.TO

TOTAL	9	100%
--------------	---	------

Les résultats statistiques montrent que l'état de l'environnement externe de la société de distribution est relativement stable.

Pour la 9^{ème} question est relative aux items, se présente dans le tableau suivant :

Tableau 13 : l'ordre d'importance

Appréciation	Nombre de réponse	Fréquence
Non réponse	0	0%
Partage d'expériences	7	35%
L'entraide entre le personnel d'entreprise	7	35%
Echange d'informations	6	30%
TOTAL	20	100%

20 réponses ont été reçues, ce qui affirme que les réponses ont été en multi choix.

35% interrogée affirment l'importance de partage d'expériences et l'entraide entre le personnel de l'entreprise, ainsi que l'échange d'informations vient en deuxième position avec un taux de 30%. Désormais l'information devient une préoccupation de la ressource humaine de l'entreprise.

3.2.3.2. Résultats relevant du registre « utilisation du système d'information »

Concernant la question relative à direction qui considère le système d'information comme capitale, le tableau suivant représente les détaille suivants :

Tableau N° 14 : Direction et utilisation du système d'information

Direction et SI	Nombre de réponse	Fréquence
Non réponse	0	0%
Oui	6	66,7%
Non	3	33,3%
TOTAL	9	100%

Les résultats montrent que la quasi-totalité de l'échantillon d'étude soit 66,7%, affirment l'implication totale de la direction dans l'utilisation du système d'information, cela peut être concrétisé par les nouvelles missions et attributions que la direction stratégique-système d'information assure.

Chapitre III cas pratique : impact du système d'information sur le développement stratégique de la SADEG.TO

Pour la question relative a entreprise qui développe des applications qui permettent de suivre les orientations stratégiques :

Tableau N° 15 : Développement des applications et orientations stratégiques de l'entreprise

Technologie et stratégie	Nombre de réponse	Fréquence
Non réponse	0	0%
Oui	5	55,6%
Non	4	44,4%
TOTAL	9	100%

En ce qui concerne le développement des applications (dimension technologique du système d'information) ayant pour mission le suivi des orientations stratégiques de l'entreprise, un taux important de réponses soit, 55,6 % infirment la disponibilité de ces dernières.

Concernant la question relative à l'utilisation du système d'information :

Tableau N° 16 : Utilisation du système d'information

Utilisation du système d'information	Nombre de réponse	Fréquence
Non réponse	0	0%
Client	6	26%
Fournisseur	6	26%
Le personnel de l'entreprise	8	34,7%
Institutions financières	2	8,6%
Organisations gouvernementales	1	4,3%
TOTAL	23	100%

Nous constatons d'après les résultats enregistrés que le système d'information de l'entreprise est destiné pour une utilisation interne à l'entreprise, donc entre le personnel de l'entreprise avec un taux de 34,7%.

Quatre (04) questions N°13, N°14, N°15 et N°16 ont été posées **sur** le domaine d'utilisation du système d'information, ont des réponses croisées, elles se présentent dans le tableau suivant :

Chapitre III cas pratique : impact du système d'information sur le développement stratégique de la SADEG.TO

Tableau N°17 : les différentes utilisations du système d'information

	SI et communication	SI et Organisation	SI et objectifs stratégiques	SI et clients
Non réponse	0	0	0	1
Oui	77,8%	66,7%	66,7%	62,5%
Non	22,2%	33,3%	33,3%	25 %
TOTAL	100%	100%	100%	100%

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que l'utilisation du système d'information comme un outil et moyen de communication enregistre un taux élevé et égale à 77,8%. Ensuite vient en deuxième position son utilisation dans l'organisation et pour la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise qui enregistre un taux de 66,7%, ce taux peut être justifié par l'existence de SI permettant de suivre la stratégie de l'entreprise (Voir question N° 14), au final, on peut dire que l'utilisation du SI avec les clients marque un taux important (62,5%) car la vocation de l'entreprise engendre des relations importantes avec ces derniers.

Pour la question relative au fonctionnement de l'entreprise avant l'utilisation du système d'information, les changements ont été bénéfiques ou non :

Tableau N°18 : Les apports du système d'information

Apport SI	Nombre de réponse	Fréquence
Non réponse	0	0%
Oui	8	88,9%
Non	1	11,1%
TOTAL OBS.	9	100%

La population étudiée affirme que l'introduction des systèmes d'information dans leur entreprise était porteuse de changements bénéfiques, avec un taux de 88,9%.

3.2.3.3. Résultats relevant du registre « la stratégie d'entreprise »

Sept questions (N°18, N°19, N°20, N°21, N°22, N°23, et N°24) sont relatives à la stratégie d'entreprise, elles ont des réponses croisées, se présentent dans le tableau suivant :

Chapitre III cas pratique : impact du système d'information sur le développement stratégique de la SADEG.TO

Tableau N°19 : résultat du registre « la stratégie d'entreprise »

Stratégie	Existence	Support	Objectifs	Client	Mise en œuvre	Réalisation	Ressources
Non Réponse	1	1	1	1	2	1	2
Oui	62,5%	40%	62,5%	87,5%	28,6%	37,5%	28,6%
Non	37,5%	60%	37,5%	12,5%	71,4%	62,5%	85,7%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Les résultats sur le tableau ci-dessus confirment l'existence d'une stratégie définie par l'entreprise, et sa diffusion en document présente un taux important (62,5%), ce qui est confirmé par un taux faible (40%) d'indisponibilité d'un plan détaillé, d'un échéancier, des lots de travail, des besoins en mains d'œuvre, des équipements...etc.

La mise en œuvre de la stratégie marque un taux très faible (28,6%) relatif à la non disponibilité d'une description des tâches assignées à chaque membre de l'organisation dans la réalisation de la stratégie, reste que l'échantillon d'étude confirme (28,6%) que la direction n'est consciente pas de la quantité et la qualité des différentes ressources nécessaires à la réalisation de la stratégie.

62,5% de la population intéressée confirme que les objectifs stratégiques sont clairs et que les besoins des clients sont compris dans ces derniers (87,5%).

