

République Algérienne Démocratique et Populaire

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE ABOU BEKR BELKAID

TLEMCEN



Mémoire de Magister en Science de Gestion

Option: Système d'Information et Communication en Entreprise

Thème

**LE SYSTEME D'INFORMATION A L'EPREUVE DE
L'ORAGANISATION
CAS DE L'ENTREPRISE DE TELECOMUNICATION
« Algérie Telecom »**

Présenté par

BELACHOU AHMED

Encadré par

Pr .BENDIABDALLAH Abdessalem

Membres du jury

Dr CHELIL Abdelatif

Président

Pr BENDIABDALLAH Abdessalem

Encadreur

Dr AHMED BELBACHIR Mohammed

Examineur

Dr KARA TERKI Assia

Examineur

2014-2015

Remerciement

Je remercie infiniment le seigneur Dieu tout puissant pour de nombreuses grâces et inspirations reçues gratuitement.

J'exprime ma profonde reconnaissance à Monsieur **BENDIABDALLAH Abdessalem**, Professeur à l'université de Tlemcen pour ses conseils et qui m'a fait l'honneur d'examiner ce travail tout au long de sa préparation.

Mes remerciements vont à tous les étudiants en post-graduation et pour leur encouragement et leur amitié, et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

A mon coencadreur Mr IZNASNI Ali qui ma aidé tout le long de ce chemin.

Je ne manquerai pas de remercier, mes enseignants ; ceux qui n'ont ménagé aucun effort pour nous transmettre les connaissances acquises.

Pour finir, j'adresse mes remerciements aux membres du jury et l'Université "ABOU BEKR BELKAID " de Tlemcen.

Dédicace

Je dédie cet humble mémoire à toute personne ayant aidé dans l'élaboration de ce travail, et qui sans leur contribution, la réalisation de ce travail aurait été presque impossible.

A mes chers parents, sur qui j'ai pu compter et me ressourcer d'affection et de bénédictions durant toute ma vie ;

A ma femme, sans elle ce travail n'aurait pas pu voir le jour, je la remercie pour son aide documentaliste, sa patience et son fort soutien moral.

A mes frères, Habib, Fethi, Boumediene, Yacine et ma sœur Amina, mes belles sœurs qui m'ont beaucoup soutenue et encouragée même au-delà des mers ;

Nul mot ne peut suffire pour exprimer ma gratitude aux camarades et amis pour les échanges et partages d'expérience, les remarques et les suggestions pertinentes, le climat fraternel et interactif qui a régné tout au long de notre formation.

A ceux dont je ne peux oublier le soutien, mes chers amis Abdellatif Amine Ismail Hamza Mohamed et khaled.

A toute la promo de magister de système d'information et communication en entreprise.

A mon encadreur **Mr BENDIABDALLAH Abdessalem** qui n'a pas cessé de m'encourager sagement aux moments de détresse.

A toutes les personnes que j'aime.

BELACHOU AHMED

CHAPITRE I : ENTREPRISE ET SYSTEME D'INFORMATION

Section 01 : L'évolution de l'entreprise.....

Section 02 : Le système d'information.....

CHAPITRE II : LA PERFORMANCE MANAGERIALE ET ROLE DES SI

Section 01 : La performance de l'entreprise.....

Section 02 : L'impact des si sur la performance de l'entreprise.....

CHAPITRE III : CAS PRATIQUE « ALGERIE TELECOM »

Section 01 : Historique et présentation de l'entreprise.....

Section 02 : Méthodologie de l'enquête et traitement de résultats.....

Aujourd'hui l'entreprise se trouve en face de plusieurs enjeux, elle doit réagir vite et le mieux possible à la pression croissante de l'environnement, elle doit savoir quand et comment réagir sachant que les effets de ses actions sont peu prévisibles et que ses choix sont complexes du fait de la variété et de la multiplicité des facteurs à prendre en considération.

Le système d'information existe pour aider une organisation à atteindre ses objectifs (Street et Meister, 2004)¹. Ils devraient fournir des orientations aux organisations pour les aider à réaliser leurs objectifs. Dispose d'un grand impact sur tous les niveaux de l'organisation (opérationnel, tactique et stratégique). Ils ont également impact sur tous les domaines fonctionnels: finances et la comptabilité, de la fabrication et de la production, les ventes et le marketing...et ressources humaines.

Au cours des dernières années, les organisations du monde entier ont beaucoup investi dans les systèmes d'information (SI). Il est largement estimé que l'investissement dans les systèmes d'information permettra aux entreprises de réduire coûts et concurrence stratégique et efficace Butler et Gray², en particulier de concrètement supporter la réalisation des activités. Il est construit à partir des exigences des métiers, des processus définis par l'entreprise.

Démontrer la contribution des systèmes d'information (SI) à la rentabilité des entreprises est un problème de recherche encore non résolu. Plus de dix années se sont écoulées depuis que Roach a sérieusement remis en question les effets des SI sur la performance organisationnelle, ne pouvant observer aucun lien évident entre l'investissement en SI d'une entreprise et le rendement de ses actifs. Depuis lors, divers chercheurs dont Raymond, Paré et Bergeron³ et Chan et Huff⁴ et Hitt et Brynjolfsson⁵, ont démontré que les SI ont un effet réel, mais uniquement dans la mesure où l'entreprise gère sa technologie en congruence avec sa stratégie, sa structure et son environnement.

¹ Street ET Meister, Small Business Growth and Internal Transparency: The Role of Information Systems.2004.

² Butler & Gray/Reliability, Mindfulness, & IS MIS Quarterly Vol. 30 No. 2/June 2006

³ Raymond, L., Paré, G. et Bergeron, F. (1995), "Matching Information Technology and Organization Structure: An Empirical Study with Implications for Performance", European Journal of Information Systems, 4, 1, p. 3-16.

⁴ Chan, Y.E. ET Huff, S.L. (1993), « Investigating Information Systems Strategic Alignment », Proceedings of the 14th International Conference on Information Systems (December 5-8), Orlando, Florida, p. 345-363.

⁵ Brynjolfsson, E. et Hitt, L. (1993), « Is Information Systems Spending Productive? New Evidence and New Results », Proceedings of the 13th International Conference on Information Systems, Orlando, Florida, p. 47-64.

Ces trois aspects fondamentaux de la congruence n'ont jamais été validés conjointement. On peut ainsi conclure à la sous-spécification des modèles de recherche ayant été utilisés dans les études antérieures et n'ayant examiné l'impact des SI que sous un seul aspect.

Évoluant dans une économie mondialisée, confrontées à des pressions croissantes de la part de leurs partenaires d'affaires, les entreprises, font face à de nouveaux défis en ce qui a trait à la gestion de la performance¹. Elles se doivent d'atteindre et de maintenir un niveau d'excellence qui leur permet de survivre et de prospérer (Cagliano et Spina, 2002). Les entreprises de classe mondiale ont besoin d'outils de pilotage permettant le maintien du niveau d'excellence qui leur est nécessaire, c'est-à-dire d'outils de mesure multidimensionnelle, efficiente et efficace de leur performance.

Grâce à leur perspective multidimensionnelle de la performance, les « systèmes d'information permettraient de gérer ce rapport à l'excellence en aidant l'entreprise à identifier ses forces et faiblesses eu égard à ses ressources et compétences, de même que les opportunités et menaces reliées à sa position concurrentielle².

Bien qu'on déplore un manque de consensus sur la définition de ces systèmes, on s'accorde néanmoins à leur reconnaître des attributs de base tels que des indicateurs de performance et une infrastructure de support, des processus de collecte et de traitement d'information et un rôle de mesure de performance organisationnelle (Franco-Santos, Kennerley, Micheli, Martinez, Mason, Marr, Gray et Neely, 2007). Cette mesure de performance est idéalement holistique et multidimensionnelle, intégrant les fonctions, les processus, et les activités de l'entreprise. Au-delà de considérations purement financières, l'information produite par une telle approche permettrait un meilleur alignement des ressources et des activités sur les objectifs stratégiques de l'entreprise³.

L'information est présentée dans une forme concise, habituellement sous forme de tableaux de bord regroupant des indicateurs de performance de divers types des indicateurs financiers et non financiers, rétrospectifs et prospectifs, quantitatifs et qualitatifs. Considérant leur rôle de soutien à la prise de décision tant tactique que stratégique⁴, les SI sont destinés à l'équipe de

¹Ratchev et Pawar, 2004.

²Raymond, St-Pierre et Marchand, 2009

³Lorino P « Méthode et pratiques de la performance », édition d'Organisation, Paris, France, 1997.

⁴Kueng, P., Meier, A. et Wettstein, T. Performance measurement systems must be engineered", Communications of the Association for Information Systems, 2001, p. 1-26.

direction de l'entreprise, bien que non exclusivement, et peuvent être utilisés collectivement dans l'organisation¹.

Les systèmes de mesure de performance attirent l'attention des chercheurs pour divers types d'organisations. Plusieurs auteurs soulignent le besoin de recherche sur l'utilité de ces systèmes pour les entreprises, sur les impacts de leur utilisation et ce, tant sur les pratiques de gestion que sur la performance de l'entreprise. De Toni et Tonchia (2001) observent un manque de modèles théoriques et de cadres conceptuels sur la pratique des mesures de performance.

Les entreprises algériennes sont obligées de s'adapter à l'évolution de leur environnement, elles sont amenées à ajuster leurs services et à adopter de nouvelles stratégies pour répondre aux besoins de l'environnement interne et externe.

Néanmoins, nombreuses entreprises algériennes négligent l'importance capitale du système d'information et son rôle dans l'amélioration des différentes activités de l'entreprise et surtout son impact sur sa performance.

C'est la raison principale pour la quelle nous avons opté pour un thème de recherche intitulé : « le système d'information a l'épreuve de l'organisation ». L'entreprise de télécommunications Algérie Telecom.

L'entreprise Algérie Telecom est une entreprise publique spécialisée dans les télécommunications qui vise à se démarquer de la concurrence et à améliorer sa performance pour accroître sa part de marché et avoir la position de leader sur le marché de télécommunication Algérien.

L'analyse des relations entre le système d'information et l'entreprise est notre fil conducteur car elle permet de déterminer la contribution de systèmes d'information à l'amélioration de la gestion de l'information au sein de l'entreprise prestataire de service.

Notre préoccupation à travers cette recherche est de répondre à la problématique suivante :

Quel est l'impact du système d'information sur la performance de l'entreprise de télécommunication Algérie Telecom ?

¹Lorino P « Méthode et pratiques de la performance », édition d'Organisation, Paris, France, 1997.

Afin de bien exploiter notre problématique, il est important de la décomposer en questions secondaires :

- Qu'est ce qu'un système d'information ?
- Comment peut-on mesurer la performance d'une entreprise ?
- Existe-t-il un impact du SI sur la performance de l'entreprise de télécommunication Algérie Télécom ?

Pour mieux cerner les préoccupations suscitées, nous nous sommes appuyés sur deux hypothèses qui sont :

- H1 : le système d'information est un outil fondamental qui fournit des informations nécessaires pour prendre les meilleures décisions.
- H2 : Le système d'information d'Algérie Telecom a un impact important sur sa performance managériale.

Pour la réalisation de notre recherche, nous avons eu recours à diverses méthodes, consultation documentaire à travers des ouvrages, des documents remis par l'entreprise ainsi que le questionnaire distribués auprès de l'ensemble du personnel d'Algérie Telecom

Notre travail est partagé en deux parties la première partie théorique et la deuxième sera consacrée à l'illustration d'une étude concrète réalisée au niveau de l'entreprise de télécommunications Algérie Telecom.

La première partie sera divisée en deux chapitres :

Le premier chapitre intitulé « entreprise et système d'information ». Donc nous traiterons dans la première section le concept de l'entreprise, son approche (traditionnelle et systémique), on va voir les écoles de pensée, ainsi que les étapes majeures de l'évolution d'entreprise (l'entreprise moderne et contemporaine), La deuxième section le système d'information, on va donner des définitions des SI ses composantes et ses caractéristiques, ensuite nous mettrons en lumière ses différents niveaux selon le niveau organisationnel :¹ systèmes opérationnel(SO), système d'aide au management (SMO) ,système d'information à la stratégie (SIS), ainsi que les quatre principaux types des systèmes d'information en l'occurrence , les systèmes de traitements de transactions (STT),systèmes d'information de gestion (SIG),systèmes d'aide à la décision (SIAD),systèmes

¹Laudon Kenneth, Laudon Jane. « Management des systèmes d'information ».Adapté par FIMBEL Éric. 9^{ème} éd. Paris : Pearson Education France, 2006 p.496.

d'information pour dirigeants (SID). On abordera après les facteurs des systèmes d'information et à la fin la place de l'informatique au sein de l'entreprise.

Le deuxième chapitre « La performance managériale et rôle de système d'information ». Dans la première section nous mettrons le point sur la notion de la performance, ses caractéristiques et ses critères d'appréciation, nous aborderons ensuite les types et les mesures de la performance, les niveaux et les objectifs de mesure de performance. On va traiter après la performance managériale ses déterminants, ses leviers ainsi que ces indicateurs. Enfin nous concluons dans la deuxième section de ce chapitre par l'étude de l'impact des systèmes d'informations sur la performance de l'entreprise.

Le troisième chapitre on a essayé d'analyser l'impact de SI sur la performance managériale de l'entreprise de télécommunications Algérie Telecom à travers l'analyse de questionnaire et les documents internes et discussion de résultats.

CHAPITRE I
ENTREPRISE ET
SYSTEME
D'INFORMATION

INTRODUCTION

L'environnement économique a connu beaucoup de changement (concurrence, évolution technologique, mondialisation...etc.), personne ne peut nier que le management est devenu une nécessité dans la gestion de l'entreprise afin de suivre son évolution (technologique, économique, sociale et juridique). Les entreprises doivent s'adapter à ce changement à l'aide des systèmes d'information pour assurer leur survie de prime abord, et être compétitive.

La complexité de l'entreprise émane du fait que c'est une « organisation », dont l'information reste l'un des points indispensable qui dispose les entreprises pour doter d'une vision éclaircie de ce qui se passe sur le marché où sont implantées, et de saisir des opportunités voire même d'étendre son potentiel et la position concurrentielle.

Avec un système d'information qui es indispensable en raison d'un contexte économique plus compétitif d'une part, et la prolifération rapide des applications et solutions informatiques d'autre part.

Le système d'information est un système organisé de ressources, de personnes et de structures qui évoluent dans une organisation et dont le comportement coordonné vise à atteindre un but commun. Les systèmes d'information sont censés aider les utilisateurs dans leurs activités : stocker et restaurer l'information, faire des calculs, permettre une communication efficace, ordonnancer et contrôler des tâches, etc.

L'entreprise est l'organisation qui réunit les éléments de la production et qui les dispose de façon à l'accomplir. (...) L'entreprise peut revêtir différentes formes : elle peut être confiée à des particuliers, ou être exercée par l'Etat, les communes, etc. ; mais cela ne change rien à sa nature. On peut se faire une représentation matérielle de l'entreprise, en considérant un récipient où viennent aboutir de nombreux canaux, qui représentent les éléments de la production et d'où sort un courant unique, qui représente le produit¹.

1. Définition et présentation de l'entreprise

1.1. Définition de l'entreprise

«L'entreprise est un organisme vivant qui a la volonté consciente et explicite de réaliser son projet en transgressant les contraintes (internes et externes)».²

«Elle est le produit même du processus de l'entreprenance, qui consiste à créer quelque chose de différent, possédant une valeur, en lui consacrant le temps et le travail nécessaires, à assumer les risques financiers, psychologiques et sociaux correspondants et à en recevoir les fruits sous forme d'argent et de satisfaction personnelle».³

L'entreprise est d'abord une réalité polymorphe et protéiforme en ce sens qu'elle apparaît sous des aspects différents et changeants, de sorte qu'elle peut être appréhendée au travers d'une multitude de critères que sont notamment son domaine d'activité, sa dimension, son statut juridique, ou encore son âge, et plus généralement son positionnement stratégique, concurrentiel et organisationnel.

Au total, l'entreprise peut se résumer autour de quatre axes fondamentaux définissant sa politique générale :

- Stratégie (analyse de la concurrence, segmentation, diversification, spécialisation, alliances...)
- Structure (structures fondamentales, composites, internationales,...)
- Décision (management, planification stratégique, ...)
- Identité (aspects psychologiques, culture d'entreprise, ...).

¹Alain Beitone et Estelle Hemdane, « La définition de l'entreprise dans les manuels de sciences économiques et sociales en classe de seconde », I.U.F.M. d'Aix-Marseille.

²Rachid M'rabet : « La décision d'investissement de l'entreprise » édit in consulting. 1996.

³D-Hisrich et Michæl, P.Peters, « Entrepreneur Ship : Lancer élaborer et gérer une entreprise » édit, economica 1991.

En présentant un caractère de continuité, l'entreprise apparaît également comme une réalité vivante répondant aux étapes successives d'un cycle de vie ⁴: « création-démarrage, expansion, développement et maturité. S'agissant plus spécifiquement de la phase de création-démarrage, celle-ci peut être, en fonction du type d'entreprise, étroitement liée au mécanisme de financement en capital-risque. »

Enfin, l'entreprise est tout à la fois une réalité économique (en termes de production, dépenses, répartition), humaine (en tant que lieu de travail et de relations humaines) et sociétale (en tant que maillon essentiel de la vie collective), de sorte qu'elle apparaît comme une réalité complexe et pluridimensionnelle.

Globalement, en tant que structure juridique et sociale, l'entreprise s'impose comme une institution économique. Mais elle est également, et surtout, une organisation ouverte sur son environnement.

1.2. Détermination de ses caractéristiques

Les auteurs trouvent que les entreprises hautement durables réalisent une performance financière supérieure aux autres en raison de leur culture axée sur le développement durable.

En reliant les préoccupations environnementales et sociales à leur stratégie opérationnelle de base, ces entreprises entretiennent des relations plus solides avec les parties prenantes et soutiennent ainsi leur succès à long terme. Les chercheurs ont constaté que les entreprises partagent les cinq 5 caractéristiques suivantes :

- **Une gouvernance solide.** Les entreprises offrent des mesures incitatives liées à la performance environnementale et sociale à leurs administrateurs et aux membres de la direction.
- **Un fort engagement à l'égard des parties prenantes.** Les entreprises offrent des formations sur les pratiques de gestion des parties prenantes à leurs gestionnaires locaux, permettent aux parties prenantes d'exprimer leurs préoccupations et leur offrent une rétroaction.
- **Des perspectives à long terme.** Les entreprises instaurent des communications à long terme avec les analystes et les autres parties prenantes et attirent ainsi des investisseurs à long terme, tels que des institutions.
- **Des mesures détaillées.** Les entreprises sont davantage susceptibles de mesurer des indicateurs clés tels que les accidents du travail, la performance environnementale et sociale de leurs fournisseurs ainsi que la performance de l'entreprise par rapport aux normes internationales.

⁴ T. Levitt, in « Exploit the Product Life Cycle », 1965, Harvard Business Review, pp. 147-157.

- **Un niveau de transparence élevé.** Les entreprises partagent leurs mesures avec les parties prenantes, intègrent la performance sociale et environnementale dans leurs rapports financiers et font appel à des vérificateurs externes spécialisés en matière de développement durable.

1.3. Les acteurs et partenaires en entreprise

A. Les Acteurs

- ✓ Les créateurs : personnes physiques ou morales qui ont apportés de l'argent ou les biens nécessaires à la création de l'entreprise. En échange de leurs apports ils ont eu des parts de capital, des actions.
- ✓ Les salariés : Ce sont les personnes qui en échange d'un travail fournis reçoivent une rémunération de la part d'une entreprise.

B. Les partenaires

- ✓ Les clients : ils achètent à l'entreprise des services et des marchandises.
- ✓ Les fournisseurs : personnes à qui l'entreprise achète des biens ou des services.
- ✓ Les banques : partenaires qui permettent à l'entreprise de démarrer son activité et de se développer par le billet de l'emprunt.
- ✓ L'état : il peut aider les entreprises et récupérer les impôts et les taxes.

Remarque : L'entreprise peut acquérir différents biens :

- Des immobilisations (biens d'une valeur conservée pendant plusieurs années)
- Matières premières (biens qui serviront à la fabrication de produits finis)
- Biens revendus sans aucune transformation.
- Des services : achats non matériels

1.4. Les classifications d'entreprises

On va voir la classification en fonction des critères juridique et économique.

1.4.1. Les classifications juridiques

Elles permettent d'analyser la répartition des pouvoirs au sein de l'entreprise et les rapports avec les autres. Les classifications sont : La propriété de l'entreprise, la personne morale et société de personnes/de capitaux.

- **L'entreprise individuelle** : entreprises agricoles, artisanales et personnelles. Une seule personne fournit le capital, le travail et la direction. Pas de séparation entre le patrimoine de l'entreprise et celui de l'entrepreneur.

- **Les entreprises sociétaires privées** : sociétés de personnes, SARL, sociétés de capitaux (SA). Séparation capital/travail, direction assumée par les apporteurs de capitaux.
- **Les entreprises du secteur public** : entreprises publiques et semi-publiques. La finalité de ces entreprises est en général un service rendu à la collectivité.
- **Les entreprises du secteur de l'économie sociale**: coopératives de production, de distribution. Ces entreprises s'appuient sur un la solidarité. Elles n'ont pas pour objet exclusif le profit.

Dans une société de personnes, les parts sociales ne peuvent être cédées que sous certaines conditions. Les associés sont solidairement responsables des dettes et ils engagent leur patrimoine personnel. Par contre, dans les sociétés de capitaux, les parts sociales sont librement négociables et les actionnaires sont responsables uniquement des apports d'origine.

1.4.2. Les classifications économiques

La classification économique concerne la dimension et le domaine d'activité.

A. La dimension de l'entreprise

- le chiffre d'affaires : c'est le chiffre d'affaire réalisé au bout d'une année comptable.
- les capitaux propres : ils représentent tous les moyens financiers qui appartiennent à l'entreprise.
- le personnel : il représente l'effectif des salariées explicitement employés par la société.

B. Le domaine d'activité

L'activité économique d'une unité de production est le processus qui conduit à la fabrication d'un produit ou à la mise à disposition d'un service.

- la nature de l'activité qui est définie par une nomenclature.
- le secteur d'activité : regroupe des établissements de fabrication, de commerce ou de service qui ont la même activité principale.
- la branche d'activité : regroupe des unités de production homogènes.

2. Les différentes approches de l'entreprise

2.1. L'approche traditionnelle

Selon l'approche traditionnelle, l'entreprise peut être définie comme « une unité économique et juridique produisant des biens et services pour les vendre sur un marché afin de réaliser un bénéfice, c'est-à-dire, dégager une valeur ajoutée »⁵

⁵ Dictionnaire d'économie Gilbert Abraham-Froid, Guy Caire Philippe Hugon, Pierre Liau.

2.1.1. L'entreprise en tant qu'unité de production

Par l'opération de production, l'entreprise transforme des flux d'entrée (Intrants ou Inputs) en flux de sortie (Extrants ou outputs).

Les intrants peuvent être classés en trois catégories :

- Le travail fourni par l'ensemble du personnel de l'entreprise.
- Le capital technique : bâtiments, matérielsetc.
- Les consommations intermédiaires : matières premières, produits semi-finis, énergie....ou les prestations de services (publicité, transport, ...etc.) incorporés au processus de production.

Donc l'entreprise, unité de production de biens et de valeurs, doit assumer deux fonctions:

- La combinaison des facteurs de productions pour obtenir des produits (fonction de production)
- Le renouvellement de la combinaison productive et de produits (fonction création et innovation).

2.1.2. L'entreprise en tant qu'unité de répartition

La contrepartie monétaire de la production de l'entreprise, constituée des recettes qu'elle retire de ses transactions sur le marché, ne reste pas dans l'entreprise. Elle est répartie entre diverses parties prenantes qui sert à rémunérer l'ensemble des agents économiques ayant participé à l'activité de production de l'entreprise.

« La part de chaque agent à la richesse créée dépend du degré de participation de celui-ci à l'activité économique » :⁶

- La part du personnel : dépend essentiellement de quatre facteurs principaux :
 1. Les règles de fonctionnement du marché du travail : qui déterminent un « prix du travail » pour les diverses qualifications.
 2. La nature de la combinaison productive adoptée par l'entreprise : le rapport entre le travail et le capital employé.
 3. La qualification du personnel.
 4. La politique sociale de l'entreprise : accorder une importance à la relation de causalité entre le salaire et les résultats de l'entreprise.
- La part de l'Etat : ces prélèvements ont un caractère obligatoire et dépendent de la réglementation en vigueur. Ils sont généralement composés des impôts et des cotisations sociales.
- La part des apporteurs des capitaux : c'est l'excédent brut d'exploitation (EBE) qui sert à rémunérer les capitaux et aussi à les attirer.

¹ Kirmi Brahim, « Le management Théorie et processus »,2004. (p : 17-18).

Le problème du partage de la valeur ajoutée de l'entreprise est une question essentielle, qui est au centre des conflits sociaux dans les entreprises et au cœur des débats sur la compétitivité des entreprises.

2.1.3. L'entreprise en tant que cellule sociale

Depuis longtemps, seule la fonction économique de l'entreprise a été perçue et étudiée.

Il est nécessaire de dépasser le seul point de vue économique pour saisir l'entreprise dans son ensemble comme étant une cellule sociale.

« L'entreprise constitue un groupe humain, formé de sous-groupes au sein desquels et entre lesquelles de l'information circule et des relations s'établissent. »

L'ignorance de la réalité sociale de l'entreprise par les premiers théoriciens qui ont centré leur pensée sur la réalité économique de l'entreprise unité de production et de répartition, a eu des effets très néfastes et a entraîné dans les entreprises des dysfonctionnements repérables à un ensemble de symptômes dues l'omission du caractère social de l'entreprise qui constitue un groupe humain régi par des règles spécifiques de fonctionnement.

Aujourd'hui, à côté de la fonction économique, est reconnue la fonction sociale de l'entreprise : tandis que la fonction économique est orientée vers l'extérieur de l'entreprise et consiste à satisfaire les besoins de la clientèle par ses produits, la fonction sociale est centrée sur l'intérieur de l'entreprise et tends plus à la satisfaction des besoins de ses salariés, garante de la motivation et de la productivité de sa ressource fondamentale.

2.1.4. L'entreprise en tant que centre de décision

L'entreprise peut être définie comme un centre autonome de décision car son activité et son évolution sont la conséquence de décisions prises à une date donnée, qui engagent l'avenir et déterminent les performances.

Dans la petite entreprise, le chef d'entreprise constitue le seul centre de décision tant pour le fonctionnement interne de l'entreprise que dans les relations extérieures.

Par contre, dans la grande entreprise, il y a nécessairement un grand nombre de centres de décision par personne, par manque de temps et de compétence, ne peut prendre seul la totalité des décisions. Chaque responsable hiérarchique doit déléguer une fraction de son pouvoir de décision.

Le management de l'entreprise est la résultante d'une myriade de décisions prises par les différents délégataires de l'autorité aux divers niveaux hiérarchiques.

« L'entreprise est un édifice de délégations d'autorité successives, constituée par la ligne hiérarchique, coordonnées par un centre de décision supérieur constitué par la direction générale.»⁷

La procédure de décision : prendre une décision comporte un certain nombre d'étapes :

1. Perception de la nécessité de la décision.
2. Détermination de l'objectif poursuivi.
3. Inventaire des choix possibles.
4. Evaluation des conséquences des choix possibles.
5. Comparaison de l'objectif aux conséquences des choix possibles.
6. Sélection d'une décision.

Il apparaît donc que pour décider, il faut disposer d'un système d'information rapide, fiable et pertinent, et un système de décision dans lequel doit intervenir tous les organes de l'entreprise sur lesquels la décision aura des conséquences.

2.2. L'approche systémique

2.2.1. De l'organisation au système

« L'entreprise est une organisation composée » :⁸

- D'éléments organiques : administration, gestionnaires, employés...
- D'éléments non organiques : Les relations entre les individus, objectif des individus.

De ce fait l'entreprise est une organisation structurée, composée d'un ensemble d'éléments qui sont en relation entre eux en vue d'atteindre un objectif. Cette organisation est appelée également un système. Un système est caractérisé par :

- Son ouverture sur l'environnement : tout système « social » ne peut exercer son activité d'une manière indépendante et isolée. Celle-ci est liée à son environnement qui lui permet de prendre des actions et des décisions nécessite à compléter l'approche traditionnelle.
- Sa complexité : le système est une unité complexe car l'on ne peut prédire son comportement uniquement à partir des éléments qui la constituent.

⁷ Kirmi Brahim, Op.cit., P 20.

⁸ R. Leurion - S.A. El Hammoumi – A. Hafaoui, « Economie et organisation des entreprises », Les éditions Foucher, Paris (p : 100).

- Son interdépendance : le système est composé de plusieurs sous-systèmes reliés et il fait, à son tour, partie d'un système plus vaste (l'environnement).
- Sa dynamique : le système n'est pas fixe, il change sous la contrainte pour s'adapter aux évolutions de son environnement. Son évolution est déterminée par ses composants, mais aussi par son environnement.

Un système est donc un ensemble d'éléments en interaction, distinct de son environnement avec lequel il peut être en relation (il s'agit alors d'un système ouvert), et orienté vers la réalisation d'un objectif (c'est alors un système finalisé).

2.2.2. L'entreprise est un système organisé

« L'entreprise est une unité structurée, constituée d'organes hiérarchisés et spécialisés, et d'un certain nombre de liaisons les reliant ».⁹

A. Les organes

On distingue plusieurs types d'organes, entre autres :

- Les organes permanents : Directeur, service personnel, comptable...
- Les organes non permanents : comités d'études d'information et de coordination, commissions d'enquête
- Les organes réglementaires : conseil d'administration

B. Les liaisons

Les types de liaisons entre organes permanents peuvent être :

- Hiérarchiques : autorité d'une personne sur la totalité de l'activité
- Fonctionnelles : autorité de compétence d'une personne sur une autre, limitée à son domaine de spécialité.
- De conseil : il s'agit de spécialistes qui assistent un membre de la hiérarchie dans ses décisions.

2.2.3. L'entreprise est un système ouvert

L'entreprise constitue un système socio-économique ouvert qui comporte :

- Une structure constituée d'éléments matériels (locaux, équipements), incorporels (fonds de commerce, brevets), financiers (capitaux) et humains (personnel, direction) ? Cette structure est donc formée d'éléments stables qui n'évolue que lentement : l'appareil de production, l'organisation administrative, le réseau de distribution...

¹ Lasary, « Economie de l'entreprise », Dar El Othmania, Edition Distribution, Alger, 2007, P 7.

- Des relations entre ces éléments sous forme d'interactions qui s'opèrent par la circulation dans l'entreprise de trois sortes de flux :
 - Des flux physiques conduisant de la matière première au produit fini par la combinaison des facteurs ;
 - Des flux financiers sous forme de budget, de recettes, de dépenses ;
 - Des flux d'information tels que des objectifs, des résultats, des paramètres, des données, des directives ; leur fonction essentielle est d'assurer la régulation du système et de mesurer ses performances.

2.2.4. L'entreprise est un système finalisé

La finalité de l'entreprise est la raison pour laquelle a eu lieu sa création, c'est un idéal abstrait qu'il faut concrétiser dans des objectifs, pour faire fonctionner l'entreprise.

L'entreprise poursuit une double finalité :

- Une finalité à caractère personnel :

C'est l'objectif des fondateurs et des dirigeants de l'entreprise, car la production de biens et services ne satisfait pas leurs besoins, puisqu'ils ne sont pas les consommateurs de leur production. Donc, la fonction économique n'est que l'un des moyens de réaliser la finalité que se proposent les dirigeants et les fondateurs, c'est-à-dire, l'obtention du maximum de profit et la réalisation du meilleur taux de rentabilité.

- Une finalité à caractère institutionnel :

En se plaçant, non plus dans une optique descriptive, mais dans une optique doctrinale, certains économistes ont tenté de dissocier les buts de l'entreprise de ceux de ses dirigeants en faisant de l'entreprise une institution, dont la finalité serait double :

- La créativité économique : la fabrication et le renouvellement continu des biens et services destinées aux marchés.
- La satisfaction des divers intervenants dans le fonctionnement de l'entreprise : apporteurs de travail et de capital, les fournisseurs, l'Etat et le public.

Pour ce faire, toutes les finalités sont caractérisées par des objectifs concrets, accessibles à moyen terme et qui sont fixés au niveau de la direction générale.

Ces objectifs peuvent être soit d'ordre stratégique consistant à introduire un changement important pour agir sur l'environnement ; soit d'ordre tactique afin de s'adapter au changement imposé de l'extérieur.

Ensuite, ces objectifs peuvent être décomposés en sous objectifs assignés aux divers échelons hiérarchiques.

2.2.5. L'entreprise selon l'approche systémique¹⁰

A. Les caractéristiques

- L'interdépendance : les sous-systèmes de l'entreprise sont dépendants les uns des autres, le gestionnaire doit se préoccuper de la gestion des interfaces entre les sous-systèmes et avec l'environnement, d'où la nécessité d'une coordination entre ces éléments. En plus, lorsque la direction prend une décision concernant une des composantes du système, elle doit évaluer les conséquences.
- La complexité : l'entreprise doit faire face à la complexité croissante des phénomènes économiques, sociaux et technologiques. Son organisation devient de plus en plus complexe. Le gestionnaire doit donc se méfier des solutions toutes faites.
- L'ouverture : toute entreprise est imbriquée dans son environnement dont elle dépend pour atteindre ses objectifs. De cet environnement, elle obtient les ressources dont elle a besoin (énergie, matières premières, capital, personnel...). Une fois transformées en produits, elle les redirige vers son environnement, ainsi l'entreprise influence cet environnement.
- L'évolution : l'entreprise comme système ouvert, évolue au sein d'une société et interagit avec des organisations concurrentes, des clients, des fournisseurs... Le contexte de l'entreprise est la source d'occasions mais aussi de contraintes.

B. Les conséquences

- « Le management doit assurer la cohésion et l'adéquation de l'entreprise aux spécificités de l'environnement »¹¹
- La finalité du management n'est pas de concevoir un ordre parfait mais de trouver un chemin entre l'ordre et le désordre.
- Le devenir d'une entreprise est lié à sa capacité d'adaptation à l'environnement : elle doit anticiper son évolution et le transformer.

¹ R. Leurion - S.A. El Hammoui – A. Hafaoui, Op.cit, (p : 102-104).

²Alain Beitone et Estelle Hemdane, « La définition de l'entreprise dans les manuels de sciences économiques et sociales en classe de seconde », I.U.F.M. d'Aix-Marseille, P30.

Tableau 1.1. L'approche systémique versus l'approche traditionnelle

Approche traditionnelle	Approche systémique
1. Séparer (causalité) 2. Analyser (réduction) 3. Ordonner (exhaustivité) 4. Démontrer (évidence)	1. Observer (globalité) 2. Relier (interactivité) 3. Induire (hypothèse) 4. Interpréter (inférence)
Prouver pour connaître (Certitude)	Comprendre pour maîtriser (Incertitude, ouverture, remise en question, créativité)

Source : AFSCET2002.¹²

3. Les écoles de pensée

Les économistes considèrent que l'entreprise (ou plutôt l'entrepreneur) comme un agent économique simple prenant des décisions d'optimisation rationnelle, compte tenu d'une vision simplifiée, ou simpliste, du marché qui ne comprend que les quantités, les prix, le taux d'intérêt et le coût des facteurs de production.

3.1. L'école classique

L'école classique est née au cours de la deuxième révolution industrielle. Elle s'est développée dans deux directions : l'organisation scientifique du travail (OST) et l'organisation administrative du travail (OAT), elle se réfère sur 4 principes suivants:

1. Le Principe hiérarchique
2. Le principe d'exception
3. Le principe d'unité de commandement:
4. Le principe de spécialisation

3.1.1. Taylor et l'O.S.T

Frederick Taylor est le fondateur de l'Organisation Scientifique du Travail (OST)¹³ dont la préoccupation était la rationalisation de la production dans les ateliers.

Taylor a retenu Trois principes clés :

- Ergonomie pour perfectionner, organiser les postes de travail, réduire la pénibilité ;
- Chronométrage de la production ;
- Amélioration de la productivité.

¹ AFSCET, groupe « Diffusion de la pensée systémique », Pourquoi l'approche systémique, mai 2002.

²Frédéric Taylor «The Principles of Scientific Management», 1911. P 188.

3.1.2. Henri Fayol La théorie de l'administration

Fayol repose essentiellement dans la fonction de Direction et formule une théorie administrative complète, en se fondant sur sa propre expérience. Il constate que la majorité des dirigeants ont été formés dans des écoles d'ingénieurs sans aucune formation en administration, commerce, finances et comptabilité. Il plaide alors pour l'enseignement de la capacité administrative. Il constate que les activités administratives augmentent au fur et à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie (que Fayol, comme Taylor, voit d'une façon pyramidale) et qu'elles concernent principalement l'administration des hommes.

Il classe les fonctions de l'entreprise en six groupes:

Tableau 1.2. Les Fonctions de l'entreprise

Fonction	Objectif
Technique	production, transformation, logistique
Commerciales	Achats, Ventes, Echanges.
Financières	Communication financière, recherche et gestion des capitaux
Comptable	Inventaire, Bilan, Prix de revient, Statistique.
De Sécurité	Protection des biens et des personnes.
Administrative	Prévoyance, Organisation, Commandement, Coordination, Contrôle, Audit.

Source : Henri Fayol 1916¹⁴.

La fonction administrative (fonction de direction) est diffusée dans toute l'entreprise, moins en bas de la hiérarchie, plus en haut de la hiérarchie. Elle est chargée de cinq tâches :

- 1- Prévoir :** anticiper l'évolution de l'entreprise.
- 2- Organiser :** mettre en place les moyens afin d'atteindre les objectifs.
- 3- Commander :** permettre au personnel de remplir ses fonctions en lui donnant des ordres ;
- 4- Coordonner :** harmoniser les efforts et les travaux de chacun dans un ensemble ;
- 5 -Contrôler :** vérifier si l'entreprise ne s'écarte pas de l'objectif fixé.

Le tableau 1.3 est un bref résumé permettant de rapidement comprendre les 14 principes et leurs impacts dans l'organisation une fois en application.

¹⁴Henri Fayol, « Administration industrielle et générale » 1916, P 181.

Tableau.1.3. Les 14 principes d'administration de Fayol.

Principes	Impacts
La division du travail	Spécialise les tâches
L'autorité et responsabilité	Donne le pouvoir d'agir aux gestionnaires
La discipline	Règles claires et connues
L'unité de commandement	Un seul chef
L'unité de direction	Séparation par domaine
La subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général	L'intérêt de la compagnie avant l'intérêt personnel
La rémunération du personnel	Salaire compétitif
La centralisation/ décentralisation	Source des décisions claires
L'hierarchie	Impose le respect
L'ordre	Personne et chose au bon moment
L'équité	Aucune préférence personnelle
La stabilité du personnel	Esprit de sécurité
L'initiative	Implique les individus
L'union du personnel	Réduit les conflits

Source : Henri Fayol¹

Dans l'esprit de Fayol ces principes d'organisation devaient prendre place dans un « code administratif » qu'il appelait de ses vœux. La nécessité de constituer une science de l'administration ne lui avait pas échappé. C'est par son souci de la voir naître qu'il représente une étape très importante dans l'histoire de la théorie des organisations où il annonce Urwick, Gulick².

3.1.3. Max Weber:

C'est l'inventeur de l'organisation bureaucratique. Weber a présenté trois types d'organisation fondée sur la manière dont l'autorité est légitimée:³

- L'organisation charismatique
- L'organisation traditionnelle
- L'organisation rationnelle

L'organisation bureaucratique désincarnée de son aspect humain, basée sur la compétence, la rigueur, la précision et bien sûr une stricte hiérarchie.

3.2. L'écoles des relations humaines

¹Henri Fayol, « Les 14 principes du management » 19 août 2008, <http://blogconsultantfrance.blogspot.com/>

²Lyndall Urwick, Luther Gulick, « Papers on the Science of Administration » 1937.

³ Roger Tessier et Yvan Tellier, « Théories de l'organisation. Personnes, groupes, systèmes et environnement », p. 23

L'école des Relations Humaines est née dans le cadre de la crise économique de 1929, le développement des idées socialistes ont conduit à contester les fondements de l'école classique qui avait déshumanisé les relations de travail.

Les préceptes de cette école s'articulent comme suit :

- La personne recherche, certes, un maximum de rétribution par rapport à son travail, mais aussi, un cadre de vie satisfaisant.
- L'instinct grégaire prime : l'homme a besoin de faire partie d'un groupe, d'un clan où il a sa place et où il est reconnu.
- La communication, l'échange, les stimulations positives, la reconnaissance de ses efforts, la valorisation de ses capacités est autant de besoins fondamentaux que toute personne doit trouver dans son travail. Si elle les obtient, elle augmentera d'elle-même sa contribution aux résultats de l'unité et de l'entreprise auxquelles elle appartient.

3.2.1. Elton Mayo et l'expérience d'Hawthorne

Elton Mayo a réalisé une enquête dans usine de fabrication de téléphone. "Western Electric" de Hawthorne. Il explique les changements intervenus pendant ses expériences à Hawthorne à travers six variables psychosociologiques :

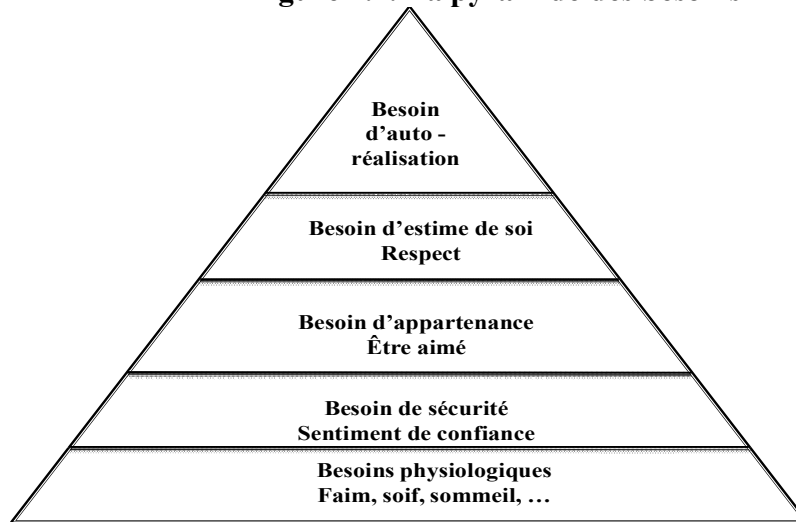
- 1) Le commandement ;
- 2) Le statut social ;
- 3) La cohésion de groupe ;
- 4) Les objectifs du groupe ;
- 5) Le leadership informel ;
- 6) Le sentiment de la sécurité de son emploi.

3.2.2. Abraham Maslow et la pyramide des besoins

Maslow a proposé une fort célèbre classification pyramidale des besoins¹ (ou des "motivations") : Selon lui, tous les individus souhaitent satisfaire cinq catégories de besoins :

Des théoriciens comme Alderfer critiquent cette hiérarchisation vu que plusieurs besoins peuvent s'exprimer simultanément.

¹Abraham Maslow, « Vers une psychologie de l'être » chez Fayard en 1972.

Figure 1.1. La pyramide des besoins

Source: Abraham Maslow.¹

3.2.3. MC Gregor Douglas la théorie X et la théorie Y.

Douglas Mc Gregor a élaboré une véritable théorie de management basée deux conceptions de l'homme au travail : la théorie X et la théorie Y.

- « la théorie X » qui correspond à l'idéologie et aux pratiques de l'époque:
 - L'individu a une aversion innée pour le travail.
 - Les individus doivent être contrôlés, dirigés, menacés de sanction afin qu'ils fournissent des efforts pour la réalisation des objectifs de l'organisation ;
 - L'individu recherche avant tout la sécurité, et fuit les responsabilités, il préfère d'être dirigé.
- « La théorie Y » qui place en adéquation les besoins individuels et organisationnels :
 - L'individu au travail est capable de s'autodiriger et de s'autocontrôler ;
 - Il recherche l'accomplissement en prenant des responsabilités.
 - Le salarié dispose la capacité d'exercer son imagination, sa créativité au service
 - Il existe « un stock de savoir » chez le salarié et ce stock n'est pas ou peu utilisé.