Concernant la question relative au partage de la stratégie d'entreprise se représente dans le tableau suivant

Tableau N°20 : Partage de la stratégie d'entreprise

Partage de la stratégie	Nombre de réponse	Fréquence
Non réponse	1	11,1%
Le personnel seulement	0	0%
La direction seulement	4	44,4%
Le personnel et la direction	4	44,4%
TOTAL	9	100%

D'après les résultats on peut constater que le partage et la communication de stratégie

Chapitre III cas pratique : impact du système d'information sur le développement stratégique de la SADEG.TO

d'entreprise entre la direction et le personnel de l'entreprise est relativement faible soit, 44,4%.

Pour la question relative à la stratégie mise en œuvre, et est- ce- que n'est pas perturbé la culture et les valeurs de l'organisation qui le gérât

Tableau N°21 : Stratégie d'entreprise, culture et valeurs

Stratégie	Nombre de réponse	Fréquence
Non réponse	2	22,2%
Oui	0	0%
Non	7	77,8%
TOTAL	9	100%

77,8% de la population interrogée confirment que la mise en œuvre de la stratégie n'a pas perturbée ni la culture ni les valeurs de l'entreprise.

3.2.3.4. Résultats relevant du registre « lien entre stratégie et système d'information de l'entreprise »

Concernant les questions (N°27, N°28 et N°29) relatives au lien entre la stratégie d'entreprise et le système d'information ont des réponses croisées, elles se représentent dans le tableau suivant :

Tableau N°22 : La nature du Lien stratégie-SI

Lien stratégie et SI	N'a rien à voir	Vital	Obligatoire
Non réponse	0	0	0
Oui	22,2%	88,9%	77,8%
Non	77,8%	11,1%	22,2%
TOTAL	100%	100%	100%

D'après les résultats du tableau ci-dessus presque la totalité de la population interrogée confirment l'existence d'un lien voir une alliance entre la stratégie et le système d'information de l'entreprise avec un taux de 77,8%, elle confirme même que ce lien est devenu vital (88,9%) et même obligatoire (77,8%).

Concernant la question relative au système d'information et la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise, elle se représente dans le tableau suivant :

Chapitre III cas pratique : impact du système d'information sur le développement stratégique de la SADEG.TO

Tableau N°23 : SI et réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise

SI et objectifs	Nombre de réponse	Fréquence
Non réponse	0	0%
Oui	7	77,8%
Non	2	22,2%
TOTAL	9	100%

Un nombre important des répondants confirment (77,8%) que le système d'information de leur entreprise a pour rôle la réalisation des objectifs stratégiques.

Pour la question relative aux décisions et les orientations stratégiques des directions sont systématiquement communiqués sous format électronique (mail, Intranet) :

Tableau N°24 : SI et communication des décisions et orientations stratégiques

SI et communication	Nombre de réponse	Fréquence
Non réponse	0	0%
Oui	7	77,8%
Non	2	22,2%
TOTAL	9	100%

Le SI est aussi mobilisé dans la communication des décisions et orientations stratégiques de l'entreprise (77,8%).

Concernant la question relative à la maîtrise des coûts et à la réalisation de la stratégie.

Tableau N°25 : SI et maîtrise des couts

Couts et SI	Nombre de réponse	Fréquence
Non réponse	0	0%
Oui	7	77,8%
Non	2	22,2%
TOTAL	9	100%

Parmi les apports bénéfiques enregistrés suite à l'introduction du SI dans la réalisation de la stratégie d'entreprise on constate une amélioration dans la maîtrise des coûts avec un taux élevé de 77,8%.

Chapitre III cas pratique : impact du système d'information sur le développement stratégique de la SADEG.TO

Pour la question relative au système d'information et les attentes des clients vis-à-vis de la stratégie d'entreprise :

Tableau N°26 : SI, Stratégie et les attentes des clients

client-SI-Stratégie	Nombre de réponse	Fréquence
Non réponse	0	0%
Oui	7	77,8%
Non	2	22,2%
TOTAL	9	100%

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 77,8%.

Chapitre III cas pratique : impact du système d'information sur le développement stratégique de la SADEG.TO

Conclusion

Le présent chapitre constitue le volet empirique permettant d'apporter des éléments de réponse à notre question principale de recherche .Il nous a permis d'analyser la relation causale entre la stratégie et le SI ainsi le rôle de ce dernier dans le développement stratégique et particulièrement au niveau de la SADEG de Tizi-Ouzou.

Nous nous sommes intéressées dans un premier temps à introduire notre étude de cas ainsi que la démarche méthodologique adoptée afin de vérifier nos hypothèses.

Dans un deuxième temps, nous avons procédé à la présentation des résultats de quelques études antérieurs puis de la SADEG.TO .Dont l'interprétation nous a permis de vérifier et de valider les hypothèses de recherche et de comprendre le fonctionnement de SI vis -à-vis de la stratégie de l'entreprise de la SADEG.

L'étude effectuée confirme que la SADEG de Tizi-Ouzou exerce son activité de distribution d'électricité et de gaz dans un environnement stable, et met l'échange d'information au centre de ses préoccupations.

Au sein de cette entreprise, le système d'information est fortement utilisé en interne 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'entreprise, 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'entreprise.

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

Il reste à affirmer que le SI a enregistré quelques apports bénéfiques liés à la réalisation des objectifs stratégique de l'entreprise, on constate :

- Une amélioration dans la maîtrise des coûts ;
- Les attentes des clients vis-à-vis de la stratégie d'entreprise sont mieux prises en compte.

Conclusion

générale

Conclusion Générale

Le système d'information (SI) est un élément central d'une entreprise ou d'une organisation. Il permet aux différents acteurs de véhiculer des informations et de communiquer grâce à un ensemble de ressources matérielles, humaines et logicielles. Un SI permet de créer, collecter, stocker, traiter et modifier des informations sous divers formats.

L'objectif d'un SI est de restituer une information à la bonne personne et au bon moment sous le format approprié.

Durant ce travail de recherche, nous avons essayé de comprendre le fonctionnement du système d'information appliqué à la stratégie d'entreprise, dont notre question principale est formulée de façon suivante :

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

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

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

Avant d'exposer les résultats obtenus, il est utile de rappeler la démarche que nous avons suivie pour effectuer ce travail de recherche.