3.2.4. Frederick Herzberg et l'étude des motivations

Frederick Herzberg estime que l'organisation scientifique du travail conduit à un sous-emploi des ressources humaines en méconnaissant ses potentialités. Il met en place la théorie des deux facteurs qui stipule qu'il y a des facteurs représentant des pré-requis environnementaux qui

¹Abraham Maslow « Maslow's Hierarchy of Needs ».2009.P206.

n'apportent pas directement la motivation, mais dont l'absence amène des insatisfactions. (Facteurs d'hygiène ou d'insatisfaction)

- **Facteurs d'insatisfaction (ou facteur d'hygiène et de sécurité)**

- avoir des conditions de travail décentes,
- avoir une rémunération convenable,

- **Facteurs intrinsèques motivation source de satisfaction**

- Besoin de s'accomplir
- Besoin de responsabilité, d'autonomie,

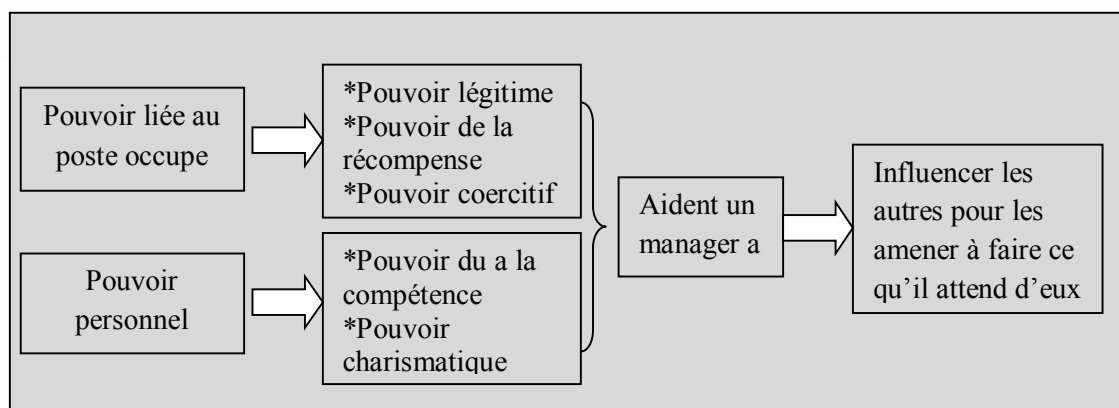
3.2.5. Kurt Lewin et la dynamique de groupe

Lewin a porté son analyse sur l'étude des comportements des groupes. Il est l'inventeur de la notion de dynamique des groupes. A partir de recherches réalisées sur des groupes chargés de fabriquer des masques, il va tester trois modes de commandement différents :

- Le leadership autoritaire
- Un leader démocratique
- Un leader « laissez-faire »

En termes de résultats, c'est le style démocratique qui est le plus performant mais il soulignera l'importance d'une dynamique de groupe reposant sur le dialogue, la confiance et la responsabilisation.

Figure 1.2. Les formes du pouvoir



Source: John R.P French, B.Raven 1959.¹

3.2.6. Le modèle de Likert

Likert a prolongé les travaux de Mayo et Lewin. Il a développé le principe de la relation intégré comme principe majeur d'organisation. Il a préconisé une organisation du travail par groupe, car il considérait que cela créait de meilleures relations entre chacun.

Ses enquêtes montrèrent aussi que le management se situe dans 4 catégories :

- Style autoritaire exploiteur
- Style autoritaire paternaliste
- Style consultatif
- Style participatif

Likert a conseillé le chevauchement des groupes, pour réduire les distorsions dans le cheminement des informations. Il a préconisé un mode de style de direction participative.

3.3. Les écoles modernes

Plusieurs courants ont participé à l'élaboration de la théorie moderne des organisations qui s'enrichit régulièrement :

- Le courant mathématique ;
- L'école néo-classique (empirique) ;
- La théorie de système et de la décision ;
- La théorie de la contingence.

3.3.1. Le courant mathématique

Il se caractérise essentiellement par l'utilisation des modèles mathématiques pour comprendre et résoudre certains problèmes complexes qui se posent aux gestionnaires.

Ce courant, né pendant la deuxième guerre mondiale pour répondre aux besoins des armées en matière de logistique, s'est développé ensuite dans le domaine de la gestion des entreprises.

¹Jhon R.P French,B.Raven 1959. «The bases of social power», in Darwin Castwrightm Dir., studies in social power, Ann Arbor, Michigan, University of Michigan Press, 1959.

L'idée fondamentale qui sous-tend ce courant c'est que l'utilisation des méthodes quantitatives de gestion et l'usage de l'ordinateur assure une préparation scientifique et rapide des décisions.

Ces méthodes quantitatives se composent de plusieurs disciplines dont on peut citer quelques unes :

- La recherche opérationnelle ;
- Le calcul statistique et les mathématiques financières ;
- La théorie de la décision dans un environnement certain : on y trouve la programmation linéaire, la théorie des graphes...
- La théorie de la prise de décision dans un univers incertain, aléatoire ou hostile : probabilité, la théorie minimax, la théorie des jeux...

3.3.2. L'école néo-classique (empirique)

Cette école s'est développée grâce à l'apport de grands praticiens (Chef d'entreprises et grands cabinets de conseil).

On peut citer cinq postulats communs aux auteurs néo-classiques :

- * La maximisation du profit
- * La décentralisation des responsabilités et des décisions
- * La direction par objectifs
- * Le contrôle par analyse des écarts
- * La motivation par la compétitivité

3.3.2.1. Alfred P. Sloan

Sloan passe la totalité de sa carrière à la Général Motors, dont 33 ans comme Directeur général puis Président. Il est connu pour avoir fait de GM la première société mondiale, grâce à la décentralisation, en appliquant 4 principes simples¹ :

1. Les divisions doivent être autonomes et jugées d'après la rentabilité du capital investi.
2. Certaines fonctions contrôles doivent être centralisés (finances, juridique, publicité)
3. La Direction Générale ne doit pas s'occuper d'exploitation mais de politique générale.
4. L'organigramme doit prévoir des passerelles afin que chaque division soit représentée, de manière consultative, dans les autres divisions.

3.3.2.2. Peter Drucker

¹Alfred Pritchard Sloan, « Mes années à la General Motors ». 1968, P166.

L'idée de Drucker est que le management est une fonction essentielle dans l'organisation. C'est un travail spécifique, c'est-à-dire qu'il requiert des compétences et des outils particuliers.

Il s'est particulièrement intéressé aux fonctions de la Direction Générale. Pour lui les tâches majeures de l'équipe directoriale sont définies comme suit :

- La fixation de la mission spécifique de l'organisation : " ... seule une définition précise de la mission et de l'objet de l'institution rend possible la détermination d'objectifs clairs et réalistes...¹"

- Organisation du travail productif et mise en place de conditions de travail créant la satisfaction du personnel. Cela se réalise au travers de la définition de standards (de normes) au travers de l'autocontrôle et par un processus d'apprentissage continu.

- La prise en compte des impacts sociaux de l'entreprise sur son environnement et des influences de ce dernier sur les orientations de l'organisation.

3.3.2.3. Octave Gélinier

C'est l'un des pères fondateurs de la Direction Par Objectifs (DPO). Pour lui la science des organisations doit reposer sur des principes clairs, simples et concrètement applicables.

Selon O.Gélinier, le point fondamental du management de l'entreprise est la définition de sa politique générale à long terme. Il pense "qu'il y a concordance entre croissance à long terme et profits à long terme²".

De plus, cette politique doit être accompagnée par des objectifs quantitatifs et datés qui permettent :

- La délégation de l'autorité
- La décentralisation des responsabilités et des décisions.
- L'intégration des services.
- La définition de la structure adéquate.
- La supervision hiérarchique
- La motivation des hommes.

3.3.3. Les théories des systèmes et de la décision

¹ Peter F. Drucker, « La nouvelle pratique de la direction des entreprises » 1970, P143.

² Octave Gélinier « Fonctions et tâches de la DG » 1963, P180.

3.3.3.1. La théorie des systèmes

Le physicien Ludwig Von Bertalanffy a élargi la réflexion à l'ensemble des systèmes et formulé une théorie générale des systèmes. Son but est de dégager et de formuler des principes valables pour les «systèmes» en général, indépendamment de la nature des éléments qui les composent et des relations, des «forces», qui les relient. De ce fait, sa théorie distingue 2 notions fondamentales :

- Systèmes fermés, lorsqu'ils sont isolés de leur environnement
- Systèmes ouverts lorsqu'ils se livrent à des échanges avec leur environnement.

3.3.3.2. La théorie de la décision

Richard Cyert et James March¹ ont développé une théorie de comportement de la firme. Ils postulent que la firme constitue une organisation mettant aux prises des groupes aux intérêts multiples et dans laquelle les processus de prise de décision passent par des médiations entre services, divisions... Dès lors, il ne s'agira plus de maximiser un objectif mais de rendre compatibles plusieurs objectifs.

Il en résulte ainsi une représentation de l'entreprise comme :

- La résolution des conflits ;
- L'élimination de l'incertitude ;
- La recherche de la problématique ;
- L'apprentissage ;
- La décision est la partie invisible du management.

3.3.4. La théorie de la contingence :

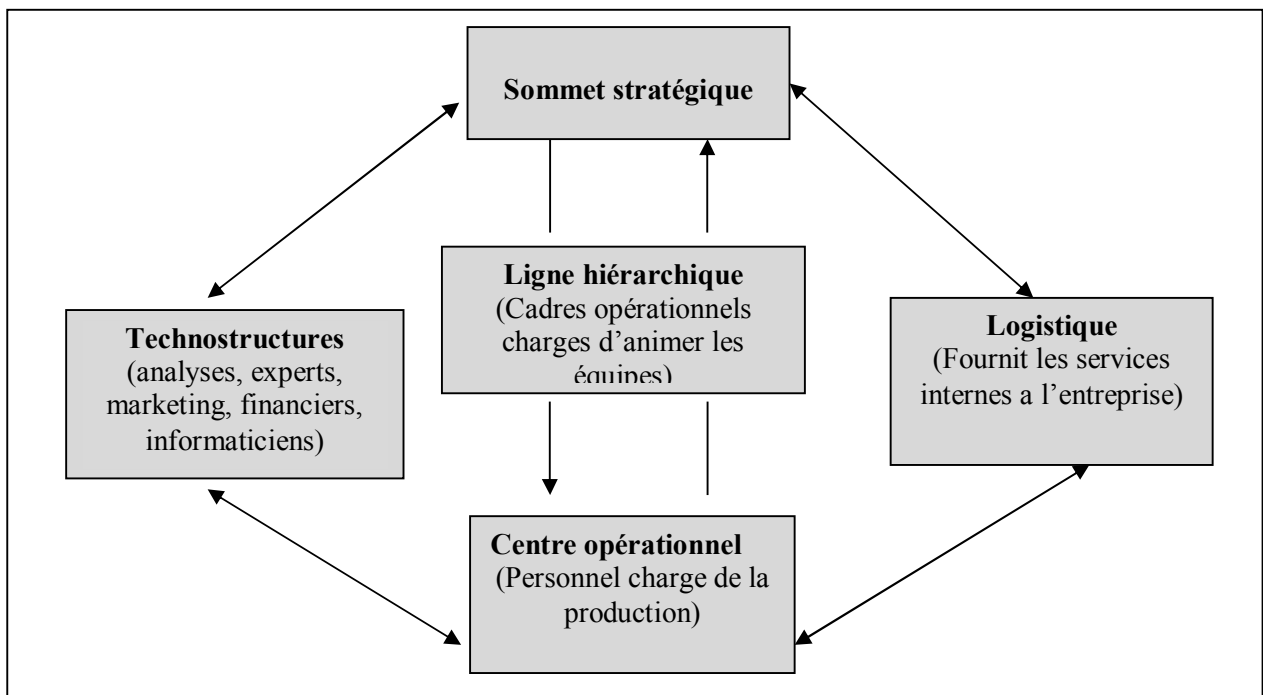
L'école contingencialiste cherche à mettre en relation le niveau de performance et certaines données de contexte. Les entreprises les plus performantes adoptent différentes structures. A chaque situation correspond une structure bien déterminée et donc performante.

3.3.4.1. La synthèse de Henry Mintzberg

L'école de Mintzberg date des années 80. Cet auteur reste d'actualité au niveau de la presse économique. Il a écrit de nombreux articles. Son ouvrage principal s'intitule «Structures des organisations et dynamique des entreprises». Il propose ainsi, une modélisation du fonctionnement organisationnel:

¹Cyert et March « processus de décision dans l'entreprise ».1963.

Figure 1.3. Model de fonction de l'organisation



Source: Henry Mintzberg 1982¹

Selon Mintzberg il y a 5 mécanismes de base par lesquels les organisations coordonnent leur travail :

1. L'ajustement mutuel
2. La supervision directe
3. La standardisation des procédés de travail.
4. La standardisation des résultats.
5. La standardisation des qualifications.

¹ Henry Mintzberg «Structures des organisations et dynamique des entreprises» 1982.

Tableau.1.4. Analyse comparative des différentes Ecoles de pensée

Ecole	Epoque	Nature et problème étudié	Finalités	Avantages	Inconvénients
L'école classique	1890-1920	Système de production Fonctions du management Bureaucratie	Optimisation Efficience	Economie d'échelle Performance accrue Equité interne	Faible initiative Absence d'adaptation externe
L'école des relations humaines	1930-1960	Performance collective Fonctionnement des groupes de travail Motivation	Productivité Efficacité	Dynamique de groupe Prise en compte du facteur humain	Analyse partielle des besoins Surestimation des besoins sociaux manipulation
La théorie de la décision	1940-1960	Traitement de l'information Prise de décision	Recherche de solutions satisfaisantes plutôt qu'idéale	Approches par les processus Modélisation SI	Prise en compte insuffisante des résistances des acteurs
La théorie de la contingence	1955-1980	Lien organisation-environnement	-Trouver l'organisation la mieux adaptée à un contexte donné	Lien taille, technologie-structure	Absence d'informations sur les processus internes
L'analyse systémique	1960-1980	Lien entre les différentes parties internes et externes de l'organisation	Décomposition de l'organisation en sous-systèmes inter-reliés	Prise en compte de la complexité et de la dynamique organisationnelle	Approche essentiellement descriptive
L'approche de l'économie industrielle	1970-1990	Conditions de création et de survie de l'organisation Relations mandants mandatés	Rechercher les conditions où l'organisation a un coût inférieur au marché.	Diversité des formes d'organisation	Démarche trop systématique Opérationnalisation limitée.

Source : Samir Chaqri 2009¹

4. L'évolution d'entreprise

4.1. Les 4 phases d'évolution d'entreprise

¹ Samir Chaqri « Les Ecoles de la théorie des organisations » Université Ibnou Zohr Maroc Master Professionnel 2009.

Les organisations s'imposent sur les conditions à mettre en place pour séduire et conserver les ressources humaines compétentes au sein de leur organisation. La satisfaction et la motivation des employés comptent parmi les facteurs indispensables dans une entreprise.

Le principal obstacle à l'achèvement de plans d'action pertinents et efficaces est sans nul doute la multitude de piste de solutions proposées et la rapidité de leurs mises en chantier, sans qu'aucun diagnostic sérieux et rigoureux n'ait été réalisé.

Chaque organisation évolue et peut traverser quatre phases de développement :¹

4.1.1. Phase 1: L'organisation hiérarchique

Le leadership dans l'organisation hiérarchique se caractérise par un style « paternaliste/bienveillant ». Les ordres et les soutiens sont donnés du haut vers le bas. Le feedback des subordonnées est ignoré la plupart du temps dans le processus du management. Le collaborateur est considéré comme un « enfant » dont le patron paternel doit s'occuper. On fait croire au collaborateur s'il respect les règles de l'organisation et travaille durement qu'il gagnera ses faveurs. Les problèmes et crises sont résolus au fur et à mesure de leurs apparitions. Un grand atout de l'organisation hiérarchique est sa capacité de survivre aux crises majeures et sa structure évidente des responsabilités du management. Le point faible est le manque de visions et l'incapacité de profiter du potentiel intellectuel et à la créativité de ses collaborateurs.

4.1.2. Phase 2: L'organisation institutionnelle

L'organisation institutionnelle se caractérise par son organisation et de sa bureaucratie efficiente. Le service à la clientèle est une préoccupation majeure. La communication vient du haut mais tient compte du feedback du bas. Cette organisation est le royaume des équipes, du contrôle de la qualité et du management de la qualité par objectifs.

La réaction envers les clients est rapide par contre la réaction face au changement social est glaciale. Pour évoluer vers un style de collaboration l'organisation a besoin d'une transition globale du système qui demande énormément de temps.

4.1.3. Phase 3: L'organisation de collaboration

Elle se caractérise par l'interaction. La collaboration de tous les membres et de ses équipes est indispensable. L'objectif principal est d'avoir un impact sur la qualité de vie de la société en

¹Willis Harman ET John Hormann. « Creative Work: The Construction Role of Business in a Transforming Society ».

général. Ce type d'organisation a une énorme souplesse structurelle. Le leadership se démarque par son style enthousiaste, visionnaire et empathique. Les managers sont des facilitateurs.

La différence principale entre une organisation de collaboration et les autres c'est « la circulation libre des idées ». Le management favorise plutôt la stimulation de la créativité au lieu d'empêcher des actions non autorisées. La communication va de haut en bas, du bas en haut et latérale. Les personnes discutent ensemble comment rendre l'organisation d'avantage humaine.

Les collaborateurs cherchent et apprennent avec leurs compétences de contribuer à la croissance de leur organisation.

4.1.4. Phase 4: L'organisation de l'étude

Elle se caractérise par sa grande capacité d'apprendre de façon interactive, par son soutien au développement de ressources humaines et sa préoccupation d'être différente. Cette phase demande un nouveau regard sur la « qualité » et la façon d'« apprendre ».

L'organisation de l'étude est une organisation de réseau constitué par des groupes libres. En appliquant le modèle du leadership/serviteur les leaders encouragent les autres à maximiser leurs performances par un système de coaching et mentoring renforcé. La qualité de la communication est marquée par l'empathie générale¹. Le collaborateur est considéré comme un microcosme dans l'organisation et il est encouragé d'assumer des responsabilités pour l'ensemble qui peuvent parfois aussi dépasser le cadre de son cahier des charges. Et chaque rencontre est considérée comme une possibilité d'apprendre. Des compétences interpersonnelles et des réflexions deviennent cruciales à ce niveau.

Un noyau des valeurs est établi ou changé par consensus. Une flexibilité extraordinaire permet à l'organisation de faire face aux changements rapides. Cette vision de la qualité demande un équilibre. L'organisation travaille pour perfectionner l'équilibre entre le respect des besoins personnels, de l'équipe et de la communauté.

4.2. L'évolution de l'entreprise vers une structure en réseaux

4.2.1. L'intégration verticale remise en cause

Un mouvement général d'intégration vertical s'est développé depuis la fin de la seconde guerre mondiale qui a consisté à internaliser le maximum de transactions marchandes. Des

¹Brian P. Hall – « The Genesis Effect » / Harrison Owen – « Spirit: Transformation and Development in Organizations »

échanges (achats ou ventes) qui avaient lieu sur le marché vont alors se dérouler à l'intérieur de l'entreprise.

Les profits attendus par ce type de politique se répartissent en trois grandes catégories :

- ✓ La réduction des coûts
- ✓ La création de domination stratégique sur des concurrents non intègres
- ✓ L'élimination de certain dysfonctionnement du marché.

Mais l'intégration verticale ne présente pas que des avantages, si il en était autrement toutes les entreprises seraient intégrées. Cette politique se heurte à 4 catégories principales de limites :

L'augmentation de la taille, les procédures internes sont plus lourdes et moins efficaces accroissement des rigidités, le risque de sclérose incompatibilité entre les produits, synergie négative.

Une réduction dans la demande finale peut avoir des conséquences extrêmement défavorable sur la rentabilité et même remettre en cause la survie des firmes : la disparition du journal SATURDAY EVENING POST peut s'expliquer ainsi, crée au début du siècle le POST était devenu avec plusieurs millions d'exemplaires le principal journal américain. Au lieu de se saisir des occasions nouvelles qui s'offraient à lui comme l'achat de CBS, le post mis en œuvre une politique d'intégration totale qui partait de l'exploitation des forêts et allait jusqu'à la distribution en passant par la fabrication du papier et l'impression. Lorsque les ventes du POST baissèrent, l'ensemble de la chaîne fut touché et au bout de quelques années l'empire s'écroula.

Les conséquences négatives de ces modalités d'intégration n'ont pas eu un gros impact sur les économies occidentales car on était en période de croissance rapide d'après guerres. Par contre elles sont beaucoup plus visibles dans les circonstances actuelles.

On assiste ainsi à la remise en cause de certaines politiques d'intégration verticale : les firmes se séparent des productions présentant des synergies négatives avec les activités qu'elles désirent conserver (politique de recentrage).

En tout état de cause l'équilibre entre intégration et externalisation est une des questions pratiques les plus actuelles dans la gestion des entreprises modernes : Que faut-il fabriquer soi-même et que fait-il sous-traiter.

4.2.2. Une nouvelle génération d'entreprises

On va voir une nouvelle génération d'entreprise réseaux ou d'entreprise transactionnelle, d'entreprise modulaires ou d'entreprises virtuelles.

4.2.2.1. L'entreprise réseau

Ce type d'entreprise est conçu comme un ensemble de cellule qui dialogue entre elles dans la perspective commune de satisfaire une clientèle de plus en plus exigeante, ainsi la conception même de ces firmes va reposer sur des notions comme l'autonomie et la responsabilité afin qu'elles puissent réagir a des événements plutôt qu' a des règles préétablies. Ces entreprises sont très proches du marche ce qui leur permet `une part d'être gouvernées dans un esprit entrepreneuriales et d'autres part de pouvoir s'adapter rapidement a toutes les évolutions de leur environnement. Les entreprises réseau appelées aussi entreprises transactionnelles sont définies comme des structures capitalistique ment indépendantes au sein d'une même chaîne de valeur ajoutée.

Un exemple emblématique se trouve dans la célèbre entreprise BENETTON qui emploie près de 6000 personnes en interne mais qui fait travailler près de 60000 personnes dans 450 entreprises sous-traitantes. Il en de même chez Toyota qui fabrique 70 voitures par employés contre 10 chez GENERAL MOTORS. Cette différence ne tiens pas a la productivité mais au taux d'externalisation, autour de TOYOTA on trouve près de 10000 entreprises sous traitantes organisés en cascade appelées « kyoryokukai »¹

L'entreprise devient alors un centre qui anime un réseau de firmes sous-traitantes et de ce fait les frontières de l'entreprise se diluent. En outre les relations avec l'environnement changent de nature puisque de plus en plus souvent les firmes passent des alliances avec leurs fournisseurs, ce qui fait que ces entreprises réseau reposent sur 2 piliers : l'externalisation et les alliances.

L'efficacité d'un réseau dépend des relations entre les différentes composantes de l'organisation mise en place ; au cours du temps, un réseau progresse et s'enrichit mais il ne peut se maintenir que si les relations entre les partenaires restent loyales pour à terme transformer les sous-traiter en « cotraitants ». Sur un plan plus général, l'efficacité du travail en réseau suppose des procédures stables et maîtrisées (normes ISO par exemple).

En définitive, l'entreprise qui a été l'origine d'une organisation à multiples pôles de décision est devenue une organisation étendue, qui a pris la forme d'une structure éclatée.

¹ www.Mémoire online.com

4.2.2.2. L'entreprise virtuelle

Une entreprise virtuelle rassemble tout au long d'une chaîne de valeur plusieurs organisations spécialisées qui sont coordonnées, non pas au moyen de liens formels ou du fait de la proximité physique des individus, mais grâce au partage de ressources communes, à la collaboration et aux techniques de l'information.

Le terme d'entreprise virtuelle ne fait pas référence à « la réalité virtuelle » mais à la « mémoire virtuelle » qui désigne en informatique le procédé qui permet à un ordinateur d'utiliser une partie de son disque dur pour accroître sa capacité de calcul. Elle est centrée sur son métier et sous traite toutes les fonctions périphériques. Le premier atout majeur d'une entreprise virtuelle est sa flexibilité, elle peut réagir très rapidement en cas de difficultés ou de problèmes puisqu'il suffit de remplacer certains partenaires par d'autres. Par ailleurs sur le plan des coûts l'entreprise virtuelle transforme ses coûts fixes (salaires loyers.... ;) en charges variables en fonction de l'activité des partenaires et des sous traitants.

En deuxième lieu, et ce en mutualisant leurs commandes les entreprises réunies au sein d'un réseau virtuel augmentent leurs capacités de négociation face à leurs fournisseurs (particulièrement intéressant pour les entreprises de petites tailles).

Enfin en réunissant les compétences et les capacités de plusieurs partenaires, l'entreprise virtuelle permet d'obtenir un fort effet de levier et ainsi de ne pas être obligé d'engager des moyens financiers trop élevés.

4.2.3. La mise en place d'une structure en réseaux.

Les entreprises se recentrent toutes sur leur métier de base et confient les fonctions et services périphériques à des entreprises extérieures. La tendance semble être de construire des relations durables avec ces partenaires et de travailler en réseau avec elles.

Les réseaux peuvent être structurés de différentes manières :

- soit le client entre en contact avec un seul des partenaires, qui va concevoir la réponse en faisant appel aux expertises des membres du réseau. Ex. dans les BTP avec le travail du maître d'œuvre.
- Soit, le client entre en contact avec un seul membre du réseau qui diagnostique le besoin et oriente son client vers les experts du réseau. Analogie : le généraliste qui vous oriente vers les médecins spécialistes.
- Soit le client entre en contact avec n'importe lequel des membres du réseau qui proposera l'ensemble des prestations de ses partenaires.

Les échanges sont facilités par les nouvelles technologies de communication comme Internet, l'EDI, la téléphonie mobile, la visioconférence

Dans les domaines de l'informatique et des télécommunications, le concept de SI s'applique maintenant à l'ensemble des organisations, privées ou publique.

L'importance des systèmes d'information dans les entreprises et administrations est de démontrer comment mettre en place et comment gérer un système d'information de qualité, efficace, au meilleur coût tout en assumant les contraintes métier.

Un système d'Information représente l'ensemble des éléments participant à la gestion, au traitement, au transport et à la diffusion de l'information au sein de l'organisation.

Très concrètement le périmètre du terme Système d'Information peut être très différent d'une organisation à une autre.

1. Information et système d'information

L'information est un élément de base pour piloter une entreprise, il est donc nécessaire de collecter, traiter et diffuser cette information.

1.1. L'information

Etymologiquement¹, le terme information dérivé du latin informare, signifie :

- Renseigner: apprendre, faits, données, matière, service de renseignement, éclairer, voir...
- Donner une forme**: synthétiser, élaborer, traiter, dégrossir, rendre accessible, compréhensible, intelligible, assimilable, utilisable, opérationnel, valeur ajoutée, mettre aux normes, modéliser, forme vivante, en mouvement, flux...

¹ http://www.memoireonline.com/12/07/784/m_systeme-d'information-gestion-de-l'information.html, (18 /03/2012.

- Avertir : contredire, infirmer des idées reçues, prévoir, voir plus loin, parer un danger, avenir, horizon, réflexe, logique du réflexe, gérer, préparer, catalyser et réagir...
- Instruire : former, sensibiliser, armer, culture, connaissance, ordonner, renforcer, affiner, entraîner, réfléchir...

Selon Darbelet (Michel), Izard (Laurent) et Scaramuzza (Michel)¹: « l'information représente les données transformées sous forme significative pour la personne qui les reçoit, elle a une valeur réelle pour ses décisions et ses actions».

Simon Patrick, Anelka Taylor² donnent la définition suivante : « l'information est un ensemble de données qui permettent de modifier la perception que l'on a de l'environnement ».

Nasr (Philippe)³ définit l'information comme : « une photo des objets et des faits ; elle les représente et elle corrige ou confirme l'idée qu'on s'en faisait. Elle transforme un renseignement, une donnée en ressource utilisable pour le destinataire ».

Jacques Mélese a son tour écrit⁴ que « l'information (...) est la prémisse d'une décision. Autrement dit : une information est quelque chose qui a la capacité de modifier le comportement d'un homme ou d'un automate, l'information n'est pas neutre, mais dépend fortement du couple émetteur-récepteur».

La difficulté de définir ce concept réside dans son utilisation par plusieurs domaines, ajoutée à sa confusion avec d'autres concepts (données, connaissance) qui semblent être des synonymes, chose qui n'est pas vrai. A fin de clarifier ces concepts et éliminer cette confusion, on va définir les trois concepts :

- **Les données** : sont des faits qui n'ont pas encore été traités et dont on ne peut, à ce stade, tirer aucun enseignement.
- **Les informations** : sont des données traitées ou transformées qui aident quelqu'un à prendre une décision ou à tirer des conclusions.
- **La connaissance** : est l'ensemble des notions et des principes qu'une personne acquiert par l'étude, l'observation ou l'expérience. La connaissance provient des esprits au travail.

ELEMENT	DESCRIPTION
---------	-------------

¹ Darbelet Michel, Izard Laurent et Scaramuzza Michel : « Notions fondamentales de gestion d'entreprise, Organisation, fonctions et stratégie », édition Foucher, Paris, France, 1995, P270.

² Simon Patrick, Anelka Taylor «Economie d'entreprise», édition Bréal, Paris, France,1999, P98.

³ Nasr Philippe « Les systèmes d'information de gestion », édition Chenelière Education, Montréal, Canada, 2009, P14.

⁴ C. Lesnard et S.verbughe : « organisation et gestion des entreprises », Dunod 3ème édition, P.07.

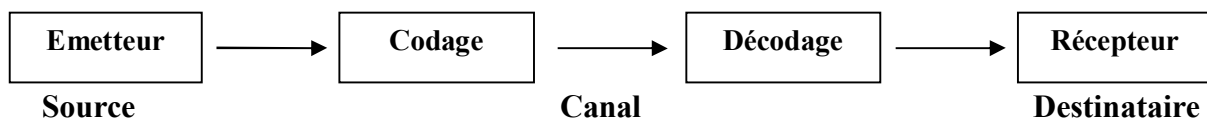
Les données	-Collection de faits objectifs (comme des transactions) concernant un évènement ; -Matière première de l'information.
Les informations	-Données transformées sous une forme significative ; -Message qui apporte une nouvelle vision, perception ; -Matière première de la connaissance.
La connaissance	-Mélange d'expériences, de valeur, d'information, de conseils qui fournissent un cadre pour évaluer et incorporer de nouvelles expériences et informations.

Tableau 1.5 : Données, informations et connaissance.

Source : Nasr (Philippe) 2009.¹

1.1.1. La circulation de l'information

❖ La transmission des informations : la communication



- **Le canal** : dysfonctionnement - encombrement - "bruits" parasites.

- **Les émetteurs et les récepteurs** : n'ont pas toujours la même vision des problèmes.

Exemples : "commerciaux" et "techniciens" dans l'entreprise, patrons et salariés, ... mais aussi parents et enfants, professeurs et élèves, ...

❖ Les types de communications

La communication se varie suivant un certain nombre de critères :²

* interne ou externe

* hiérarchique (ascendante : comptes-rendus, descendante : ordres, notes, règlements, ...)

* fonctionnelle (information type conseil).

* selon le mode de transmission: Vertical ascendant, vertical descendant, latéral (transversal).

* selon le degré d'institutionnalisation :

- formelle (voir organigramme, textes, procédures, ...)

- informelle (non prévu par les règlements officiels). Très important rapide, flexible, mais dangers!

*selon les destinataires :

- communications interpersonnelles (entre collègues, entre élèves, ...)

- communications de masse (journal d'entreprise, ...)

¹ Nasr Philippe « Les systèmes d'information de gestion », op.cit., 2009, P14.

² Michel Barot (Manuel p. 90 à 93)

- communications institutionnelles (notamment par le biais d'organismes légalement mis en place.
Ex : comités d'entreprise, représentants syndicaux, délégués du personnel, ...)

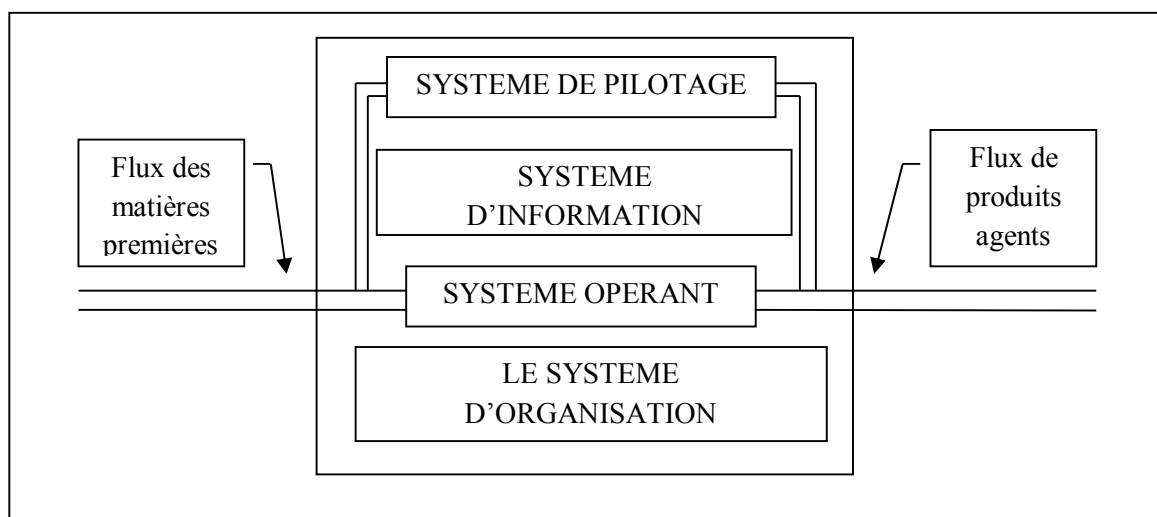
1.2. Le système d'information

Un SI est une construction formée d'informations, de traitements, de règles d'organisation et de ressources humaines et techniques. Les ensembles d'informations sont des représentations partielles de faits qui intéressent l'institution, l'organisation ou l'entreprise.

1.2.1. Définition

La définition des systèmes d'information la plus fréquente est sans doute celle de Jean Louis Lemoigne et qui se traduit par la représentation suivante :

Figure.1.4. Les Systèmes d'information dans les organisations



Source : Lemoigne, J, L1973¹

Un système d'information peut être défini comme étant « l'ensemble des moyens humains et matériels, et des méthodes se rapportant au traitement des différentes formes d'information rencontrées dans les organisations »²

Le système d'information (S.I.) se définit comme un « Système utilisateur machine intégré qui produit de l'information pour assister les êtres humains dans les fonctions d'exécution, de gestion et de prise de décision ».³

¹ Jean Louis Lemoigne, « Les Systèmes d'information dans les organisations ». Paris : PUF, 1973.

² Galacsi, « Les systèmes d'information : analyse et conception », 1979 Dunod, Paris, P. 10.

³ Alter et al. 1985.

« Un système d'information se définit par l'information qu'il véhicule et par la manière dont il l'exprime sur ses différents supports. C'est un langage de communication d'une organisation, adapté à la nature plus ou moins répétitive de l'information que l'on veut y échanger »¹.

« Les systèmes d'information sont des processus qui collectent des données structurées conformément aux besoins d'une organisation, qui stockent, traitent et distribuent les informations nécessaires au fonctionnement de cette organisation, notamment aux activités de management et de contrôle, et qui jouent de ce fait un rôle de support aux processus de décision organisationnels. »²

« C'est un ensemble organisé de ressources (matériel, logiciel, personnel, données, procédures...) permettant d'acquérir, de stocker, de communiquer des informations sous forme de données, textes, images, sons... dans des organisations »³ pour répondre aux besoins en information de ses utilisateurs. Selon leur finalité principale, L'utilisation du terme « système » n'est pas anodine. Il s'agit, en effet, de la traduction de la théorie systémique, présentée plus avant, appliquée aux technologies de l'information et de la communication (TIC) : un système d'information est un système constitué de systèmes humains et artificiels (ou matériels).

« Un système d'information est un arrangement de personnes , de données ,de présentation de l'information et des technologies de l'information qui interagissent pour supporter et améliorer les opérations quotidiennes d'une organisation ainsi que pour supporter la résolution des problèmes et les besoins de prises de décisions , du management et des usagers »⁴

« Un système d'information est un ensemble de composantes inter liées qui recueillent de l'information, la traitent, la stockent et la diffusent afin d'aider à la prise de décision, à la coordination et au contrôle au sein de l'organisation. »⁵

« Le système d'information est un ensemble organisé de ressources technologiques et humaines visant à aider la réalisation des activités de l'organisation »⁶

Tout système d'information est constitué par :

- L'ensemble des informations formelles circulant dans l'entreprise ;

¹ Peaucelle J.L. «Systèmes d'information », in Encyclopédie de gestion, Economica, 2^e édition, 1997, pp 32-13.

² Andreu, Ricart et Valor 1992 (cités par Kéfi et Kalika 2004)

¹Robert R, « Systèmes d'information et management des organisations », Vuibert, Gestion, 2e éd., 1998, p. 75.

² jeffrey l whitte et al , « Analyse des systèmes et méthodes de conception » .2001

³Laudon Kenneth, Laudon Jane. « Management des systèmes d'information ». Adapté par FimbeL Éric. 9e éd. Paris: Pearson Education France, 2006, p.496.

⁴ Nurcam S., Rolland C., 50 ans de Système d'Information : de l'automatisation des activités individuelles à l'amélioration des processus et la création de valeur ajoutée, Paris, 2006 p.2.

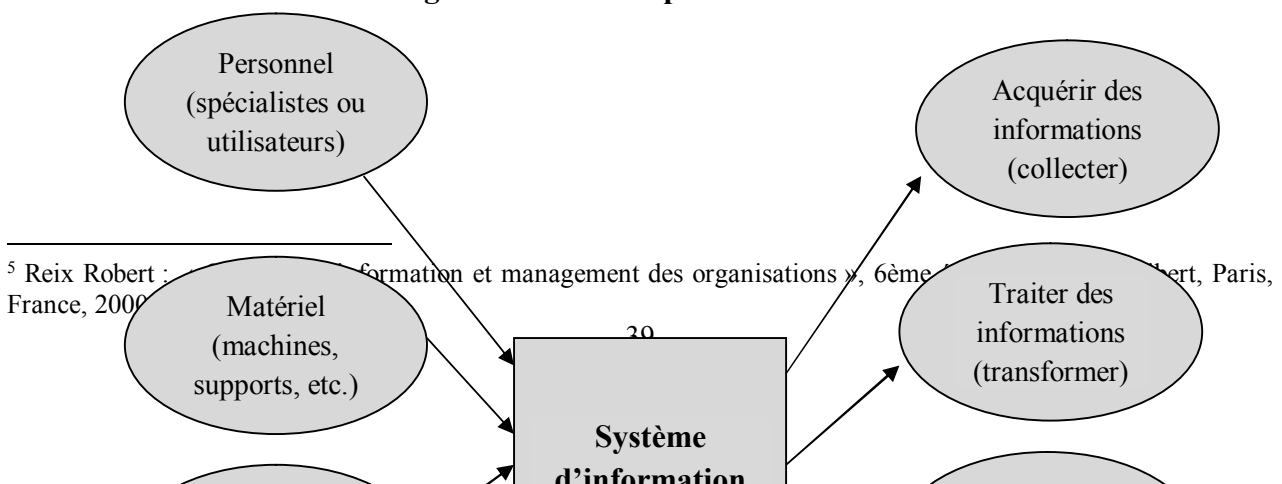
- L'ensemble des procédures et des moyens humains et techniques utilisés pour rechercher et traiter ces informations.

1.2.2. Les composants d'un SI

Un SI comporte différentes ressources ¹:

- **Personnes** : il n'y a pas de système sans personnes ; ce sont soit des utilisateurs, c'est-à-dire des employés, des cadres, qui, pour, l'exécution de leurs tâches, consomment l'information produite par le système ou contribuent à l'acquisition, au stockage, au traitement ou à la communication d'informations. Soit des spécialistes des systèmes d'information (analystes, programmeurs, opérateurs, etc.) dont la fonction exclusive consiste à concevoir, implanter, faire fonctionner un système d'information.
- **Matériel** : cela inclut tous les dispositifs physiques utilisés : unités centrales et périphériques, stations de travail, réseaux de communication, etc., et les différents supports de l'information (feuilles de papiers, disques magnétiques, etc.).
- **Logiciels et procédures** : dans l'hypothèse (la plus fréquente) où le SI comporte des ordinateurs, le logiciel correspond à l'ensemble des programmes d'application et de service nécessaires à leur fonctionnement. Ces phases automatiques de traitement sont généralement articulées avec des phases manuelles au sein d'une procédure décrivant le fonctionnement d'ensemble. En l'absence de matériel informatique, les procédures sont manuelles et il n'ya pas lieu de préparer des logiciels.
- **Données** : sous les formes variées (caractères alphanumériques, textes, images, sons, etc.), ces ressources correspondent à :
 - la matière première du traitement : données brutes qui sont collectées et qui seront transformées pour répondre aux besoins des différents utilisateurs. Ces données peuvent correspondre soit à des événements nouveaux (la commande d'un client...), soit des informations de types « résultats » de traitements antérieurs conservés pour être réutilisés.
 - des modèles, représentant une connaissance formalisée, susceptible d'être réutilisée. Si le modèle est entièrement automatisable, il sera conservé sous forme de logiciel.

Figure 1.5. Les composants d'un SI.



Source : Reix Robert 2000¹

1.2.3. Quelques exemples de système d'information

Dans les grandes entreprises, on trouve souvent comme système d'information un ERP (Enterprise Resource Planning, ou PGI en français (Progiciel de Gestion Intégré)) qui assure la majeure partie de la gestion de l'entreprise. Cependant certaines fonctions de l'entreprise peuvent être gérées par d'autres SI standards ou spécifiques en fonction des besoins et des particularités de l'entreprise.

La standardisation des fonctions de l'entreprise a fait apparaître ces dernières années à côté des SI classiques (Comptabilité, paie, facturation...) d'autres dénominations afin de désigner certaines parties du SI :

Gestion commerciale : CRM Customer Relationship Management (en français : GRC pour Gestion de la Relation Client) regroupe toutes les fonctions permettant de gérer les clients.

Système d'information Marketing SIM : permettant de collecter et de traiter des données dans le but de piloter le marketing des entreprises.

Gestion des Ressources Humaines GRH : Permettant de suivre les carrières, compétences, formations, salaires, congés ... des personnels de l'entreprise.

Logistique : SCM pour Supply Chain Management assurant le suivi des relations avec les fournisseurs, clients, surtout dans des logiques de JAT (Juste à Temps).

¹ Reix Robert : « Systèmes d'information et management des organisations », Op.cit, p 2000, P75.

Gestion Géographique SIG : Système d'Information Géographique permettant de produire des plans, des cartes ou de localiser géographiquement des sites, communes ...

Un système d'information peut être totalement interne à l'entreprise, auquel cas ses frontières sont celles de l'entreprise. Mais il peut également permettre l'échange d'information entre l'entreprise et son environnement. Le SI peut alors être ouvert aux fournisseurs et partenaires, aux clients, voire au grand public.

Il revient à l'entreprise de déterminer les frontières de son SI sachant qu'elles peuvent être multiples. Telle application du SI est réservée au personnel de l'entreprise et telle autre accessible aux clients.

Le SI d'une entreprise a alors à la fois un intérêt d'organisation interne mais aussi d'organisation des échanges avec son environnement.

1.2.4. Système d'information formel et informel

Un système d'information formel comporte généralement un ensemble de règles et de méthodes de travail dûment documentées ou tout au moins établies par la tradition ou la transmission d'un savoir faire. C'est le cas par exemple du système de paiement des fournisseurs ou encore des systèmes de gestion des comptes clients.

Les systèmes d'information informels d'une organisation sont des systèmes semblables au système d'évaluation des collaborateurs qu'utilisait le président d'entreprise dans l'exemple cité précédemment.

Ils sont aussi constitués de l'ensemble des activités de traitement d'information que sont l'envoi et la réception de lettres et des notes de service, les conversations téléphoniques, les messages de courrier électronique, les notes aux tableaux d'affichage, l'information recueillie en consultant divers sites du Internet ou intranet.

Bien que les systèmes d'information informels jouent un rôle important dans les organisations, j'orienterai mon propos sur les systèmes d'information formels. Ainsi, lorsque le terme système d'information sera utilisé, il fera toujours référence aux systèmes d'information formels.