Dans le premier chapitre nous avons donné un éclaircissement sur la stratégie à travers quelques définitions et sa place dans l'entreprise.

Ensuite, dans le deuxième chapitre nous avons pu dévoiler l'importance de l'information dans l'entreprise ainsi que le système d'information et son rôle dans le développement stratégique.

Quant au volet empirique en se basant sur quelques recherches antérieurs et sur notre étude de cas (SADEG.TO), pour bien cerner l'importance de SI dans cette dernière et une analyse d'une enquête portant sur l'importance que le système d'information peut jouer vis-

Conclusion Générale

à-vis de la stratégie de la société SADEG, l'une des filiales du groupe SONELGAZ. Sur cette optique l'ensemble des résultats obtenus s'articulent autour des points suivants :

L'environnement de l'entreprise est devenu de plus en plus incertain, dynamique, turbulent, et complexe ; par conséquent, l'entreprise se trouve dans l'obligation d'avoir une vision claire de ses objectifs, d'où l'importance de l'adoption d'une approche stratégique qui constitue un processus permettant d'apporter en permanence aux dirigeants des réponses à des questions très importantes : quels sont les objectifs à long terme ? Quelles sont les parts de marché que nous voulons cibler ? Comment est parvenu ?

L'entreprise Algérienne, doit être à l'instar des autres entreprises et faire face à tous ces défis et difficultés.

Pour sa part la SADEG.TO ne déroge pas à cette règle. En effet, et malgré la « stabilité » relative de l'environnement dont elle jouit encore (monopole naturel) et qui est appelée à disparaître un jour, cette entreprise en pleine restructuration doit se préparer à affronter la concurrence, car l'un des objectifs principaux des grandes entreprises est l'ouverture sur l'extérieur, mais cette ouverture doit être préparée, car elle présente un risque important, puisque plus les grands groupes augmentent leurs activités plus ils ont besoin d'accroître leurs contacts avec l'environnement et par conséquent il pourrait y avoir plus de difficultés dans la maîtrise de cet environnement.

Donc la réussite de l'entreprise, est devenue en partie liée à sa capacité de gérer la collecte, le traitement et la diffusion des informations à des fins stratégiques, d'où l'importance grandissante de la notion de système d'information stratégique

Très souvent les organisations oublient que les nouvelles technologies ne sont pas un objectif en soi mais un moyen pour soutenir les activités et les fonctions de l'entreprise. En réalité, le système d'information est un moyen au service de la stratégie de l'entreprise et malgré ses caractéristiques technologiques, il représente une conception organisationnelle.

La préoccupation prioritaire des entreprises qui veulent exploiter les opportunités stratégiques offertes par le système d'information, est d'aligner son développement et son fonctionnement par rapport à la démarche stratégique de l'entreprise. Les éléments technologiques du système d'information sont critiques et leur défaillance peut condamner le système d'information, mais en même temps leur bon fonctionnement ne suffit pas pour offrir

Conclusion Générale

un avantage concurrentiel à l'entreprise.

Les aspects technologiques constituent la base et non pas le cadre du développement et du fonctionnement du système d'information et doit évoluer au service de la stratégie de l'entreprise et pas à cause des évolutions technologiques.

Le système d'information est devenu une nécessité, aujourd'hui il n'est plus audacieux de dire que : il n'y a pas d'avenir pour l'entreprise sans système d'information. Bien sûr il existe des secteurs économiques et des segments limités où le traitement de l'information n'a pas une grande importance, mais pour grand nombre d'activités économiques et surtout pour les industries des services, l'avenir est lié au système d'information, alors est créé d'avantage concurrentiel et en même temps son absence est un facteur de limitation de l'activité de l'entreprise.

Annexes

Annexes

Annexe N°1 : Questionnaires

Vos caractéristiques

Q°1 : A quel service êtes-vous affectés (e) ?

.....

Q°2 : Quelle est votre fonction ?

.....

Q°3 : Depuis combien d'années occupez-vous cette fonction ?

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

Q°4 : Quel est votre niveau d'étude ?

- BAC
- BAC + 3
- BAC + 4
- BAC + 5
- Autre:

Q°5 : Quelle est votre tranche d'Age ?

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

Q°6 : Vous êtes ?

- Homme

Annexes

- Femme

Rôle du système d'information dans le développement stratégique des entreprises

i. Votre entreprise et son environnement

Q°7 : Comment voyez-vous les conditions de travail au sein de votre entreprise ?

- Faciles
- Normales
- Conflictuelles
- Stressantes

Q°8 : Comment voyez-vous l'environnement externe de votre entreprise ?

- Stable
- Dynamique
- Complexe

Q°9 : Les items présentés ci-dessous sont-ils importants ?

- Partage d'expérience entre les individus
- Échange d'informations entre les individus
- Entraide entre les individus
- Le système d'information de votre entreprise

ii. Le système d'information de votre entreprise

Q°10 : Votre direction considère l'utilisation du système d'information comme capitale ?

- Oui
- Non

Q°11 : Votre entreprise développe des applications qui permettent de suivre les orientations stratégiques ?

- Oui
- Non

Q°12 : Utilisez-vous le système d'information avec ?

- Clients
- Fournisseurs
- Le personnel de l'entreprise

Annexes

- Institutions financière
- Organisations gouvernementales
- Autre

Q°13 : J'utilise mon système d'information pour communiquer avec des personnes dans mon groupe de travail ?

- Oui
- Non

Q°14 : J'utilise mon système d'information pour m'aider à organiser mon travail ?

- Oui
- Non

Q°15 : J'utilise mon système d'information pour réaliser les objectifs stratégiques de l'entreprise ?

- Oui
- Non

Q°16 : J'utilise mon système d'information pour améliorer ma stratégie vis-à-vis des clients ?

- Oui
- Non

Q°17 : D'une manière générale, par rapport au fonctionnement de l'entreprise avant l'utilisation du système d'information, les changements ont été bénéfiques ?