1.3. La mise en place d'un SI au sein d'une entreprise

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

1.3.1. Un projet organisationnel

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

Il s'agit d'identifier les flux d'informations traversant l'entreprise, voire entre l'entreprise et son environnement ; d'identifier les dysfonctionnements existants ; d'améliorer le système en faisant évoluer les supports, les méthodes de travail, voire les emplois et les compétences requises.¹

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

1.3.2. Le cahier des charges

Une étape primordiale d'un projet de SI consiste à identifier les besoins de l'organisation. Paul-Hubert Des Mesnards, directeur associé de Créargie.², définit un besoin comme « une nécessité ou un désir éprouvé par un utilisateur », qu'il soit « une personne physique ou une collectivité, voire une entité (un service d'une entreprise par exemple) ».³

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

Il n'existe pas à proprement parler de cahier des charges type. Généralement il peut être envisagé de définir deux cahiers des charges : un cahier des charges fonctionnel et un cahier des charges technique. Le premier met en évidence l'ensemble des fonctions à supporter en liaison avec les processus organisationnels à prendre en compte. Le second s'intéresse aux traitements à opérer et à l'architecture informatique du système d'information.

¹ Laudon Kenneth, Laudon Jane. 2006, Op.cit, p.496.

² Créargie est un cabinet de conseil en management axé sur l'émergence d'opportunités.

³ Des Mesnards Paul-Hubert. « Réussir l'analyse des besoins ». Paris: Edition d'Organisation, 2007, p43.

Dans la plupart des cas, le cahier des charges fonctionnel est rédigé en partenariat entre les futurs utilisateurs et les informaticiens. Ce document est une représentation de la réalité telle que le futur système d'information devra la gérer. L'avantage de ce premier document est de permettre de statuer sur ce que devra opérer le système d'information pour des populations dont les métiers sont étrangers aux domaines informatiques

1.3.3. L'orientation « utilisateur »

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

Or, dans un premier temps, à l'image de la qualité à ses débuts qui était une affaire de qualitatif, le SI était avant tout une affaire d'informaticiens. Bernard Debauche¹, relève ainsi qu'il est nécessaire de « déverrouiller l'organisation des rigidités de son système d'information: qu'il soit porteur de tous les possibles plutôt qu'un incontournable et coûteux rouage de ses projets.

Pour y parvenir, deux transformations des systèmes d'information sont nécessaires : d'une part, leur architecture doit évoluer pour rendre possible une gestion explicite et dédiée des données, des règles et des processus métier ; d'autre part, ils doivent se mettre « à la portée » des « gens du métier », en les dotant d'outils accessibles, à l'ergonomie adaptée, préhensibles par les experts métier, à la façon des logiciels de productivité bureautique désormais abordable par toute personne non spécialiste de l'informatique. »²

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

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

1.4. Les rôles du système d'information

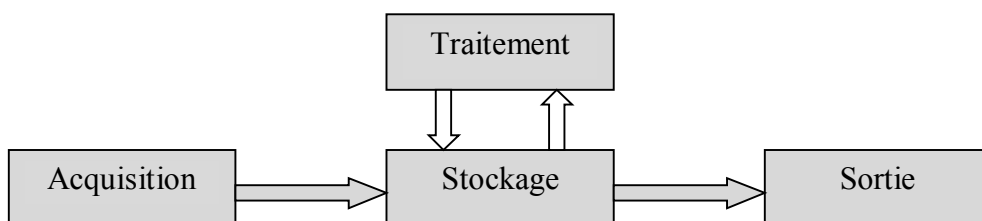
On distingue quatre rôles d'un SI :

¹ Debauche B, Megard P, « Business Process Management, pilotage métier de l'entreprise ». Paris Lavoisier, 2004, p.11.

² Debauche Bernard, Megard Patrick 2004. Op.cit., p 35

- **L'acquisition (input)** : est le processus par lequel le SI collecte les informations. Ce processus de collecte peut prendre des formes différenciées.
- **Le stockage** : est le processus par lequel le SI conserve l'information. Ce processus est souvent sous-entendu, et son importance est rarement reconnue à sa juste valeur.
- **Le traitement** : est le processus à l'aide duquel l'information collectée par le système est traitée et transformée en une nouvelle information, qui pourra servir à de multiples autres usages. Le traitement est une tâche générique qui recouvre de multiples facettes : calcul, comparaison, transformation, etc. Il est rare qu'un traitement soit appliqué à une information en entrée. Une transaction qui paraît des plus simples implique en pratique un certain nombre de traitement qui se suivent séquentiellement.
- **La sortie** : les informations une fois traitées doivent être mises à la disposition de l'utilisateur final.

Figure 1.6. Rôles du système d'information



Source : Vidal Pascal et Planeix Philippe 2005¹

1.5. Les caractéristiques d'un SI

Le SI peut être² :

- Plus ou moins complexe : système complet de comptabilité générale ou système de calcul d'un coût ;
- Plus ou moins global et intégré : système de pilotage de la production de tout un atelier ou un système de gestion d'un stock de pièces ;
- Plus ou moins automatisé, car tout système d'information n'est pas informatisé, et les systèmes informatisés comportent toujours des parties où des interfaces sont nécessaires pour échanger des informations avec d'autres systèmes non informatisés ;

¹ Vidal Pascal et Planeix Philippe « Systèmes d'information organisationnels », 1ère édition, Pearson Education, Paris, France, 2005, P34.

² Separi Sabine et Charron Jean-Luc : « Organisation et gestion de l'entreprise » - DECF, épreuve n°3, enseignement supérieur, formation continue, corrigés, édition Dunod, Paris, France, 2001, P310.

➤ Plus ou moins permanent dans le temps : système de planification à long terme ou système de décompte des bonus des commerciaux lors d'une opération commerciale exceptionnelle.

1.6. Les objectifs du système d'information dans l'entreprise

On cherche généralement à atteindre trois types d'effets en développant des projets de système d'information : la réduction des coûts ; la création de valeur ajoutée et une modification de l'organisation des processus.

1.6.1. La réduction des coûts

La baisse des coûts fonctionnellement a été la principale motivation des entreprises pour développer leur système d'information depuis le début de l'informatique jusqu' à la fin de la décennie 80. Cette motivation s'est traduite par l'automatisation des tâches quotidiennes, l'objectif étant de réduire les effectifs tout en améliorant la qualité des opérations. Dans des domaines comme la comptabilité, la gestion des stocks ou l'administration des ventes, les systèmes informatisés ont directement pris en charge les opérations répétitives jusque- la effectuées par un personnel a faible qualification. Ils ont également permis d'augmenter les volumes d'activités à effectif constant. L'ensemble des entreprises à adopté ce mouvement pour rester compétitive sur leurs marchés.

Aujourd'hui la réduction des coûts prend des nouvelles formes : par exemples, la mise en place d'un système de datamining permette de mieux cibler l'efficacité d'un mailing en sélectionnant une base réduite de prospecte susceptibles d'être sensibles à l'offre proposée peut être rentabilisés par l'économie réalisées sur les frais postaux. Les vepécistes utilisent ces systèmes pour éviter les coûts d'envoi a des millions de consommateur .une autre voie de la réduction des coûts et la mises en places systématiques d'indicateur de benchmarking interne permettant de comparer les performances de différentes entités de l'entreprise .ceci nécessite la mise en place de systèmes d'information de pilotage sophistiqués.

1.6.2. La création de valeur ajoutée

Beaucoup d'entreprise (en particulier les innovateurs) conçoivent les systèmes d'information comme une Ressource stratégique permettant d'augmenter la valeur ajoutée perçue par le client. L'objectif et la justification du système d'information tiennent alors aux réponses apportés par les managers a des questions comme :

- Pouvons-nous, à l'aide des technologies de l'information, trouver de nouveaux marchés (a l'international, en exploitant une nouvelle niche de marché) ?

- Quel service à valeur ajoutés pouvons-nous proposer à nos clients pour nous différencier de nos concurrents ? Parmi les innovations des dix dernières années, on trouve le commerce électronique (gain de temps en évitant le déplacement), les télé services (centre d'appels, services financiers sur internet, télémaintenance) – ces derniers ayant également l'avantage de réduire les coûts de prestations.

1.6.3. La modification de l'organisation des processus

La refonte du system d'information s'accompagne de plus en plus de réformes radicales des processus .On parle de reengineering (transformation radicale des processus et des métiers).

Le système d'information est alors un outil pour améliorer le fonctionnement : ainsi, de nombreuses entreprises voie dans la mise en œuvre d'un ERP le moyen d'homogénéiser et d'optimiser la conduite de leur activités en adoptant certaines des « best practices » proposes par le produit et correspondant à un paramétrage standard.

Plus généralement on réfléchira toujours a l'organisation avant de mettre en place un nouveau système d'information un nouveau projet d'informatique induit généralement de ce fait des changements pour les utilisateurs .la dynamique du changement , la modification de l'organisation des tache sont indissociables des évolutions des systèmes d'information dans les entreprises C. Chartier - Kastler propose d'évaluer l'impact de ces changement en classant en trois groupes , du plus bénin au plus radical.¹

- Modification des outils de travail .l'interface de l'application est modifiée et impose aux utilisateurs de prendre connaissance des nouveaux écrans et du fonctionnement du futur système.
- Modification des procédures effectuées par les utilisateurs .Les méthodes de travail, les procédures et les circuits d'information sont modifiés dans le cadre du projet. Ainsi par exemple, la mise en place d'une base de donnée commerciales comportant l'histoire des achats faits par les clients peut-elle modifier profondément le travail des commerciaux : elle oblige ceux-ci à affiner la préparation de leurs visites aux clients ainsi que leurs argumentaires de vente et pourra également changer les critères de leur évaluation.
- Modification du métier des utilisateurs. la définition des services et départements de l'entreprise est modifiée, la nature du métier évolue ainsi que les compétences requise, l'organisation est transformée .ainsi , dans un service assurance, la mise en place d'un centre d'appel a-t-elle obligés les membres du service sinistre de développer leur capacité de contact direct avec la clientèle, et modifié leur métier , auparavant exclusivement fait de travail administratif sur dossier .

¹ C. Chartier- Kastler. « Précis de conduite de projet informatique », 1995.

De ces multiples interactions résulte le fait d'un système d'information n'est jamais figé. Sans arrêt, l'entreprise doit essayer de trouver la meilleure adéquation entre sa stratégie, ses processus, sa structure, ses hommes et son système d'information tout, en tirant parti des opportunités liées aux évolutions de son environnement et de la technologie. Dans ce processus d'adaptation, le système d'information vient à son tour influencer l'organisation en offrant des opportunités stratégiques et en contribuant à changer les processus et l'organisation du travail.

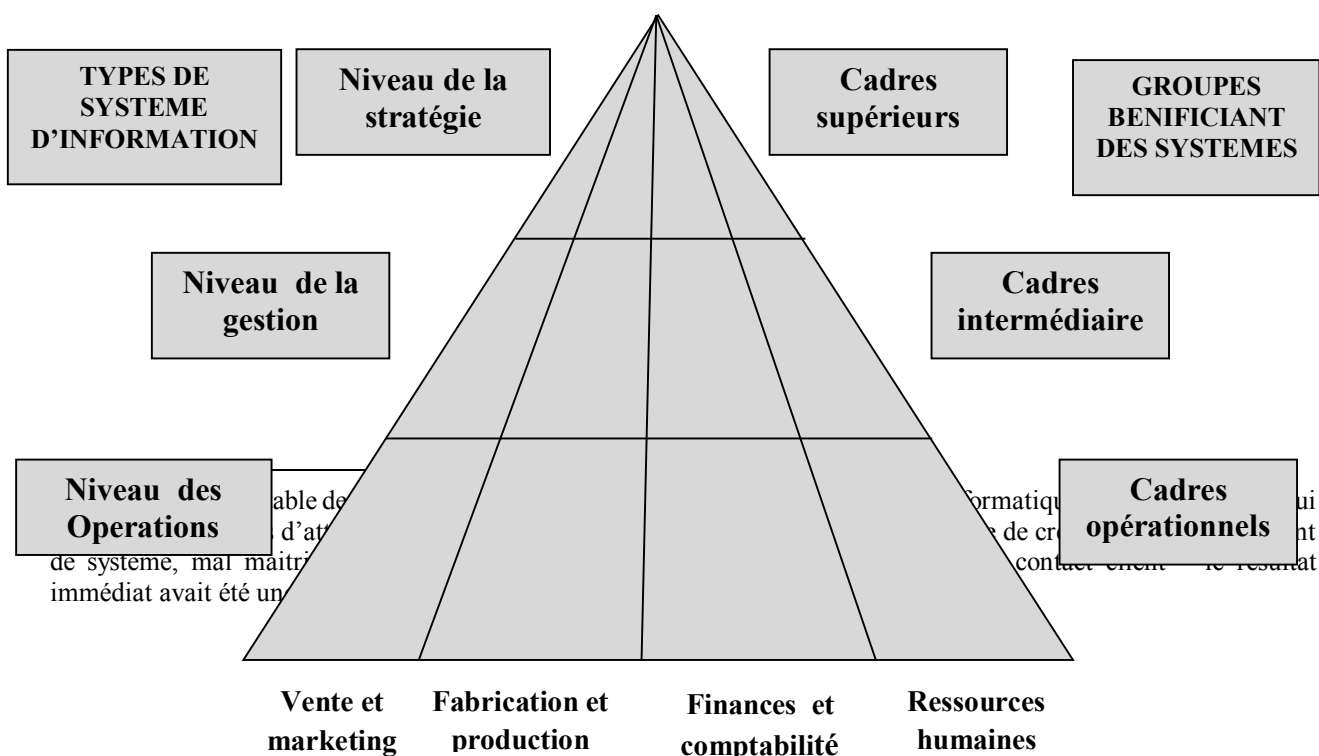
Bien évidemment, la réduction des coûts, la création de la valeur ajoutées et l'optimisation des processus sont les effets attendus du système d'information. Cela ne veut pas dire qu'ils sont toujours atteints. Les grandes entreprises ont en effet souvent vécu une ou même plusieurs « histoires d'horreur »¹ avec leur informatique : fonctionnalités insuffisantes ou mal adaptées, délais interminables, refus des utilisateurs, doublement des coûts de projet ...

➤ Même lorsqu'un projet de système d'information se déroule correctement, il faut s'attendre dans une première phase à une stagnation, voire une baisse de performances, du fait du temps d'adaptation nécessaire. De fait les bénéfices attendus ne peuvent être atteints qu'au moyen d'un véritable management.

2. Les niveaux et les types de systèmes d'information dans l'organisation

L'organisation se présente sous divers niveaux (stratégie, management, opérations), puis selon des catégories fonctionnelles (ventes et marketing, fabrications, finances, comptabilités, ressources humaines). Aucun système n'est en mesure de fournir à lui tout seul la totalité de l'information dont on a besoin dans l'organisation. Il existe donc plusieurs types de systèmes d'information. (Figure 1.7).

Figure 1.7. Différents niveaux de système d'information



Fabrication et production

Source : Kenneth Laudon, Jane Laudon 2006.

2.1. Les différents niveaux de système d'information selon les niveaux organisationnels

Ils existent trois niveaux de systèmes d'information : les systèmes d'aides aux opérations, les systèmes d'aide au management et les systèmes d'aide à la stratégie.¹

2.1.1. Les systèmes opérationnels SO

Également appelés les systèmes du support de l'exploitation et du fonctionnement des opérations, « SO », aident les équipes et structures opérationnelles à assurer le fonctionnement des activités et des transactions récurrentes de l'organisation (commandes, ventes, paie, écritures comptables, flux des matériaux dans une usine, etc.). Leur objectif est de supporter les activités routinières et de suivre le flux des transactions dans l'organisation.

Pour traiter ce types de préoccupations, l'information doit être facilement accessibles, actualisées et précise .citons par exemple. Les Systèmes qui servent à enregistrer les dépôts bancaires a partir des guichets automatiques, les systèmes de terminaux de points de vente dans un hypermarché ou qui suivent l'avancement de la commande client dans l'usine.

2.1.2. Les systèmes du niveau de gestion SMO

Également appelés systèmes du management opérationnel sont conçus ou assister leur cadres responsables des activités et /ou des entités dans leurs missions de coordination ou de pilotages réactifs.

La principale question à laquelle il doivent répondre est la suivante : « ou sommes-nous par rapport à nos prévisions et nos objectifs opérationnels ? » ces SMO procure au responsable des neufs entrepôts de la région sud-est les valeurs prévisionnelles cumulées des tonnages a expédier

¹ Laudon Kenneth, Laudon Jane. 2006 op, cit, p 39.

pour les trois mois à venir ou le nombre de livraisons hors délai depuis le but de l'année en cours, par dépôt expéditeur et par mois.

Certains SMO aident à préparer des décisions non routinières, moins structurées¹ pour lesquelles les besoins d'information ne sont pas toujours clairs. Ils répondent souvent à des questions de simulation qui portent sur des hypothèses du type « que se passerait-il si... » : « Quelles seraient les conséquences sur notre trésorerie si nous accordions un délai de paiement supplémentaire à ce niveau à un important client ? »

« Qu'advierait-il du respect de l'accord social négocié au niveau de notre fédération professionnelle avec les partenaires sociaux concernant l'annualisation du temps de travail si notre principal client confirmait le doublement de ces commandes sur ce quatrième trimestre ? » les réponses à ses questions exigent souvent de nouvelles données venant de l'extérieur de l'organisation et des données internes sur l'organisation que les systèmes transactionnels existants ne peuvent fournir.

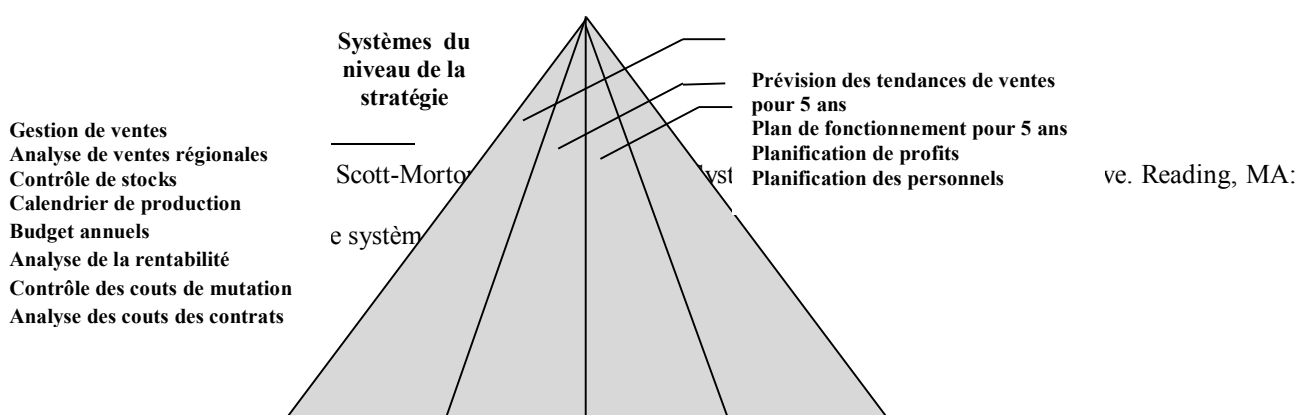
2.1.3. Les systèmes au niveau de la stratégie SIS

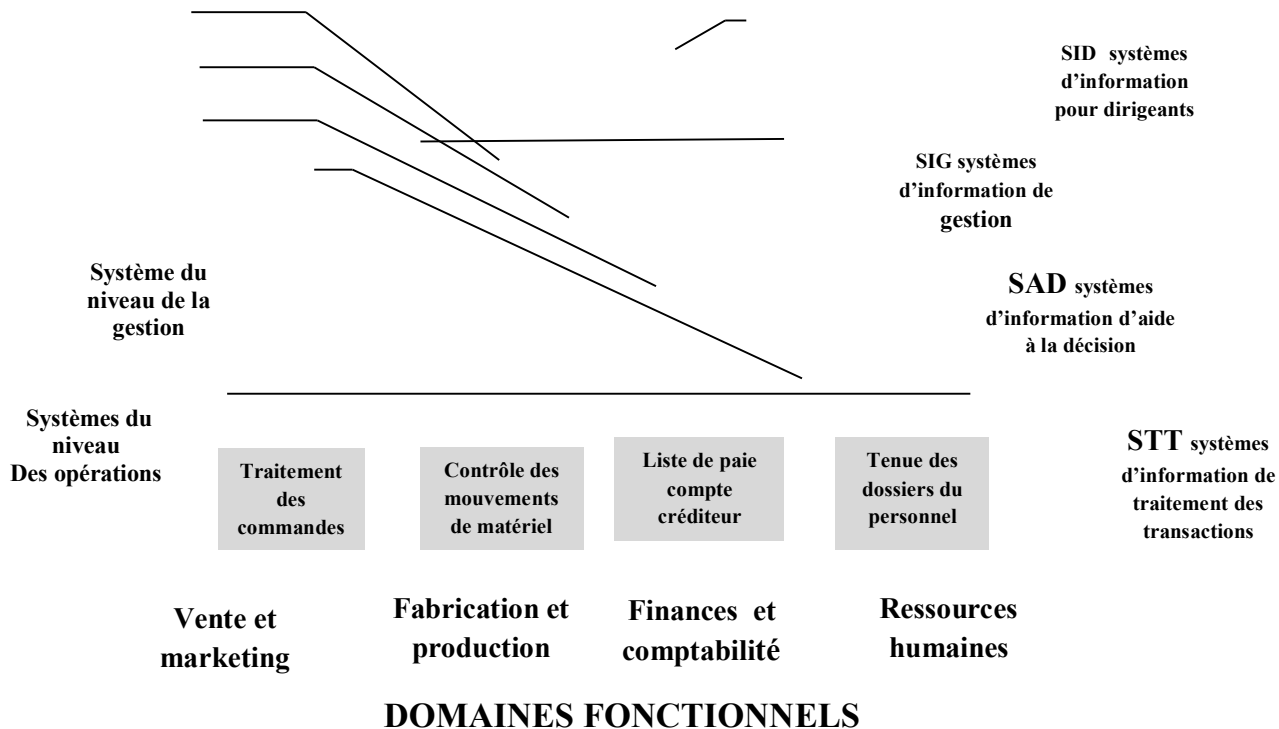
Également appelés « systèmes d'information stratégiques », aident les cadres dirigeants à mieux formuler et à traiter les questions d'ordre stratégique, c'est-à-dire celles qui permettent de fixer les objectifs et d'établir une concordance entre le changement de l'environnement externe qui peuvent être anticipés (concurrence, réglementation, etc.) et les capacités actuelles et futures de l'organisation. Les questions à ce niveau sont, par exemple : « quels seront les niveaux d'emploi dans cinq ans ? » « Quelles sont les tendances des prix de revient à long terme dans l'industrie ; et où notre entreprise se situe-t-elle par rapport à celles-ci ? » « quels produits devrions-nous fabriquer dans cinq ans ? »

2.2. Les principaux types de systèmes d'information

Il existe quatre principaux types de systèmes d'information, les systèmes d'information de traitement des transactions STT, systèmes d'information d'aide à la décision SAD, systèmes d'information de gestion SIG et les systèmes d'information pour dirigeants SID.²

Figure 1.8. Les principaux types de systèmes d'information





Source : Laudon Kenneth, Laudon Jane 2006¹ .

2.2.1. Les systèmes de traitement de transactions (STT)

Les systèmes de traitement de transactions traitent les données qui proviennent des transactions que l'organisation effectue avec ses clients, ses fournisseurs, ses créanciers ou ses employés. Ils produisent aussi les documents et pièces qui témoignent de ces transactions. Les systèmes de traitement des transactions sont responsables de l'emmagasinement de toutes les données qui permettent de faire le suivi des activités de l'organisation. Citons encore les systèmes de paye, de prise de commande, de facturation, de comptes fournisseurs, de comptes-clients, d'inscription d'étudiants, de prêt de livres et de documents dans une bibliothèque, de mise à jour de comptes bancaires et de calcul des impôts dus par un contribuable.

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

Le tableau 1.6 décrit 5 catégories fonctionnelles de système de traitement de transactions

Tableau 1.6 : Applications typiques d'un STT

	Systemes pour les ventes et le marketing	Systemes pour la fabrication et la logistique	Systemes pour les finances et la comptabilité	Systemes pour les ressources humaines	Autre types (exemple, Une université)
	Service a la clientèle	Ordonnancement	Etablissement du budget	Dossiers du Personnels	Admissions

¹Laudon Kenneth, Laudon Jane. 2006, Op.cit, p 39

Principales fonctions du système	Gestion de Ventes	Achat	Grand livre	Avantages sociaux	Dossiers des notes
	Suivi de promotion	Expédition/ Réception	Facturation	Rémunération	Dossiers des cours
	Changement des prix		Prix de revient	Relations de travail	Anciens étudiant
	Communication avec les intermédiaires	Operations		Formation	
Principaux systèmes d'application	Système d'information sur les commandes	Système de contrôle des machines	Grand livre	Calcul de la paie	Système d'inscription
	Système de commission sur les ventes	Système de Contrôle des achats	Comptes créditeurs et débiteurs	Dossiers des personnels	Système de logistique dossier scolaire
	Système de support aux ventes		Etablissement du budget	Systèmes des avantages Sociaux	Systèmes de contrôle du contenu des programmes d'études
		Systèmes de contrôle de la qualité	Systèmes de gestion des fonds	Inventaires des compétences des collaborateurs	Systèmes de dons des anciens étudiants

Source: Laudon Kenneth, Laudon Jane. (2006)¹

2.2.2. Les systèmes d'information de la gestion (SIG)

Appelés également systèmes de production de rapports². Il s'agit de la première catégorie de systèmes de management opérationnel. Ce type de systèmes d'information fournit aux gestionnaires du niveau tactique les informations requises pour la prise de décisions courantes et relativement structurées, leur permettant ainsi de situer les réalisations d'une activité ou d'une entité par rapport aux prévisions en termes d'objectifs opérationnels.

Ces systèmes ont ainsi pour objectif de traiter les informations extraites des bases de données des systèmes de traitement des transactions dans le but de répondre à des besoins courants et préalablement définis par les gestionnaires. Les produits informatifs ressortant des SIG prennent généralement la forme de rapports et d'indicateurs précis. Les auteurs distinguent essentiellement trois types de rapports produits par ces systèmes à savoir :

(1) Les rapports périodiques : il s'agit d'une forme traditionnelle de rapports présentés selon des formats préétablis dont le but est d'alimenter régulièrement les gestionnaires en informations précises concernant le déroulement des opérations ;

¹ Laudon Kenneth, Laudon Jane. (2006), Op.cit, p431

¹ O'Brien et al. « Les systèmes d'information de gestion » 1995. P. 349.

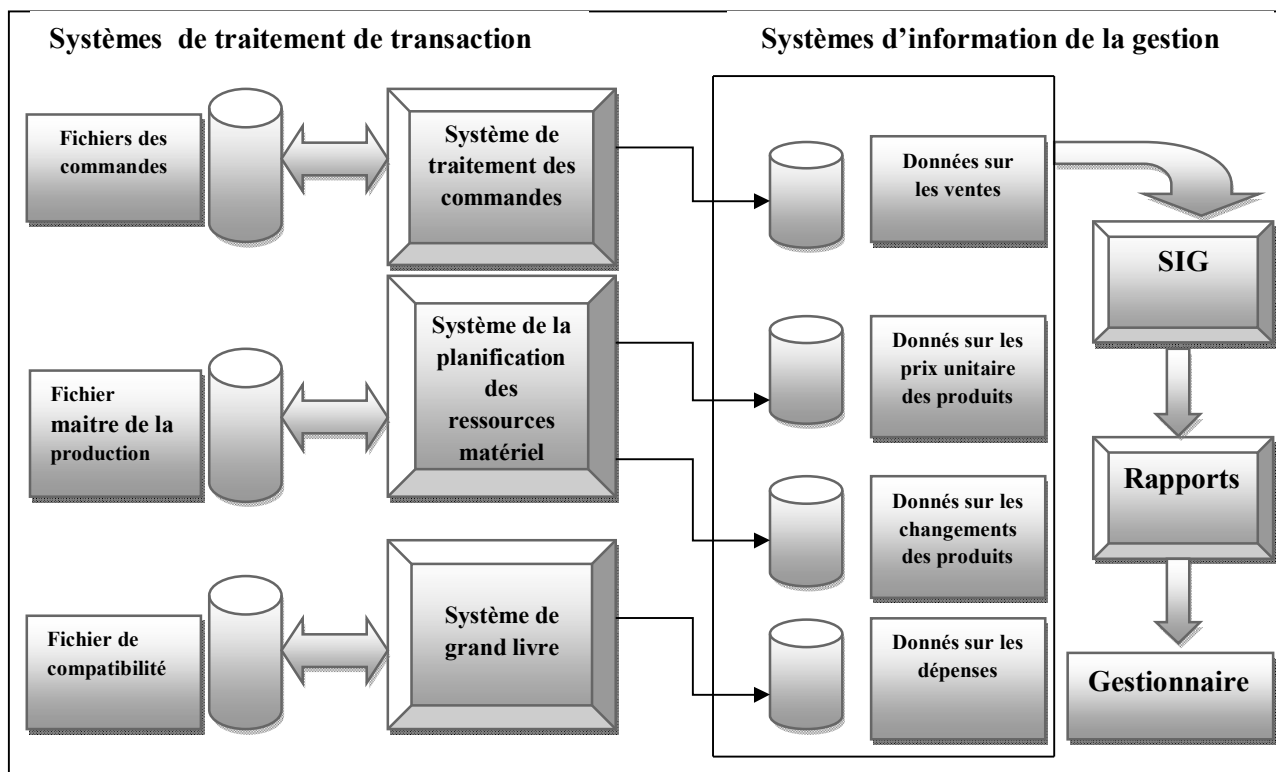
(2) **Les rapports d'exception** : Ces rapports sont produits uniquement lorsque des situations exceptionnelles se présentent. Ils ont pour avantage de favoriser la gestion par exceptions et de ne fournir que l'information nécessitant une intervention de la part du gestionnaire ;

(3) **Les rapports et les réponses à la demande** : il s'agit de produits informatifs obtenus à la demande. En vertu de ces rapports, le gestionnaire n'a plus à attendre l'édition des rapports émis de façon périodique, il peut ainsi intervenir en temps opportun.¹

Ces différents types de rapports, appliqués à la gestion des ressources humaines, permettent dans le cadre de la démarche d'identification des compétences distinctives, aux cadres intermédiaires, de contrôler la qualité des informations fournies par leurs collaborateurs quant aux compétences dont ils disposent, et de définir une version primaire de l'ensemble des compétences détenues par l'entreprise.

Ces systèmes de production de rapports affichent certaines faiblesses relatives au format orthodoxe des produits informatifs présentés. Il s'agit d'un manque de flexibilité et d'interactivité qui affecte leur capacité analytique. Des systèmes complémentaires ont été créés dans le cadre des systèmes de management opérationnel afin de combler les insuffisances des systèmes d'information de gestion.

Figure 1.9. Comment les SIG obtiennent leurs données des STT



² O'Brien et al. Op.cit, 1995.P. 349

Source : Laudon Kenneth et Laudon Jane. 2006

2.3. Les systèmes d'aide à la décision (SIAD)¹

Ces systèmes apparus au cours des années 1970 sont également appelés systèmes interactifs d'aide à la décision (SIAD). Il s'agit selon les termes d'O'Brien et al de « systèmes informatiques qui fournissent un soutien interactif aux gestionnaires durant le processus décisionnel. » Ils aident ainsi les gestionnaires dans leur prise de décisions à travers les outils qu'ils intègrent. Les auteurs font référence notamment aux modèles analytiques, aux bases de données spécialisées et aux processus informatisés de modélisation interactive qui confèrent à ce type de systèmes « une plus grande puissance analytique »². Ces systèmes sont composés de cinq principaux types de ressources à savoir :

(1) Les ressources matérielles : dont les ordinateurs personnels autonomes ou connectés en réseau.

(2) Les ressources logicielles : allant des plus simples tableurs aux générateurs de systèmes interactifs d'aide à la décision les plus évolués. Dans le cadre des systèmes d'aide à la décision (SIAD), ce type de ressources prennent en charge essentiellement trois fonctions à savoir : (i) La gestion du dialogue entre l'utilisateur et le système. Cette fonction constitue un support de l'aspect interactif ; (ii) La gestion de la base de modèles : il s'agit de la fonction qui consiste à soutenir le développement, le stockage, la recherche, la révision et le contrôle de la base de modèles du système. Elle établit également des liaisons entre les composantes pour créer des modèles intégrés. Cette fonction constitue un support pour la modélisation analytique facilitant le processus de prise de décision. (iii) La gestion de la base de données : les logiciels de gestion de bases de données intégrés dans les systèmes d'aide à la décision permettent la création, l'utilisation, le stockage et la mise à jour des données propres à ces systèmes.

(3) Les ressources en données : les éléments contenus dans les bases de données des systèmes d'aide à la décision sont généralement des données abrégées provenant des bases de données de l'organisation, des banques de données ou des données personnelles du gestionnaire.

(4) Les ressources en modèles : La base de modèles est l'un des outils indispensables d'un système d'aide à la décision. « Elle correspond à une bibliothèque de modèles mathématiques et

¹ O'Brien et al. 1995 Op.cit

² Laudon Kenneth et Laudon Jane 2006 Op.cit, p.44

de techniques analytiques stockés sous forme de programmes, de sous-programmes, de feuilles de calcul et de fichiers de commandes. »

(5) Les ressources humaines : Il s'agit des informaticiens mais aussi et surtout des utilisateurs finals des systèmes d'aide à la décision que sont les gestionnaires qui bénéficient de ce types de systèmes pour concevoir et évaluer les différentes options.

Ces systèmes diffèrent des systèmes de production de rapports dans ce sens où le gestionnaire ne traite pas d'une information qui répond à des besoins préétablis et dont le format est fixé d'avance. Bien au contraire, les systèmes d'aide à la décision interviennent comme support interactif dont l'objectif est d'aider les gestionnaires à créer et à évaluer une information semi-structurée, et de fournir des réponses ad hoc.

Quatre types d'activités de modélisation analytique soutiennent le rôle joué par un système d'aide à la décision à savoir :

(1) L'analyse du type « que se passerait-il si... ? Et si.... ? » Qui permet au gestionnaire d'opérer des modifications sur les variables, d'observer et d'évaluer la répercussion de ces modifications sur le résultat final.

(2) L'analyse de sensibilité à travers laquelle on procède à la modification d'une seule variable afin d'observer son influence sur les autres variables et de les classer par conséquent selon leur degré d'influence sur le résultat final (ce qui permet de distinguer les variables clés)

(3) L'analyse de recherche de buts qui consiste à « déterminer une valeur cible (un but) à atteindre pour une variable précise. »

(4) L'analyse d'optimisation qui vise à « déterminer la valeur optimale d'une ou de plusieurs variables en fonction de certaines contraintes ».¹ Ces quatre types de modélisation peuvent être utilisés individuellement comme ils peuvent être combinés afin de répondre à un besoin précis en matière de prise de décision.

Il convient dans le cadre de notre démarche de prévoir une application de ces modélisations propre à l'analyse et à l'évaluation des options issues des systèmes d'information de gestion et des rapports concernant l'ensemble des compétences détenues par l'entreprise.

Chaque cadre intermédiaire aura ainsi accès à l'information nécessaire à l'exploration des options en termes des compétences qui relèvent de ses domaines de responsabilité. Ils pourront ainsi opérer une classification préliminaire portant sur les compétences distinctives qui relèvent de leurs domaines de responsabilité respectifs, en tenant compte des objectifs des fonctions ou des départements qui sont sous leur contrôle.

¹ O'Brien et al.1995, Op.cit

2.2.4. Les systèmes d'information pour dirigeants (SID)

Certain cadres dirigeants s'appuient sur les systèmes information pour les dirigeants pour préparer ou justifier leurs décisions. Les SID sont utilisés pour les réflexions d'analyses et les décisions stratégiques de l'organisation .ils servent à réduire l'incertitude liées aux décisions qui engagent l'avenir de l'entreprise et qui requièrent jugement, évaluation et intuition.

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

Les SID utilisent des logiciels de graphisme sophistiquées et peuvent présenter des graphiques et des données provenant de plusieurs sources .les données sont souvent présentées aux cadres supérieurs grâce à un portail, qui utilise une interface web pour exposer un contenu spécialisé intégré émanant de sources diverses.

Contrairement aux autre SI. Les SID ne sont pas conçus d'abord pour résoudre des problèmes spécifiques et modélisables.

Tandis que les SAD reposent essentiellement sur des modèles analytiques, les SID en sont moins tributaires. Les SID fournissent des éléments de réponse aux questions suivantes :
« Aurions-nous intérêt à être présents sur ce segment de marché.

Un système d'aide à la décision SIAD peut être présenté selon 3 couches :¹

- L'alimentation par les applications opérationnelles constitue la première couche.
- La deuxième couche est constituée par le stockage, l'agrégation et la constitution des cubes.
- La restitution sous formes d'alerteurs, de tableaux préformates, de tableaux croisés et de graphiques constitue la troisième couche.

3. Les acteurs des systèmes d'information

On distingue deux grandes fonctions dans la gestion des systèmes d'information : la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre. Le rôle de la maîtrise d'ouvrage est celui du pilote : a elle la responsabilité de l'alignement stratégique du système d'information, le choix et la justification économiques des projets à initier, la refonte des processus. La maîtrise d'œuvre réalise les projets

¹Dionisi Rosa « « l'essentiel sur Merise », édition Eyrolles, Paris, 2003

et est responsable de la cohérence technique des systèmes d'information. Ces deux rôles sont ceux des informaticiens (maîtrise d'œuvre) et des gestionnaires maîtrise d'ouvrage).

3.1. Les informaticiens (la maîtrise d'œuvre)

La direction des systèmes d'information DSI prend des formes variables selon les entreprises. Parfois inexistante (dans les petites entreprises), elle peut être cantonnée à un rôle strictement technique ou au contraire participer au pilotage global¹.

Elle fait largement appel à des ressources extérieures qui, dans certains cas peuvent directement prendre en charge une partie de système d'information.

3.1.1. La direction des systèmes d'information

Dans les grandes entreprises, les personnels de la DSI se répartissent entre différents domaines : exploitation, études, expertise, technique, administration et gestion de la DSI.

L'exploitation est responsable du fonctionnement quotidien du système d'information (réseau, bases de données, expertise technique, etc.).

Le personnel est de formation technique et n'a que peu de contacts avec les utilisateurs, si ce n'est pas dans le cadre support assistance.

Les études interviennent sur les projets : maîtrise d'œuvre (chef de projet), intégration de nouveaux logiciels aux systèmes existants, maintenance applicative, réalisation de programmes (développeur). Le profil des développeurs a beaucoup évolué ces dernières années : autre fois presque uniquement analystes programmeurs en cobol, ils doivent aujourd'hui connaître également – et parfois surtout – l'environnement des ERP et les nouveaux langages de développement utilisés aujourd'hui (C++, Java, SQL, etc.).

Les experts techniques peuvent être des spécialistes en systèmes d'exploitation, en télécoms et réseaux, en bases de données, en sécurité, en méthodes, en technologies internet, etc., le rythme très rapide des évolutions technologiques rend difficile le recrutement et le maintien en interne de ces personnels.

Enfin, le directeur des systèmes d'information est souvent issu de la fonction informatique mais il doit alors impérativement bien connaître le métier de l'entreprise et gérer le dialogue avec les responsables opérationnels et la direction générale. Il peut être aidé dans sa tâche par un

¹D'après une enquête du monde informatique menée en 2001 auprès de directeurs informatiques en Europe francophone, environ la moitié des directeurs informatiques siègeraient au comité de direction de leur entreprise.

contrôleur de gestion spécialisé, qui analysera la performance du système d'information (tableau de bord- couts, qualité, délais, valeur ajoutée).

3.1.2. Les sociétés de service informatique

Les services de service et d'ingénierie informatique jouent un rôle très important auprès des DSI. Celles –ci font fréquemment appel à elle, en règle générale pour des raisons de charge de travail ou de compétences techniques. Environ la moitié des informaticiens français travaillent en SSII ou en tant que consultants indépendants.

Les prestations techniques des SSII¹ portent sur des domaines très variées : intégration de systèmes et réseaux, technologiques internet, réalisation et maintenance de logiciels, ERP, informatique décisionnelles, formation, support, utilisateurs, etc.

Deux types de contrat peuvent être utilisés pour ces prestations :

- La régie (location de personnel) .L'informaticien travaille dans l'entreprise et sous la responsabilité des informaticiens internes. Il est facturé au temps passé (prix a la journée). Il n'est pas rare de trouver, dans les services informatiques des entreprises, des programmeurs en contrat de régie depuis plusieurs années .Mais la régie concerne aussi des spécialistes dont l'expertise est ponctuellement nécessaire à l'entreprise.
- Le forfait le contrat correspond alors à une prestation clairement identifiée (réalisation d'un site web, par exemple) décrite dans un cahier de charges et que le sous – traitant s'engage à réaliser pour un montant donnée.

Enfin un nouveau marché est apparu depuis une quinzaine d'années, celui de l'externalisation (outsourcing) d'une partie des activités informatiques des entreprise auprès des prestataires spécialisées .les principaux domaine concernées sont l'exploitation (gestion de parc micro – informatique, des serveurs, de réseaux locaux ou étendus, de gros moyens système) et la maintenance et la mise a disposition d'application. Les motivations de l'externalisation sont la réduction des couts et l'accès à des compétences techniques spécialisés.

3.2. Les gestionnaires (la maitrise d'ouvrage)

C'est est l'entité porteuse du besoin, définissant l'objectif du projet, son calendrier et le budget consacré à ce projet. Le résultat attendu du projet est la réalisation d'un produit, appelé ouvrage.

¹ Le SSII intervient également pour des prestations de conseil en systèmes d'information auprès de la direction générale des responsables opérationnels.

3.2.1 Une responsabilité diffuse touchant tous les niveaux de l'entreprise

Cigref¹ distingue trois responsabilités principales de la maîtrise d'ouvrage :

- Le pilotage global du système d'information. C'est au final à la direction générale que revient la responsabilité des grands choix d'orientation en termes de système d'information (alignement stratégique, investissements, évolution des processus, veille technologique). Le schéma directeur informatique.
- Le pilotage de projet d'évolution. Les responsables métiers ont en charge la proposition des projets à développer, leur conduite (sur les aspects non techniques) ainsi que les modifications de l'organisation et l'accompagnement du changement.
- Le pilotage du fonctionnement opérationnel du système d'information. Ce sont ici le développement des usages et le suivi de la performance au quotidien qui sont en cause. Dans certaines entreprises des « coordination informatiques », placées sous la responsabilité des métiers, sont chargées de ce suivi. Mais encore trop peu d'organisations gèrent de véritables tableaux de bord rendant compte du coût et de la qualité du système d'information pour les différents métiers.

Contrairement à la maîtrise d'ouvrage, qui correspond au métier de la direction des systèmes d'information, la maîtrise d'ouvrage est une fonction diffuse dans l'entreprise. La direction générale, responsables opérationnels et utilisateurs ne sont pas des spécialistes des technologies ; ils ont souvent du mal à trouver un dialogue équilibré avec la DSI. C'est dans doute une des raisons qui expliquent le développement du conseil en systèmes d'information auprès des directions générales et des managers.

3.2.2. Les cabinets de conseil

Les prestations des cabinets de conseil couvrent tous les domaines de l'assistance à maîtrise d'ouvrage. On distingue généralement :

- Le conseil en stratégie. Il est effectué auprès de la direction générale et vise à aider l'entreprise à définir des grandes orientations technologiques et ses choix de projets prioritaires en cohérence avec ses métiers. McKinsey ou le Boston Consulting Group sont spécialisés sur ce créneau ;
- Le conseil en management. Il est inscrit généralement dans le cadre d'un projet. L'action des consultants peut porter sur le choix d'organisation à mettre en œuvre, la réalisation d'un cahier de

¹ Club informatique des grandes entreprises françaises, auteur de nombreux rapports dont « pour un pilotage efficace du système d'information : auteurs, rôles et compétences de la maîtrise d'ouvrages » 1998.

charges, l'aide à la sélection de prestataires, le suivi global du projet encore l'accompagnement du changement ;

- Le conseil opérationnel. Il intervient lors des phases de réalisation et peut consister par exemple à prendre en charge de paramétrage d'un ERP ou encore à piloter la formation des futurs utilisateurs.

Certaines prestations de cabinets de conseils rejoignent celles effectuées par les SSII. En fait ces deux mondes tendent à se rapprocher. Les SSII gardent une connotation plus technique, mais la tendance actuelle est la convergence, visible notamment au travers des Operations de regroupement ayant lieu ces dernières années.

4. La place du service informatique au sein de l'entreprise.

Aujourd'hui l'informatique est devenu un outil essentiel dans n'importe quel entreprise, et il est impensable, à notre époque, de ne pas disposer de cet outil pour la gérer.