- Oui
- Non

iii. La stratégie de votre entreprise

Q°18 : Existe-elle une stratégie clairement définie par votre entreprise ?

- Oui
- Non

Q°19 : Votre entreprise dispose-elle d'un document expliquant de façon claire et précise la stratégie ?

- Oui
- Non

Q°20 : La stratégie de votre entreprise est connue par :

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

Q°21 : Les objectifs stratégiques de votre entreprise sont clairs pour vous ?

Annexes

- Oui
- Non

Q°22 : Les besoins du client sont compris dans l'élaboration de la stratégie ?

- Oui
- Non

Q°23 : Un plan détaillé de la mise en œuvre de la stratégie (incluant un échéancier, des lots de travail, des besoins en main-d'œuvre et en équipements,...) est disponible ?

- Oui
- Non

Q°24 : La description des tâches assignées à chaque membre dans la réalisation de la stratégie d'entreprise est claire, formelle et comprise par chacun d'eux ?

- Oui
- Non

Q°25 : La direction est-elle consciente de la quantité et la qualité des ressources (argent, temps, personnel, équipement) nécessaire à la réalisation de la stratégie ?

- Oui
- Non

Q°26 : La stratégie mise en œuvre n'a pas perturbé la culture ni les valeurs de l'organisation qui le gère ?

- Oui
- Non

iv. La stratégie d'entreprise et système d'information

Q°27 : Pour vous, l'alliance " Stratégie et Système d'information ", n'a rien à voir ?

- Oui
- Non

Q°28 : Pour vous, l'alliance " Stratégie et Système d'information ", c'est vital ?

- Oui
- Non

Q°29 : Pour vous, l'alliance " Stratégie et Système d'information ", devient obligatoire ?

- Oui
- Non

Q°30 : Le système d'information dans votre entreprise a pour rôle de réaliser les objectifs stratégiques de l'entreprise ?

- Oui

Annexes

Non

Q°31 : Les décisions et les orientations stratégiques des directions sont systématiquement communiquées sous format électronique (mail, Intranet) ?

Oui
 Non

Q°32 : Grâce au système d'informations, la maîtrise des coûts liés à la réalisation de la stratégie s'est améliorée ?

Oui
 Non

Q°33 : Grâce au système d'information, les attentes des clients vis-à-vis de la stratégie d'entreprise sont mieux prises en compte ?

Oui
 Non

Annexe N°2 : Formulaire de demande de fourniture d'électricité basse tension



RDC | Formulaire DF.E/BT – 2016

FORMULAIRE DE DEMANDE DE FOURNITURE D'ELECTRICITE BASSE TENSION (BT)

A. DOCUMENTS A FOURNIR :

Pour une prise en charge de votre raccordement au réseau public de Distribution de l'électricité, vous êtes prié de bien vouloir renseigner le présent formulaire ⁽¹⁾ et de le faire retourner à l'Agence Commerciale/RDC, de votre lieu de raccordement, accompagné **obligatoirement** des documents indiqués ci après ⁽²⁾ :

- **Une copie de la pièce d'identité ;** *(valide)*
- **Un justificatif légal d'occupation du lieu à raccorder :** *Case à cocher*
 Acte de propriété Bail de location Décision d'affectation Permis de construire Autre à préciser :
- **Un plan de masse (1/500 ou 1/1000) et un plan de situation (1/2000 ou 1/5000),** dans le cas d'une extension de réseau.

⁽¹⁾

- Pour renseigner le formulaire, le demandeur, s'il le souhaite, peut être assisté et conseillé par un des agents d'accueil de l'Agence Commerciale.
- Le formulaire pourra être téléchargé sur le site internet de la SDA : www.sda.dz ou retiré au niveau de toutes les Agences Commerciales de la SDA.

⁽²⁾
Votre Distributeur pourra également vous exiger, selon le cas, tout autre document qu'il jugera nécessaire, conformément à la réglementation en vigueur.

B. RACCORDEMENT :

B.1. Identification du demandeur de raccordement (client final)

M. Mlle Mme *Case à cocher*

Nom

Prénom

Annexes

Raison Sociale			
Adresse du lieu de consommation			
Code postal		Commune	Wilaya
Tél. /FAX	____/____	E-mail	@
Date (demande)	____/____/____		

B.2. Identification du tiers mandaté (mandataire)

- Partie à ne renseigner que dans le cas où le demandeur de raccordement ^(B.1.) a mandaté un tiers habilité (mandataire) à agir pour son compte, sans être le bénéficiaire de la fourniture de l'électricité. Le formulaire renseigné devra être remis au demandeur de raccordement pour complément éventuel et signature.
- Dans ce cas, joindre obligatoirement un mandat dûment signé et légalisé par le demandeur de raccordement.

<input type="checkbox"/> M.	<input type="checkbox"/> Mlle	<input type="checkbox"/> Mme	<small>Case à cocher</small>
Nom			Prénom
Raison Sociale			
Adresse actuelle			
Code postal		Commune	Wilaya
Tél. /FAX	____/____	E-mail	@
Signature <i>(du mandataire)</i>			

B. RACCORDEMENT (suite) :

B.3. Informations Techniques

Nature du lieu de raccordement	<input type="checkbox"/> Habitation individuelle <input type="checkbox"/> Logement en immeuble <input type="checkbox"/> Local à usage commercial <input type="checkbox"/> Autre, à préciser <small style="text-align: right;">Case à cocher</small>	
Puissance maximale à souscrire <i>(kW)</i>	Monophasé (2 fils) <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 12 <small style="text-align: center;">Case à cocher</small>	Triphasé (4 fils) <input type="checkbox"/> 18 <input type="checkbox"/> 36 <small style="text-align: center;">Case à cocher</small>
	<p><i>En monophasé, ces puissances correspondent respectivement aux calibres disjoncteurs suivants : 30 A, 45 A et 60 A.</i></p> <p><i>En triphasé, ces puissances correspondent respectivement aux calibres disjoncteurs suivants : 30 A et 60 A.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Les disjoncteurs doivent être obligatoirement, de types homologués par la SDA. - Le raccordement en triphasé est généralement réservé aux locaux commerciaux ou administratifs et aux habitations individuelles. Dans tous les cas, le Distributeur fixera la puissance susceptible d'être fournie, compte tenu de la nature du lieu à raccorder et de la capacité technique du réseau. 	