L'activité de chaque entreprise consiste à communiquer, enregistrer, rechercher de l'information, effectuer des calculs, créer des documents...

Désormais, l'informatique n'est plus seulement l'un des instruments de productivité. Elle devient un outil de gestion et de pilotage de l'entreprise, voire un instrument stratégique apportant les moyens d'évolution des métiers de l'entreprise.

On ne choisit donc plus les applications logicielles pour leur aptitude à remplir une fonction informatique précise, mais comme élément d'une chaîne de production de valeur : l'entreprise.

De plus, l'informatique permet de faire circuler l'information dans toute l'entreprise, grâce aux boîtes mails, au site de l'entreprise.

4.1. L'évolution du SI du service informatique: du matériel à l'organisationnel

Avec l'utilisation quotidienne de la gestion de l'information au sein des entreprises, ainsi que la place devenue primordiale des technologies informatiques dans cette gestion, le travail des informaticiens a trop évolué.

Brigitte Guyot a remarqué que¹ « les informaticiens voient leur activité de service et de maintenance s'accroître jusqu'à occuper 80% de leur temps, alors que diminue celle de développement (20%) du fait des nombreuses applications clé en main et d'un recours à la sous-

¹ Guyot Brigitte. « Dynamiques informationnelles dans les organisations ». Paris : Lavoisier, 2006, p.207.

traitance. Ils deviennent des conseillers internes ou des acheteurs auprès de fournisseurs externes, porteurs des « besoins » de leur entreprise, y compris informationnels ».

Désormais, pour le service informatique, il ne s'agit plus simplement d'assurer techniquement la mise en place et la maintenance d'un parc informatique, matériel et logiciel. Il s'agit également de prendre en charge la gestion des projets de mise en place et d'évolution des systèmes d'information d'une entreprise en appliquant l'orientation « utilisateur », que nous avons précédemment abordée.

Le service informatique d'une entreprise est ainsi amené à évoluer d'une mission matérielle vers une mission plus organisationnelle. Dans les entreprises, généralement d'envergure, le service informatique prend alors le nom de DSI, Direction des Systèmes d'Information.

4.2. Service informatique, SI et personnel de l'entreprise

Il y'a une relation colossale entre Le service informatique et le personnel de l'entreprise (gestion des ressources humaines).

4.2.1. Une posture de « sachant »

Dans un premier temps, à l'image de la qualité à ses débuts qui était une affaire de qualicien, le SI était avant tout une affaire d'informaticiens. Mais la démocratisation de l'informatique et d'Internet a bouleversé la situation et le personnel de l'entreprise a acquis des compétences en la matière, au point parfois de se passer ponctuellement du service informatique.

L'évolution du profil des utilisateurs, ajoutée à l'évolution de la mission des informaticiens, que nous avons abordée précédemment, engendrent un changement profond, pouvant favoriser une forme de résistance : la prise de posture de « sachant ».

Gilles de Chézelles, qui relève l'existence d'un pouvoir des « sachants » dans l'informatique, définit le « sachant » comme « celui qui possède des informations ou un savoir et qui refuse de le partager, ou, pire, de le voir disparaître. Il développe cette attitude afin de garder un certain pouvoir et de s'y accrocher sans même prendre conscience qu'il est en train de se faire dépasser par l'évolution culturelle ou technologique »¹

4.2.2. Le décalage entre le service fourni et le service perçu

¹ De Chézelles Gilles. « La dématérialisation des échanges ». Paris : Lavoisier, 2006, p.48

Outre un décalage « humain » entre le service informatique et le reste du personnel, le système d'information d'une entreprise peut pâtir d'un décalage entre le service fourni et le service perçu.

➤ **Un service informatique loin des utilisateurs**

Si le service informatique considère parfois devoir intervenir sur des anomalies mineures et sans intérêt, source d'ironie sur les capacités des utilisateurs à user de l'informatique, ces derniers critiquent généralement le service rendu sur sa rapidité, son efficacité et sur le fait qu'il s'accompagne d'un discours « expert » qu'ils ne comprennent pas.

Par ailleurs, le seul lien avec le service informatique est souvent une voix au téléphone ou au mieux la rencontre furtive d'un technicien installateur.

Ainsi, l'impression d'un service fourni non adapté et une quasi-absence physique alimentent davantage la posture de « sachant » du service informatique, l'éloignant des utilisateurs finaux.

➤ **Décalage entre les contributeurs du SI et les utilisateurs**

Si le service informatique gère les projets d'évolution du système d'information, son alimentation quotidienne est plutôt du ressort de contributeurs internes identifiés. Cependant, ces derniers n'ont pas toujours conscience de l'impact de la qualité de leur contribution dans la performance du SI.

Ainsi, contributions à fréquence irrégulière, défaut de mise à jour des informations proposées, inadéquation entre le contenu proposé et le service attendu.

Cette situation peut renvoyer une image d'un SI inadapté donc inutile, dégradant indirectement, l'image du service informatique.

➤ **Décalage entre les outils et les compétences des utilisateurs**

La démocratisation de l'informatique peut amener à croire que désormais l'utilisation de supports informatiques et de télécommunications dans le cadre professionnel relève de compétences acquises, notamment dans la sphère personnelle.

Or cette idée cache de fortes disparités potentielles au sein d'une entreprise, du salarié quasi expert, au non initié voire au résistant à la conversion aux nouvelles technologies. Les facteurs de telles disparités peuvent être multiples : origine générationnelle, niveau de formation, capacité d'adaptation et d'apprentissage, croyances et préjugés sur les nouvelles technologies, etc.

Les formations accompagnant la mise en place de nouveaux outils supports du SI peuvent alors parfois se révéler insuffisantes auprès de personnes dont le besoin est une véritable mise à niveau préalable. Les outils supports du SI sont alors considérés comme compliqués et fastidieux et leur appropriation reste limitée.

Le SI renvoie alors une image de contrainte accrue dans la réalisation des tâches pour un bénéfice final réduit.

➤ Un sentiment général de frustration

Au final, comme le remarque Brigitte Guyot¹, «un facteur de frustration se manifeste aussi bien chez les concepteurs, qui trouvent que les usages n'exploitent pas toutes les fonctionnalités mises à disposition, que chez les utilisateurs, rebutés par ces outils moins simples qu'on ne le dit »

4.3. Service informatique, SI et politique de l'entreprise

Le service informatique occupe parfois une place à part dans l'entreprise, qu'elle résulte d'une posture volontaire ou d'une image découlant du niveau de performance du SI. Mais cette position peut être également renforcée par un défaut de communication sur ses missions et son activité réelle, voire un défaut de prise en compte dans la politique générale de l'entreprise.

Brigitte Guyot relève ainsi que « la situation est aujourd'hui paradoxale : les discours internes sur l'information sont rares, mais les mesures prises sur le terrain sont fort nombreuses »².

Procédures d'authentification, règles de gestion de courrier électronique, dispositifs de sécurité du réseau de l'entreprise sont autant de mesures concrètes mises en œuvre avec un accompagnement et des explications parfois quasi-inexistants.

Selon elle, « jusqu'ici, la prégnance des solutions techniques occultait quelque peu les aspects proprement organisationnels, ce qui expliquerait le faible intérêt du management pour les questions d'information. On peut juger qu'il en a été dessaisi ou qu'il a préféré le confier à

¹ Guyot Brigitte. 2006, Op.cit, p.36.

² Guyot Brigitte. 2006, Op.cit., p.191.

d'autres, principalement aux informaticiens. Cependant, les technologies, en accroissant l'activité d'information largement souterraine, ont contribué à la rendre visible, créant de ce fait un marché interne à organiser »

La gestion de l'information, parfois considérée comme une activité secondaire, extérieure au cœur de métier, ne fait pas ainsi toujours l'objet d'une réflexion et d'une organisation à la hauteur de son impact stratégique potentiel.

Ce manque d'intérêt des dirigeants contribue d'une part, à renforcer l'éloignement du service informatique vis-à-vis du reste de l'entreprise, et d'autre part, à limiter la performance du SI, faute de décisions adéquates pour son évolution.

4.4. Une réconciliation nécessaire

Une posture de « sachant », des décalages de perception du système d'information au sein de l'entreprise, un défaut de prise en compte du service informatique et de son activité dans la politique de l'entreprise sont autant de facteurs générant une forme de scission entre les informaticiens et le reste de l'entreprise, pourtant tous concernés par la place grandissante de la gestion de l'information.

Il apparaît ainsi nécessaire d'entamer une réconciliation, de sorte que le système d'information et le service informatique ne soient plus à côté mais au cœur de l'activité de l'entreprise, qu'ils ne soient plus une forme de nécessité mais un réel service à valeur ajoutée pour l'entreprise.

La dimension servicielle, inhérente à tout système d'information, assure sa crédibilité, sa viabilité et surtout sa valeur, aussi bien celle qu'attend son public, celle qu'apporte une interaction réussie que le bénéfice qu'en retire le client »¹.

Il s'agit de sortir de l'ombre la contribution du SI à la performance de l'entreprise, pour mieux l'analyser et améliorer son efficacité. L'évolution de la mission du service informatique en serait facilitée et le niveau de performance du SI augmenté.

L'application de l'orientation « utilisateur » dans la gestion des projets de SI et une meilleure communication sur l'activité et les projets de SI, non pas par le service informatique lui-même, mais par les dirigeants et l'encadrement de l'entreprise sont deux démarches qui peuvent favoriser cette réconciliation.

¹ Guyot Brigitte. 2006 .Op.cit, p.63.

CONCLUSION

L'entreprise, au fond, a un double rôle. Un rôle économique qui met en évidence l'importance du processus de production et de la disponibilité de la marchandise et des services à la disposition du consommateur. Un rôle social dans lequel se définit l'ensemble des relations interpersonnelles entre les différents travailleurs au sein de la même entreprise.

Avec une gestion globale de l'information grâce aux SI qui est une meilleure stratégie qui permet à l'entreprise de rester flexible et compétitive sur un marché incertain ; toujours plus ouvert à l'international. Toutefois, des risques peuvent être encourus par l'entreprise en cas de mauvaise gestion du système d'information, ce qui se soldera par un échec du SI. En effet s'ils n'appuient pas correctement les objectifs stratégiques ou s'ils ne combinent pas les besoins des dirigeants, les SI peuvent mettre en jeu le succès et même la survie de l'entreprise. Par conséquent une gestion saine des systèmes d'information constitue un défi pour l'entreprise et les dirigeants.

CHAPITRE II
**LA PERFORMANCE
MANAGERIALE ET LE
ROLE DES SYSTEMES
D'INFORMATIONS**

INTRODUCTION

La performance occupe une place importante dans les mécanismes de contrôle ; il s'agit d'un des trois types identifiés par Ouchi¹. Lebas et Weigenstein (1986)² évoquent même l'idée de pilier des systèmes avec la culture et les règles. D'une manière plus générale, l'objet de nombreuses recherches en gestion est l'identification de paramètres permettant d'expliquer la performance, encore faudrait-il que la performance soit clairement définie et les outils de mesure précisés. En effet, la performance recouvre des concepts aussi divers que l'efficacité, l'efficience, la productivité...

Les SI émergent la redistribution des missions (décentralisation, délocalisation) hors frontières de l'organisation. Ils contribuent à l'amélioration de la performance des ressources humaines de l'entreprise et l'efficacité des ressources humaines dans ses prestations aux structures quotidiennes, ils ont un impact économique sur la performance globale de l'entreprise.

¹ Ouchi W. G. (1979), « A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms », *Management Science*, pp.833-848

² Lebas M., Weigenstein J. (1986), « Management control : the roles of rules, markets and culture », *Journal of Management Studies*, mai

L'une des missions indispensables des managers d'entreprises consiste à soutenir une vision pour l'entreprise, tant à court terme qu'à long terme. L'évaluation de la performance d'une organisation devrait s'étendre à trois aspects : efficacité, efficacité et capacité d'adaptation. Ainsi la performance peut se définir comme étant : « le degré d'accomplissement des objectifs que s'est données une organisation. L'évaluation de la performance peut être qualitative, le plus souvent les indicateurs de performance se traduisant par des rapports entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre » La notion de performance est donc multiple et constitue parfois un paradoxe.

1. La notion de la performance

La performance est un concept qui possède de nombreuses significations. Elle est couramment utilisée dans les appréciations portées sur les entreprises.

1.1. Définition de la performance

La « performance »¹ mot anglo-saxon qui indique le tableau recensant les résultats des épreuves subies par un athlète ou une équipe sportive.

Le petit Larousse a défini le terme « performance » comme suit² :

1. Résultat obtenu par un athlète, par un cheval de course, etc., dans une épreuve ; chiffre qui mesure ce résultat ;
2. Réussite remarquable ; exploit ;
3. Résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche ».

Etymologiquement « performance » vient du verbe anglais « to perform » issu du verbe français « performer » qui signifie accomplir. Néanmoins, sa construction dans la langue française lui a permis d'avoir un sens plus large.

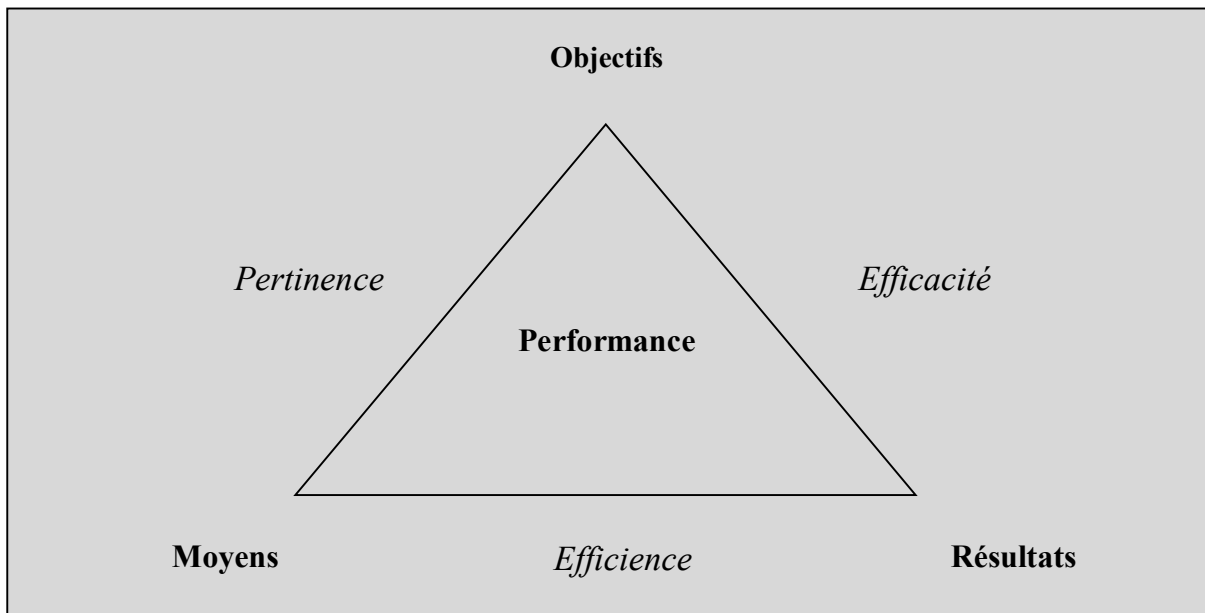
Lorino Philippe³ quant à lui considère la performance dans l'entreprise : « tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût (a contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur isolément.) ».

Demeestere positionne la performance au centre du triangle regroupant les notions d'efficacité, d'efficacité et de pertinence (Figure 2.1). Ces notions pouvant se définir dans le triptyque : objectifs, moyens, résultats.

¹ <http://www.cnrtl.fr/etymologie/performance>, (21/04/2012 à 14 :30).

² Le petit Larousse 2003.

³ Lorino Philippe: « Méthode et pratiques de la performance », édition d'Organisation, Paris, France, 1997, P20.

Figure 2.1. Triangle de la performance

Source : Demeestere R. 2005¹

- Le segment entre objectifs et résultats définit l'efficacité : relative à l'utilisation des moyens pour atteindre l'objectif de l'entreprise.
- Le segment entre résultats et moyens définit l'efficience : le rapport entre l'effort produit et les moyens totaux déployés dans une activité. (Atteindre ses objectifs avec moins de coût).
- Le segment moyens-objectifs définit la pertinence : le rapport entre les moyens déployés et les objectifs à atteindre ; c'est-à-dire la bonne allocation des ressources.

Selon Doriath et Goujet² : « en matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels »

Selon Ehrenberg³ la « performance » est le terme symbole/symptôme d'une société contemporaine mettant l'ensemble de ses composantes collectives et individuelles sous la pression de l'injonction à réussir. Si, au début du XX^{ème} siècle, la performance appartenait au champ lexical sportif, elle appartient désormais tout autant au monde de l'entreprise comme l'indiquent les analyses lexico métriques de discours tenus par les managers et les entreprises (Boltanski, Chiapello⁴ et Heilbrunn, 2004)⁵. Cette articulation de la notion avec le champ organisationnel révèle une évolution du contexte économique des entreprises vers l'exigence d'une plus grande compétitivité.

¹ Demeestere R. « Le Contrôle de gestion dans le secteur public », 2005, 2^{ème} édition, LGDJ, Paris. P 140.

² Doriath B et Goujet C « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD, Paris, 2002, P168.

³ Ehrenberg Alain, « le culte de la performance » 1991.P 128.

⁴ Boltanski L. et Chiapello E. « Le Nouvel esprit du capitalisme », 2002, NRF Essais, Gallimard, Paris.

⁵ Heilbrunn B. « La performance, une nouvelle idéologie, Critiques et enjeux », la Découverte, Paris.

Dans le lexique économique¹, la performance se présente comme étant l'accomplissement des buts, des plans ou des programmes que s'est consciemment fixer une personne ou une organisation.

Dans le domaine de la gestion quant à lui², la performance peut être rattachée à :

- Performance et succès : L'idée est que la performance n'existe pas en soi ; elle est en fonction des représentations possibles de la réussite. Elle est variable et changeante selon les objectifs des acteurs et des organisations qui la mesurent.
- Performance et le résultat de l'action : Ce sens ne contient pas de jugement de valeur. Traditionnellement, elle est définie comme étant l'évaluation ex-post des résultats obtenus.
- Performance et action : Dans ce sens, elle apparaît comme un processus d'action qui mène à la réalisation des objectifs et buts souhaités.

La Performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue). Elle est aussi le résultat ultime de l'ensemble des efforts d'une entreprise ou d'une organisation. Ces efforts consistent à faire les bonnes choses, de la bonne façon, rapidement, au bon moment, au moindre coût, pour produire les bons résultats répondant aux besoins et aux attentes des clients, leur donner satisfaction et atteindre les objectifs fixés par l'organisation

1.1. Les caractéristiques de la performance

Les chercheurs ont constaté que la performance partage les caractéristiques suivantes³ :

- Elle se mesure, d'où la nécessité de construire ou d'utiliser des indicateurs qualitatifs ou quantitatifs adaptés.
- Elle s'apprécie, en s'appuyant sur des comparaisons dans le temps (évolution de la valeur des indicateurs de l'organisation sur plusieurs années) ou dans l'espace (valeurs des indicateurs d'organisations comparables lorsqu'ils sont disponibles).
- Elle s'explique par des facteurs internes (liés aux acteurs) ou externes (liés aux fluctuations de l'environnement).
- Elle n'est pas un concept qui se définit de façon absolue. Elle appelle un jugement et une interprétation. Le choix du référentiel de comparaison est une décision stratégique fondamentale.
- Elle n'est pas ponctuelle, elle ne se comprend que de façon dynamique, dans le long terme.
- La performance est un sous-ensemble de l'action. Deux lectures sont possibles :
 - Au sens strict, la performance est l'effet, le résultat de l'action ;

¹ Le lexique économique, 7ème édition, édition Dalloz, Paris, France, 2002, P501.

² Le Duff Robert « Encyclopédie de la gestion et du management », édition Dalloz, Paris, France, 1999, P899.

³ Alazard G et Separi S « Contrôle de gestion » (manuel et applications), édition Dunod, Paris, France, 2007, P17.

- Au sens large, on peut considérer, dans une approche plus systémique, qu'un résultat n'est rien en soi mais qu'il est indissociable de ses moyens (buts, activités, feedback).
- La performance est subjective, puisqu'elle est le produit de l'opération, par nature subjective, qui consiste à rapprocher une réalité d'un souhait, à constater le degré de réussite d'une intention.

1.3. Les critères et les critères d'appréciation de la performance

1.3.1. Les critères de la performance

La performance peut être estimée sur la base des critères à court terme (développement rentable), mais aussi à long terme.

- A court terme : il s'agit de gérer la dimension opérationnelle. L'entreprise décline les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels de court terme mis en œuvre par les directions opérationnelles de la firme (ex. : pour aller vers plus de performance et d'efficacité, l'entreprise de BTP Spie Batignolles recherche l'objectif zéro accident du travail¹).
- A long terme : l'entreprise doit atteindre les objectifs stratégiques qu'elle s'est fixés et qui dépendent de la stratégie globale définie par la firme. L'ensemble des objectifs se retrouve dans le plan stratégique qui en est la synthèse (ex. : dans le plan 2008-2012, la CNP Assurances ambitionne de doubler son résultat brut d'exploitation, de doubler la valeur des affaires nouvelles, de maintenir ses parts de marché sur le marché français...).

1.3.2. Les critères d'appréciation de la performance

La notion de la performance fait référence, non seulement à un jugement sur un résultat, mais également à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des conditions et des objectifs de réalisation. Il recouvre alors deux aspects distincts, en l'occurrence, l'efficacité et l'efficacité ; aspects distincts, car on peut bien être efficace sans être efficace et inversement.

Selon Kalika la signification de ces deux termes est comme suit²:

- **L'efficacité** consiste à évaluer si les résultats obtenus sont conformes aux objectifs initiaux (quantité, volume, taux, respect des délais sur lesquels on s'est engagé, qualité de la production ou de la prestation). Il s'agit finalement du rapport entre les résultats obtenus et les objectifs fixés.
- **L'efficacité** est le rapport entre les ressources employées et les résultats atteints. Un groupe est efficace s'il respecte l'enveloppe des moyens attribués ou s'il obtient un meilleur résultat que celui fixé avec des moyens similaires. L'efficacité se mesure avec un ratio : résultats

¹Rapport Développement durable, Spie Batignolles, 2012.

²Kalika Michel « Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performance », édition ECONOMICA, Paris, France, 1995, P328.

obtenus / frais engagés. Ce calcul permet de s'assurer que l'entreprise utilise de manière optimale ses ressources.