Annexes

C. FOURNITURE :

C.1. Adressage de la Facture

Adresse

Votre facture d'énergie vous sera remise à l'adresse sus-indiquée au point B.1. du présent formulaire.

C.2. Choix du Tarif

Tarifs

Les tarifs sont ceux fixés par la réglementation en vigueur, publiée par l'autorité de régulation de l'électricité et du gaz (CREG – www.creg.gov.dz).

C.3. CONTRAT

La présente demande, dûment renseignée et signée par le demandeur (client final), constituera, une fois le devis de raccordement réglé, le contrat unique de fourniture (au sens du décret exécutif 10-95 du 17/03/2010) entre le Distributeur (SDA) et le client final. Ce contrat a une durée d'un (01) an, à compter de sa signature par les deux parties, et son renouvellement se fera par tacite reconduction.

Je soussigné, (nom et prénom du client)....., atteste sur l'honneur que toutes les informations que j'ai renseigné dans le présent formulaire sont exactes et reconnait avoir pris connaissance des dispositions qui y sont mentionnées.

Une copie de ce contrat est remise obligatoirement au client

**Signature du
Client**

Signature du Directeur d'Agence

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

- ABATE RENE, JEAN-MARIE DUCREUX, NICOLAS KACHANER, « le grand livre de la stratégie » édition Eyrolles, Paris 2009.
- ANSOFF.I, « corporate strategy », SL, MCGraw-Hill, 1965.
- BERTALANFFY.L.V, « théorie générale des systèmes physique, biologie, psychologie, sociologie, philosophie », éd Dunod, Bordas, Paris 1973.
- BRUNO BACHY ET ALL, « Toute la fonction management », Dunod, Paris, 2010
- Brulhart, « les 7 points clés du diagnostic stratégique », éd Eyrolles, Paris, 2009.
- Camile le MOINE, «Informatique de gestion, organisation du système d'information de gestion », Foucher, Paris, 2001.
- CHAN, E, Y, et al, « Business Strategic Orientation, Information Systems Strategic Orientation, and Strategic Alignment, Information Systems Researchs, Juin 1997, Vol°8, N°2.
- CROZIER.M et FRIEDBERG.E, « l'acteur et le système, Paris, Le Seuil », 1977.
- DEMIL.B, LECOCQ.X, WARNIER.V, « stratégie et business models », éd Pearson Education France, Paris, 2013.
- DESREUMAUX.A, « introduction à la gestion », Armand Colin, Paris, 1992.
- DESREUMAUX.A, LECOCQ.X, WANIER.V, « stratégie », éd Dalloz, 1993.
- DESREUMAUX.A, Xavier Lecocq, Vanessa Warnier, « stratégie », 2éd Pearson, Paris, 1998.
- FIMBEL.E, « Alignement stratégique : synchroniser les SI avec les trajectoires et manœuvres des entreprises, éd Pearson Education France, Paris, 2007.
- GELINIER.O, « le secret des structures compétitives, Management ou bureaucratie ? », éd Hommes et Techniques, Paris 1966.
- GERARD GARIBALDI, « Analyse stratégique », EYROLLES, 3^e éd, France, 2007.

Bibliographie

- Gérard Koenig, Management Stratégiques : visions, manœuvres et tactiques, édition Nathan 2^{ème} édition, 1993
- GERVAIS.M, « stratégie de l'entreprise », 6^{ème} éd, Economica, Paris, 2003.
- GERVAIS.M, HERRIAU.C, « stratégie de l'entreprise », éd Economica, Paris, 2011.
- GRAWITZ.M, « méthodes des sciences sociales », éd Dalloz, Paris 1984.
- GIORGIO PELLICELLI, « stratégie d'entreprise » éd de Boeck, paris 2007.
- GRENIR.C ET MOINE.C, « Construire le système d'information de l'entreprise », Edition Foucher, Paris, 2003.
- H.Kefi et M.Kalika, «Choix stratégiques de l'entreprise étendue et déploiement technologique : alignement et performance », Actes du colloque international de l'Association Information et Management (AIM), 2003.
- H.Lesca et E.Lesca, « Gestion de l'information qualité de l'information et performances de l'entreprise », Litée, Paris, 1995.
- Henderson.J.C, et Venkatraman.N, (1993), « Stratégic Alignement : Leveraging Information Technology For Transforming Organizations », IBM Systems Journal, 32, 1, 4-16.
- KONINCKX Guy et Gilles TENEAU, « résilience organisationnelle, Rebondir face aux turbulences », éd de boek, Belgique 2010.
- KALIKA, ORSONI, ELPHER «management, stratégie et organisation », éd Vuibert paris ,1998.
- LAURENCE.L.O, LEROY.F, GARRETTE.B, DUSSAUGE.P et DURAND.R, « stratège», 6^e éd, Dunod, Paris 2013.
- LEHNISCH.J.P« La communication dans l'entreprise », 5^{ème} éd Dunod, 2004, France.

Bibliographie

- LESCA.H, « Structure et système d'information facteurs de compétitivité de l'entreprise», Edition MASSON, Paris, 1982.
- LEROY.F, « stratégie de l'entreprise », Dunod, 3^{ème} édition, Paris, 2012.
- LE MOIGNE.J, « conception d'un système d'information », éd organisation. Paris 1979.
- MARCHESNAY.M, « management stratégique », les éditions Chihab, 1997.
- MARCHENSAY.M, « management stratégique », SL, les éditions de l'ADREG, 2004.
- MARMUSE.C, «politique Générale : Langages, Intelligences, Modèles et Choix Stratégiques», Economica ,2 éd, Paris, 1996.
- MARTINET.A.C, « stratégie », Vuibert-gestion, 1983, OPC.
- MARTINET.A.C, « management stratégique : organisation et politique », éd McGraw-Hill, Paris, 1984.
- MC.FARLAN, F.W, (1981), « porfolio Approach to Information Systems », Harvard Business Review, 59, 5, September-October.
- N.Aldosa, M.Le Bihan, M.Monin, « information, communication, organisation », 2^{ème} édition Bréal, Rome, 2003
- PORTER.M, « choix stratégique et concurrence, technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie », éd Economica, Paris, 1982.
- Patrick SIMON, « économie-Droit », éd Bréal, Rome, 2007.
- Raymond-Alain Thiétart, Jean-Marc Xuereb « stratégies », édition Dunod, Paris 2005.
- Reich, B.H et al, (1996), « Measuring the Linkage between Business aud Information Technology Objectives », MISQuaterly, 20 (1).

Bibliographie

- REIX.R, Systèmes d'information et management des organisations, 5^e éd, Vuibert, Paris, 2005.
- Reix.R. (1995), systèmes d'information et management des organisations, éd Vuibert, 1^{ère} édition en 1995, Paris.
- Reix. R, Rowe.F (2002), Faire de la recherche en système d'information, collectif, Vuibert, Paris.
- REIX, R. Le système d'information, arme stratégique ? Les réalités d'un discours, In 10^{ème} congrès de L'AIMS, Toulouse, les 22 et 23 Septembre 2005.
- RIGAUD.L, « la mise en place des systèmes d'informations », éd Dunod, Bordas, Paris 1979.
- RIVAN Y, (2004). Vers un modèle de l'alignement e-business de l'entreprise, IX^{ème} conférence de l'AIMS.
- SIMON.H.A « The New Science of Management Decision », Harper ET Row, 1960 (in MARMUSE, 1996.
- Smith, H. and J.D. McKeen. "New Developments in Practice VII. Developing and Delivering on the IT Value Proposition", Communications of the Association of Information Systems, Volume 11, Article 25, April 2003.
- STRATEGOR, « politique générale de l'entreprise », 3^e édition, Dunod, Paris, 1997.
- STRATEGOR, « politique générale de l'entreprise », 4^e édition, Dunod, Paris, 1997
- STRATEGOR, « politique générale de l'entreprise », 6^e édition, Dunod, Paris, 1997
- THIETART.R.A « La stratégie d'entreprise », 2^e édition, science internationale, paris, 1996.
- THIETART.R.A, J-M.XUEREB, « Stratégies, Concepts, Méthodes, Mise en œuvre », Dunod, Paris, 2005.
- Ulrike Mayrhofer, « management stratégique », éd Bréal, Rome, 2007.
- Ulrike MAYRHOFER, « marketing », 2^{ème} éditions Bréal, 2006

Bibliographie

- Vidal pascal et all, « systèmes d'information organisationnels », Edition Pearson Education, France, 2005

Conférences :

- FILLOL.C, (2004), «Apprentissage et systémique : une perspective intégrée », XIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Normandie. Vallée de Seine.
- HEFAIEDH.R ET SAID.K, « La place des systèmes d'information dans des organisations en mutation : le cas des groupes tunisiens », XIXème Conférence Internationale de Management Stratégique, Luxembourg 2010.
- KALIKA.M et JOUIROU.N, « L'alignement stratégique : déterminant de la performance (étude empirique sur les PME) », IX^{ème} conférence de l'AIMS, 2004.
- LANCINIA et LEBRATY.J.F, « le cas de l'implantation d'un système de commandement et de contrôle : vers une relecture du modèle d'alignement stratégique », 12^{ème} conférence de l'AIM, Lausanne, switzerland, 2007.
- LASARY, « la stratégie d'entreprise », éd Dupli-Print, France 2015.

Thèses et mémoires

- CROZIER.M, « une approche sociologique des stratégies dans les organisations », Revue Française de gestion, janvier-février 1988
- Demonchy, Janssen, et al, Outils de Stratégie, Projet de fin d'étude 2003 EISTI option ICO
- LAZANIAINA.L (2005). Les enjeux des SI stratégiques : analyse des représentations sociales des dirigeants marketing en France, Thèse de doctorat en sciences de gestion université de Lyon.
- MICHEL.S « Contribution à l'évaluation du système d'information bancaire », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montesquieu - BORDEAUX IV, 2011.
- S.TRAN, «SI : une mise en perspective organisationnelle des paradigmes de conception », colloque de l'AIMS, 2009, Grenoble

Bibliographie

- THEVENET.L.A « Proposition d'une modélisation conceptuelle d'alignement stratégique : La méthode INSTAL », Thèse de doctorat, université Paris I – Panthéon-Sorbonne, 2009.
- YANNIS.G « Système d'information et stratégie dans le transport : Le cas du Transport Express", Thèse de doctorat, Ecole nationale des ponts et chaussées, 1993.

Sites internet

- www.1min30.com/brand-marketing/la-communication
- www.memoireonline.com
- www.sonelgaz.com
- [www, sadeg.com](http://www.sadeg.com)
- www.lesdefinitions.fr
- [www.Sabbar.fr/management/la-démarche stratégique/](http://www.Sabbar.fr/management/la-d%C3%A9marche-strat%C3%A9gique/)
- www.cloudfront.net
- www.wlideshare.net
- www.researchgate.net
- www.manager-go.com

Table des matières

Table des matières

Remerciements	i
Dédicaces	ii
Liste des abréviations	iv
Liste des figures	iv
Liste des tableaux	v
Liste des graphiques	vi
Sommaire	vii
Introduction Générale.....	01
Chapitre I : l'évolution de la pensée stratégique et la place de l'information.....	05
Introduction	06
Section 1 : les concepts de la stratégie	07
1.1. Le concept de la stratégie dans le domaine militaire.....	07
1.1.1. L'art de la guerre selon Sun-Tzi.....	07
1.1.2. La stratégie militaire selon Von Clausewitz.....	09
1.1.3. Le rapprochement entre la stratégie militaire et celle de l'entreprise	10
1.2. L'approche sociologique de la stratégie.....	11
1.3. Définition de la stratégie d'entreprise	13
1.4. Les niveaux et les éléments de la stratégie.....	14
1.4.1. Les trois (03) niveaux de la stratégie	14
1.4.1.1. La stratégie d'ensemble (générale)	14
1.4.1.2. Les stratégies d'activités	15
1.4.1.3. Les stratégies fonctionnelles	15
1.4.2. Les éléments de la stratégie.....	16
Section 2 : la démarche stratégique.....	18

Table des matières

2.1. Le diagnostic stratégique.....	20
2.1.1. La segmentation stratégique.....	21
2.1.2. Diagnostic interne.....	23
2.1.2.1. La chaîne de valeur.....	24
2.1.2.2. La matrice BCG.....	25
2.1.3. Diagnostic externe.....	27
2.1.3.1. Analyse PESTEL.....	27
2.1.3.2. Les 5 forces de Porter.....	29
2.1.4. Synthèse du diagnostic stratégique.....	31
2.2. La décision stratégique.....	33
2.3. La mise en œuvre de la stratégie.....	35
2.4. Le contrôle stratégique.....	35
Section 03 : le développement stratégique des entreprises.....	37
3.1. Les voies de développement.....	37
3.1.1. La spécialisation.....	37
3.1.2. La diversification.....	38
3.1.2.1. La diversification concentrique.....	38
3.1.2.2. La diversification horizontale.....	39
3.1.2.3. La diversification conglomerale.....	39
3.2. Les modes de développement stratégique.....	39

Table des matières

3.2.1. La croissance interne	39
3.2.2. La croissance externe	39
3.2.3. La croissance conjointe	39
3.3. Les manœuvres stratégiques.....	40
3.3.1. Les fusions et acquisitions stratégiques	40
3.3.1.1. L'acquisition horizontale	40
3.3.1.2. L'acquisition verticale	41
3.3.1.3. L'acquisition de diversification liée.....	41
3.3.1.4. L'acquisition conglomerale	41
3.3.2. Les alliances stratégiques	41
3.3.2.1. Les alliances complémentaires.....	42
3.3.2.2. Les alliances de Co-intégration	42
3.3.2.3. Les alliances de pseudo-concentration	42
3.4. Le développement international	43
3.4.1. Les approches de l'internationalisation	43
3.4.1.1. La globalisation	43
3.4.1.2. La localisation	43
3.4.1.3. La glocalisation	43
3.4.2. L'internationalisation et les voies de développement.....	44
3.4.3. L'internationalisation et les manœuvres stratégiques	44
Conclusion.....	45
Chapitre II : le système d'information de l'entreprise	46
Introduction	47
Section 1 :L'information dans l'entreprise systémique.....	48

Table des matières

1.1. L'information dans l'entreprise.....	48
1.1.1. L'information et sa place dans l'organisation	48
1.1.2. La diversité de l'information.....	49
1.1.2.1. Les sources d'information interne.....	49
1.1.2.2. Les sources d'information externe	49
1.1.3. Les qualités de l'information.....	50
1.1.4. Le traitement de l'information	52
1.1.4.1. Approches quantitatives	52
1.1.4.2. Approches qualitatives	52
1.2. Communication	52
1.2.1. Types de communication	53
1.2.1.1. Communication interne	53
1.2.1.2. Communication externe	53
1.2.2. Les composantes de la communication.....	53
1.2.3. Les moyens de communication dans l'entreprise.....	55
1.2.3.1. Les supports écrits.....	55
1.2.3.2. Oral, audio-visuel et d'autres supports.....	55
1.2.3.2.1. Les réunions	56
1.2.3.2.2. La vidéo	57
1.2.3.2.3. L'audit interne.....	57
1.2.3.2.4. L'intranet.....	58
1.3. Système et l'approche systémique	58
1.3.1. Définition du système	59
1.3.2. Les composants du système	59
1.3.3. Les différents types du système	60

Table des matières

1.3.3.1. Système fermé ou ouvert.....	60
1.3.3.2. Système libre ou commandé	60
1.3.3.3. Les systèmes hommes-machines.....	61
1.3.3.4. Les systèmes déterministes et les systèmes probabilistes	61
1.3.4. Les trois grands sous-systèmes de l'entreprise	61
1.3.4.1. Sous systèmes de pilotage	62
1.3.4.2. Sous-systèmes opérant	62
1.3.4.3. Sous systèmes d'information	62
1.4. L'entreprise comme système.....	62
1.4.1. Les travaux de Forrester	63
1.4.2. La théorie du management	63
Section 02 : le système d'information dans l'entreprise	65
2.1. Définition du système d'information	65
2.1.1. Le SI est un ensemble organisé à partir de différentes ressources	67
2.1.1.1. Personnes	67
2.1.1.2. Matériels	68
2.1.1.3. Procédures et logiciels	68
2.1.1.4. Données.....	68
2.1.2. Un ensemble finalisé pour répondre à des objectifs.....	68
2.1.3. Un système d'information peut être défini à plusieurs niveaux.....	69
2.2. Dimension du système d'information	69
2.2.1. La dimension informationnelle	69
2.2.2. La dimension technologique	70
2.2.3. La dimension organisationnelle	70
2.3. Rôle et implication stratégique du système d'information dans l'entreprise	71

Table des matières

2.3.1. Rôle du système d'information dans l'entreprise	72
2.3.1.1. Support aux opérations (le niveau fonctionnel)	72
2.3.1.2. Support à la gestion et à la prise de décision (niveau tactique).....	72
2.3.1.3. Support aux actions stratégiques (niveau stratégique)	73
2.3.2. Implications stratégiques des systèmes d'information	73
2.3.2.1. Système d'information et structure de l'entreprise	74
2.3.2.2. Système d'information et compétitivité de l'entreprise	75
2.4. Les types de système d'information.....	76
2.4.1. Les systèmes d'information de l'exploitation de l'entreprise	76
2.4.2. Les systèmes de traitement transactionnels	76
2.4.3. Les automatismes industriels	76
2.4.4. La bureautique.....	76
2.4.5. Les systèmes d'information de gestion (SIG)	77
2.4.6. Les systèmes de production des rapports	77
2.4.7. Les systèmes d'information d'aide à la décision.....	77
2.4.8. Les systèmes d'informations pour dirigeants.....	77
2.4.9. Les systèmes d'information stratégiques (SIS).....	78
Section 3 : Alignement stratégique	79
3.1. Origine de la notion « Alignement »	79
3.2. Vers un alignement stratégique du SI	80
3.3. Le modèle SAM « Strategic Alignment Model »	81
3.3.1. Les dimensions du modèle SAM	82
3.2. L'approche dynamique de l'alignement.....	83
3.4. Le modèle d'alignement stratégique et ses prolongements.....	85
Conclusion.....	87

Table des matières

Chapitre III : Cas pratique, L'impact du système d'information sur le développement stratégique de la SADEG .T-O.....	88
Introduction	89
Section 01 : présentation de la société algérienne de distribution d'électricité et gaz (SADEG) de T.O	90
1.1. Présentation de SONELGAZ	90
1.2. Présentation de la SADEG de T.O	92
1.2.1. Aperçu historique de la SADEG	92
1.2.2. Présentation de SADEG	94
1.2.3. La direction de Distribution de Tizi-Ouzou (SADEG.T.O)	95
1.3. Missions et attributions	96
1.3.1. Missions	96
1.3.2. Attributions.....	97
Section 02 : l'importance du SI dans la SADEG	98
2.1. Les différents systèmes d'informations.....	98
2.1.1. Les SI du groupe SONELGAZ	98
2.1.1.1. Système d'information NOVA	98
2.1.1.2. Système d'information HISSAB	98
2.1.1.3. Système d'information Gestion des engagements	99
2.1.2. Les SI de la SADEG.....	100
2.1.2.1. Système d'information CRMS	100
2.1.2.2. Système d'information GTC	101
2.1.2.2.1. Mode de paiement	101
2.1.2.2.1.1. Au Guichet	101
2.1.2.2.1.2. Par Carte DAHABIA	101

Table des matières

2.1.2.2.1.3. Paiement à domicile	101
2.1.2.3. Système d'information CTC	101
2.1.2.4. Système d'information MALIYA	102
2.1.2.5. Système d'information Gestion des compteurs « ADDAD »	102
2.1.2.6. Système d'information Gestion des Ouvrages	102
2.1.2.7. Système d'information Gestion des incidents électrique « SIE »	102
2.1.2.8. Système d'information centre d'information opérationnel	103
2.2. L'organisation structurelle de la SADEG de T.O	103
2.2.1. Division techniques	103
2.2.1.1. Division technique Electricité	104
2.2.1.1.1. Type urbain	104
2.2.1.1.2. Type rural	104
2.2.1.2. Division technique Gaz	105
2.2.2. Division planification électricité et gaz.....	106
2.2.3. Division études d'exécution et travaux électricité et gaz	107
2.2.4. Division administration et marché	108
2.2.5. Division relation commerciale	109
2.2.6. Division ressources humaines	110
2.2.7. Division finance et comptabilité	112
2.2.8. Division exploitation des systèmes d'informations	113
2.2.9. Service juridique	114
2.2.10. Service affaire générale	114
2.3. L'importance des SI vis-à-vis de la stratégie de l'entreprise	115
Section 03 : interprétation des résultats.....	117
3.1. Méthodologie et objectifs de la recherche.....	117

Table des matières

3.1.1. Objectifs de la recherche	117
3.1.2. La méthodologie de recherche	117
3.1.2.1. Les outils de recherche	117
3.1.2.1.1. La recherche documentaire	117
3.1.2.1.2. Le questionnaire	117
3.1.2.1.3. Les entretiens semi-directifs pour des compléments explicatifs	120
3.1.3. Les difficultés rencontrées pendant l'enquête	120
3.2. Analyse et interprétation des résultats de l'enquête	120
3.2.1. Procédure de collecte des données	121
3.2.2. Présentation de l'échantillon	121
3.2.3. Analyse des résultats	126
3.2.3.1. Résultats relevant du registre « environnement d'entreprise »	126
3.2.3.2. Résultats relevant du registre « utilisation du système d'information »	127
3.2.3.3. Résultats relevant du registre « la stratégie d'entreprise »	129
3.2.3.4. Résultats relevant du registre « lien entre stratégie et système d'information de l'entreprise »	131
Conclusion	134
Conclusion générale	135
Annexes	139
Bibliographie	147
Table des matières	153

Résumé

L'objectif de ce mémoire est de nous permettre de mieux cerner la relation existante entre la stratégie et le système d'information de l'entreprise, en effet, l'environnement économique international connaît depuis plusieurs années une accélération et une dynamique importante qui trouve son origine le développement rapide des technologies de l'information et de la communication. Dans ces considérations, l'entreprise se trouve concentrer plus de complexité, vu l'amplification des interdépendances, de différentes natures Organisationnelles, Technologiques et Informationnelles donc la nécessité de l'existence d'un système pour manager ces trois grandes dimensions et suivre le chemin de la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise. En effet la stratégie d'entreprise a connu différentes approches ce qui a impliqué l'existence de différentes définitions variant selon les concepts et les auteurs, aussi une boucle stratégique existe entre la stratégie et le système d'information puisque aucun ordre de priorité ne peut gérer la relation entre ces deux concepts. La relation théorique entre la stratégie et le système d'information de l'entreprise étudiée dans ce mémoire a fait l'objet d'une étude empirique au sien de la société de distribution de l'électricité et de gaz SADEG de Tizi-Ouzou (filiale du groupe SONELGAZ).

Summary

The objective of this brief is to enable us to better understand the relationship between the strategy and the company's information system, in fact, the international economic environment has for several years been experiencing an acceleration and an important dynamic that has its origin in the rapid development of information and communication technologies. In these considerations, the company finds itself concentrating more complexity, given the amplification of the interdependencies, of different kinds Organizational, Technological and Informational, therefore the need for the existence of a system to manage these three major dimensions and follow the path of the achievement of the strategic objectives of the company. Indeed, the company strategy has experienced different approaches, which have involved the existence of different definitions varying according to the concepts and authors, so a strategic loop exists between the strategy, and the information system since no order of priority can manage the relationship between these two concepts. The theoretical relationship between the strategy and the company's information system studied in this brief has been the subject of an empirical study by the electricity and gas distribution company SADEG of Tizi-Ouzou (a subsidiary of the SONELGAZ group).