Si ces deux (02) termes sont indissociables, les implications stratégiques qui en découlent sont de natures très différentes¹.

Une entreprise performante est donc à la fois **efficace** (elle utilise les moyens adéquats aux moindres coûts) et **efficiente** (elle atteint tous ses objectifs). Il convient alors de différencier entre efficacité et efficience tableau 2.1.

Tableau 2.1. La différence entre l'efficacité et l'efficience.

EFFICIENCE	EFFICACITE
<ul style="list-style-type: none"> - Bien faire les choses ; -Savoir comment faire ; - Comment - Moyens ; - Méthodes, processus ; - Forme ; - Medium. 	<ul style="list-style-type: none"> - Faire les bonnes choses ; - Savoir quoi faire ; - Pourquoi ; - Fin, buts, objectifs ; - Contenu ; - Fond ; - Message.

Source : <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/cafrad/unpan003316.pdf>

1.4. Les facteurs de la performance

Pour identifier le facteur de performance, plusieurs auteurs s'appuient sur le model « input-process-output » ce model considère la performance managériale output est obtenue par un processus efficace de fonctionnement internes et d'interactions sociales internes a l'équipe process lui-même dépendant de la condition préalables et externes caractérisant le manager et sa tâche.

Ces facteurs sont :

La composition de l'équipe est un facteur récurrent dans les études sur les conditions de performance des manager. celle-ci est améliorée quand le nombre de membres, leur expérience et leurs compétences tant techniques que sociales, sont appropriés. La diversité voire l'hétérogénéité, des membres favorisent l'innovation et la résolution de problèmes. La sélection des membres au moment de la constitution de l'équipe et leur formation ultérieure déterminent la composition de l'équipe.

¹ Benoit Ndi Zambo « Les outils d'évaluation de la performance individuelle », Conférence de Bénin sur la fonction publique - Cotonou le 28/05-01/06/2001.

L'organisation de travail et la répartition des tâches au sein de l'entreprise concernent essentiellement le degré d'autonomie laissé au manager et le niveau d'interdépendance entre ses membres. L'autonomie favorise la participation et la motivation des membres. L'interdépendance permet de la collaboration et facilite l'apprentissage (Wageman, 1995)¹. L'organisation du travail comporte aussi parfois les règles de fonctionnement et normes de comportement au sein de l'entreprise.

La clarté de la mission et des objectifs et responsabilités de chacun des membres permet de renforcer l'implication de ces derniers. Wageman montre que ce sont les objectifs qui doivent être clairement déterminés. Le moyen pour les atteindre doit, quand à eux, être l'appréciation de l'équipe².

2. Les types de performance

Toute entreprise vigilante de son évolution doit identifier les différents types de la performance et elle doit en permanence mesurer ses derniers parce que c'est une question d'actualité pour tous les gestionnaires.

2.1. Performance multidimensionnelle

Elle élargit ou bien la performance élargie. Contrairement à la performance unidimensionnelle elle reconnaît la diversité des associés d'une organisation ainsi que leurs objectifs. Par conséquent, elle cherche à mesurer la performance globale de l'entreprise donc de satisfaire l'ensemble des exigences.

A vrai dire, cette approche repose sur l'hypothèse selon laquelle il n'est pas admissible de mesurer la performance d'une entreprise en prenant en considération un seul indicateur unidimensionnel³.

Néanmoins, la définition de la performance globale ne peut se faire qu'après avoir défini les performances intermédiaires. Cependant pour assurer un bon pilotage de sa performance globale l'entreprise doit procéder à l'examen des différentes dimensions internes de cette performance :

¹ Wageman, R. « Interdependence and Group Effectiveness. Administrative Science Quarterly », (1995). P 146.

² Wageman, R. & Baker, G. « Incentives and Cooperation: The Joint Effects of Task and Reward Interdependence on Group Performance ». Journal of Organizational Behavior, (1997). P 142.

³ Barabel M et Meier O : Manager « les meilleures pratiques du management », édition DUNOD, Paris, France, 2006, P349, 350.

2.1.1. La performance organisationnelle

Likert¹ regroupe les indicateurs du climat organisationnel sous trois types de variables: causales ou indépendantes, intervenantes et résultantes.

- Les variables causales sont sous le contrôle de l'administration de l'organisation qui détermine la structure de l'organisation (mécaniste ou organique, etc.), le style de leadership (autoritaire, participatif, etc.) qui prévaut, les objectifs, les politiques et les directives pour les différents groupes qui composent l'organisation.
- Les variables intervenantes sont des variables intermédiaires qui font référence à des conditions internes de l'organisation telles que les perceptions, les attitudes, les motivations, les sentiments de loyauté et les capacités collectives d'interactions, de communication et de prise de décisions.
- Les variables résultantes, elles concernent les réalisations de l'organisation au niveau de la productivité, de la rentabilité et de la qualité des biens et services produits.

2.1.2. La performance sociale (humaine)

- La performance sociale fait explicitement référence à un outil : le bilan social. Il ne s'agit pas de préciser les conditions et les modalités réglementaires d'établissement du bilan social mais d'utiliser cette référence pour en tirer les indicateurs essentiels qui peuvent nourrir la réflexion sur la performance sociale de tout type d'organisation.
- Les domaines mesurés peuvent concerner²: Le niveau de satisfaction du personnel, le climat social, l'absentéisme, la formation et l'initiative.
- L'obtention d'une performance humaine dépend des collaborateurs de tous les niveaux dépendants ou indépendants qui ajoutent de la valeur en engageant leurs compétences. Les compétences comprennent le savoir-faire, le comportement, le savoir coopérer et la créativité.

2.1.3. La performance commerciale

« La performance commerciale contrôle les réseaux de distribution des entreprises et satisfaire les besoins de ses preneurs habituels et potentiels »³.

La performance commerciale (organisations marchandes de biens ou services) est mesurée par trois indicateurs, un indicateur universel et deux indicateurs plus composites :

Le chiffre d'affaires (l'activité commerciale et les ventes.) ;

La part de marché (en valeur, en volume) ce qui nécessite de connaître le marché global;

Le nombre de clients fidèles qui ne s'applique qu'aux cas où la relation client peut être récurrente.

¹ Likert Rensis, Likert Jane Gibson « New ways of managing conflict » 1976.

² Gabsi Rached : « Contrôle de gestion », Tome1 (manuel et cas corrigés), édition C.L.E (Contribution à la Littérature d'Entreprise), Tunis, 2002, P101.

³ Alazard G Separi S, Op, cit, P66.

2.1.4. La performance économique

Elle concerne les résultats exprimés par le volet comptabilité puis traités par la direction financière. Il s'agit principalement des différents soldes intermédiaires de gestion et les ratios qui en découlent. Il s'agit des résultats liés directement à l'activité de l'entreprise.

Elle est mesurée à partir¹ :

- Le degré d'atteinte des objectifs : il s'agit de mesurer la capacité l'entreprise à atteindre les objectifs fixés.
- La situation de l'entreprise dans son secteur : il s'agissait de la place l'entreprise par rapport à sa concurrence.
- L'évolution de la situation de l'entreprise dans son secteur : il s'agit d'analyser la croissance de l'entreprise par rapport aux concurrents
- La qualité des produits et des services : la qualité relative des produits et des services fournit par l'entreprise à sa clientèle constitue une mesure externe de la performance de l'entreprise.

2.1.5. La performance managériale

La capacité managériale peut être appréhendée comme étant l'aptitude d'un manager et des responsables opérationnels à réaliser la performance globale attendue. Etre un manager « performant »² c'est pouvoir réaliser une bonne gestion avec des anticipations rationnelles.

2.2. Performance unidimensionnelle ou financière

Il s'agit de la performance abordée dans sa dimension financière. Une entreprise est considérée performante si elle crée de la valeur pour les associés. On entend par la valeur la rémunération destinée à l'actionnaire d'une part, pour rétribuer son apport en capital et d'autre part, pour rémunérer le risque supplémentaire qu'il encas d'une mise en liquidation de l'entreprise. La performance financière est ainsi donnée par la qualité du résultat obtenu pour une unité monétaire de capitaux propres apportée par les actionnaires et les investisseurs.

Il s'agit de mesurer les résultats financiers de l'organisation. Pour cela, il faut être attentif aux coûts, aux marges, au niveau d'endettement (qui doit être faible) et à la capacité d'autofinancement (qui doit être la plus élevée possible)³.

¹ Kalika Michel, Op.cit. .P336, 337.

²Boymad D et Dahou F: « L'analyse de la performance des délégués médicaux d'une entreprise pharmaceutique », mémoire de licence en management, Ecole des Hautes Etudes Commerciales EHEC, Alger, 2010 P61.

³http://www.assistancescolaire.com/eleve/TSTG/management/lexique/P-performance-financiertstg_man_lex079, (26/04/2012)

2.3. Performance instrumentalisée

La notion de performance instrumentalisée comprend à la fois¹ :

- L'utilisation consciente de mesures de performance dans l'objectif de modifier les comportements personnels des différents collaborateurs de l'entreprise.
- Les dérives associées à la recherche de l'optimisation de la performance mesurée au détriment de la performance réelle. Il s'agit dans ce cas de figure du risque lié à l'exploitation des failles relatives aux modalités de mesure.
- Les dérives associées à l'assimilation de la mesure à l'objectif. Autrement dit, on fait en sorte que la performance mesurée correspond à celle attendue sans prendre en considération la réalité sur le terrain.

L'instrumentalisation de la performance est une des clés de pilotage puisqu'il s'agit aussi principalement de faire modifier certains comportements individuels dans l'objectif d'améliorer la performance de l'entité. Donc il n'est pas possible d'éviter l'instrumentalisation de la performance. Cependant, il est nécessaire d'être conscient des risques associés à l'instrumentalisation de la performance.

3. La mesure de la performance

La mesure de la performance est un outil de contrôle qui a pour objectif de donner un maximum d'informations utiles pour les responsables les dirigeants de l'entreprise. Ainsi, elle est l'évaluation des résultats obtenus par rapport à une référence fixée auparavant, elle « permet avant tout d'objectiver la nature de la performance recherchée, ce qui favorise une représentation commune de cette performance au sein de l'entreprise, point de départ incontournable pour assurer la convergence des efforts engagés et des action d'entreprise »².

Toute fois le choix d'une mesure n'est pas aussi simple qu'il y paraît a première vue, cette difficulté concerne non seulement la mesure de la performance globale de l'entreprise, mais également celle des différents niveaux de performance intermédiaires.

La mesure de la performance joue un rôle central. Elle consiste à faire un rapprochement étudié de ses trois pôles à savoir : les objectifs, les moyens et les résultats. Elle représente une composante essentielle du management de toute entreprise car elle permet de :

- Faire connaître la stratégie globale et les stratégies intermédiaires ;

¹ Barabel M et Meier O : « Manager : les meilleures pratiques du management », édition DUNOD, Paris, France, 2006, P349, 350.

² Giraud F, Saulpic O, Naulleau G, Delmond M.H et Bescos P.L : « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », Edition Gaulino, Paris, France, 2002, P21.

- Prendre des décisions ;
- Surveiller les divisions et les employés ;
- Définir la politique d'indication à mettre en œuvre ;
- Améliorer la coordination ;
- Améliorer la performance elle-même ;
- Mesurer la satisfaction des différents partenaires ;
- Rémunérer la performance en établissant un système de sanction / récompense.

En outre, la mesure est une évaluation d'une grandeur par comparaison avec une grandeur constante de même espèce prise comme référence (unité, étalon). La mesure de la performance est alors l'évaluation du réalisé par rapport à un référentiel préalablement fixé.

En effet, la mesure de la performance peut être :

- **Financière**, exprimée en unités monétaires ou reliée à un aspect financier (ex. profit, croissance des ventes) ;
- **Non financière**, exprimée en unités autres que financière et ne provenant pas de transformations ayant comme origine des unités monétaires (ex. nombre de réclamations, taux de satisfaction des clients).

La performance peut également se mesurer :

- **A posteriori**, il s'agit de mesurer la performance passée qui porte le plus souvent sur des éléments financiers (ventes, bénéfices, part de marché, etc.) ;
- **A priori**, ce sont des mesures le plus souvent non financières (qualité de service, nombre d'écritures comptables erronées, délai de traitement d'une opération, etc.) ; Des actions visant atteindre les objectifs de performance (amélioration de la qualité de service, satisfaction des clients, réduction des coûts, etc.) ; Qui reflètent en temps réel l'impact des actions entreprises aujourd'hui sur la performance future (tendance des parts de marché gagnées, le niveaux de réponse des produits proposés aux attentes et aux besoins de la clientèle, le montant des créances douteuses, la qualification du personnel, etc.).

En réalité, et comme on a mentionné précédemment le choix d'une mesure n'est pas aussi simple qu'il paraît à première vue, car les différentes mesure n'appréhendent toujours la performance que d'une façon incomplète. Cette difficulté concerne aussi bien les mesures non financières (les indicateurs qualitatifs) que les mesures financières (les indicateurs quantitatifs) de la performance, sauf que le degré de difficulté pour ces derniers est moindre.

Par exemple, la satisfaction des clients, qui est une mesure non financière, est une notion difficile à cerner par une mesure unique telle qu'un niveau de fidélité, le nombre de réclamations,

les réponses apportées à une enquête de satisfaction, qui ne donnent qu'une vision plus ou moins fidèle de cette satisfaction.

De même, la notion de profit, qui est une mesure financière, apparaît intuitivement claire mais elle est difficile à représenter dès lors que plusieurs mesures peuvent lui être associées (bénéfices comptable, la valeur actualisée des cash-flows, la valeur ajoutée, etc.) et que chacune de ces mesures représente des avantages spécifiques, mais aucune n'est exempte de défauts.

En outre, la mesure de la performance peut être délicate, car la performance finale s'inscrit dans la durée et on ne peut apprécier que des résultats intermédiaires, ponctuels, ne s'exprimant pas nécessairement dans les mêmes termes que la performance finale. Par exemple, on ne peut mesurer le bénéfice final d'une entité, mais uniquement une suite de résultats annuels ; or, le bénéfice dégagé à une date donnée reflète de façon imparfaite la performance obtenue, car un certain nombre d'actions engagées n'ont pas encore produit leurs résultats qui ne se traduisent pas encore en termes de bénéfice. Ainsi, une bonne performance à une instante donnée pourra cacher des problèmes concernant la performance future.

3.1. Les niveaux et objectifs de mesure de la performance

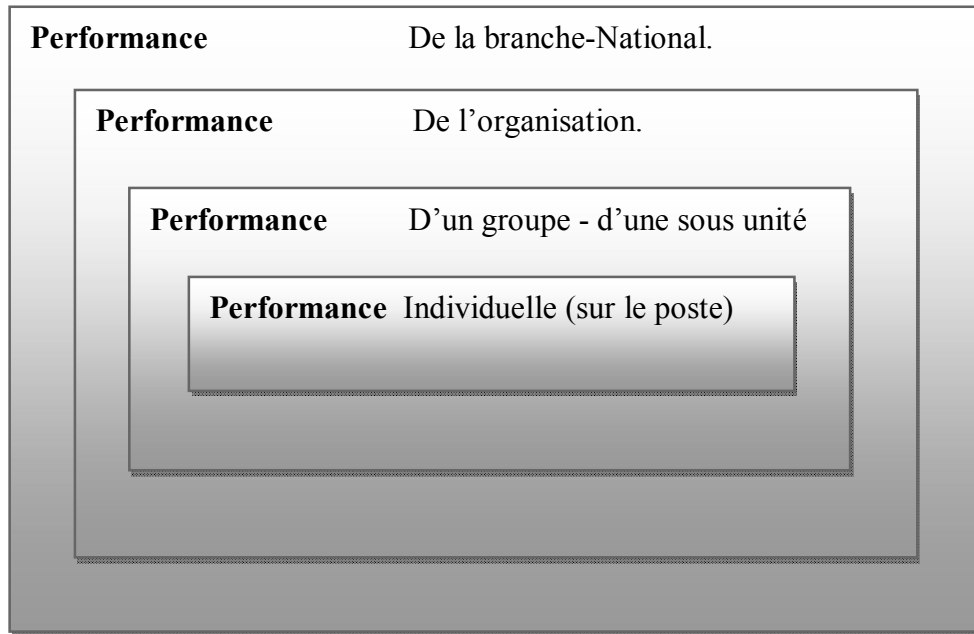
3.1.1. Les niveaux de mesure de la performance

L'attention des gestionnaires sera surtout retenue par les trois premières¹ :

- Performance individuelle au niveau du poste qui fondera une partie de la rémunération ;
- Celle du groupe ou de la sous- unité qui sert de base aux réflexions d'organisation ;
- Celle de l'entreprise dans son ensemble pour les choix stratégiques.

Les niveaux d'analyse plus macro-économiques peuvent donner les indications générales mais échappant à la problématique du pilotage social.

¹ Matory Bernard: « Tableaux de bord sociaux : pilotage, animation, décision », édition Liaisons, Paris, France, 2004.p164.

Figure 2.2. Les niveaux de mesure de la performance

Source : Martory B et Crozet D²

3.1.2. Les objectifs de mesure de la performance

La mesure de la performance et la communication des résultats obtenus visent à³ :

➤ **Informier** : Mesurer la performance permet aux responsables opérationnels d'avoir périodiquement la situation de l'entreprise, le degré d'atteinte des objectifs ainsi que toute information liée à son fonctionnement réalisée par les différentes entités et la performance globale attendue.

➤ **Inciter les managers** : L'évaluation de la performance offre aux managers de l'entreprise la possibilité de diriger leurs actions en amont et de s'auto évaluer en aval. En outre, elle permet la création d'une concurrence interne entre les responsables d'une même entreprise ce qui amène un dynamisme continu.

Aussi, elle suppose l'existence d'un système sanction / récompense et cela pour :

➤ **Encourager la participation** : responsabilisation et valorisation du rôle de chacun dans la réussite de l'entreprise ;

➤ **Motiver le personnel** : rémunération suivant les performances réalisées par chacun des responsables opérationnels.

² Matory Bernard, Op, cit, .p165.

³ Boyrmaid D et Dahou, Op, cit. 2010, P67, 68.

4. La performance managériale

Toute entreprise s'efforce de développer ses performances dans l'ensemble des domaines et notamment la performance managériale. Pour cela on va présenter la notion de la performance managériale, l'évaluation de cette dernière et enfin ses leviers et ses déterminants.

4.1. L'évaluation de la performance managériale

Selon le petit Larousse 2001, évaluer revient à mesurer à l'aide de critères déterminés. L'évaluation de la performance managériale revient donc à mesurer, sur la base d'indicateurs définis, l'atteinte d'objectifs de l'organisation, tant sur le plan de l'efficacité et de l'efficience.

L'évaluation de la performance managériale permet à l'entreprise de contrôler et gérer toute la gestion de l'entreprise : personnel, formation....

Elle présente un double intérêt:

- Sur le plan scientifique, il s'agit de vérifier si les objectifs ont été atteints ;
- Sur le plan opératoire, l'intérêt premier est de fournir des informations nouvelles qui ont entraîné la variation des résultats. En bref, elle permet à l'entreprise d'orienter ses actions et surtout réactiver le processus en cas de problème.

La périodicité de l'évaluation peut varier selon l'importance que l'entreprise lui accorde : elle peut être journalière, hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle ou annuelle, ou même tous à la fois.

Selon Lebas⁴, la performance managériale est définie comme la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés. Un certain nombre de critères peuvent être utilisés pour évaluer la performance managériale:

1. Le taux de turnover, la participation aux manifestations et aux réunions d'entreprise, ainsi que le dialogue avec les membres du comité d'entreprise
2. L'entrepreneurship : efficacité, efficience, proactivité, utilisation diagnostique des concepts.
3. Le leadership : confiance en soi, communication, logique de raisonnement, capacité de conceptualisation.
4. Gestion des ressources humaines : utilisation sociale du pouvoir, gestion des processus et des groupes.
5. Direction des subordonnés : développement, aide, support des autres, autorité, spontanéité.
6. Autres compétences : contrôle de soi, objectivité relative, énergie et capacité d'adaptation...

⁴Lebas (1998:p126-127)

Selon Zarifian⁵, la performance managériale peut aussi être appréhendée à travers la capacité du manager à répartir son temps et à coordonner les trois éléments suivants:

1. L'esprit de conception : orientation et ouverture d'horizon.
2. L'habilité d'exécution : application pure et simple.
3. Le doigté d'arrangement : conciliation et gestion des contradictions

4.1.1. Les modes d'évaluation de la performance managériale

4.1.1.1. Le tableau de bord TBP

Le tableau de bord est un document récapitulatif de l'ensemble des critères retenus par l'entreprise pour évaluer ses performances. Il permet de juger de l'efficacité et de l'efficience de son management.

Ce document est le plus souvent informatisé. Il s'établit d'année en année, permettant ainsi d'effectuer des comparaisons et d'analyser l'évolution des indicateurs.

Kaplan R. S. et D. P. Norton (1996)⁶, présentent le TBP comme un outil servant à formuler la stratégie, à la communiquer, à fixer des objectifs, à mettre en cohérence les initiatives des acteurs pour atteindre un objectif commun et à renforcer le retour d'expérience et le suivi de la stratégie. Il s'agit donc d'un outil de gestion qui ne vise pas seulement à contrôler des activités.

Le tableau de bord aide l'entreprise pour :

- prendre des décisions en temps réel dans l'entreprise
- que la prise de décision soit répartie
- que les informations sont adaptées à chaque décideur
- que le pilotage d'objectifs soit diversifié
- une coordination et une coopération des acteurs dans un consensus actif

4.1.1.2. La mise en place d'un contrôle de gestion

Alfred Sloan⁷, lorsqu'il était à la tête de General Motors, a introduit un véritable contrôle de gestion dans ce grand groupe automobile et a fait de cet outil un élément essentiel dans la conduite de l'entreprise.

Cette activité, rattachée ou non à la fonction comptable, permet le suivi stratégique et opérationnel de la performance de l'entreprise par rapport aux objectifs fixés.

⁵ Zarifian (1999 :p44)

⁶ Kaplan R. S. et D. P. Norton 1996, «The balanced Scorecard», Harvard business School Press, p.21

⁷ Alfred Pritchard Sloan, « Mes années à la General Motors » en 1968.

Cet outil nécessite la construction d'indicateurs pertinents pour l'entreprise. Il vise à l'établissement de rapports d'activité réguliers grâce à l'élaboration de tableaux de bord.

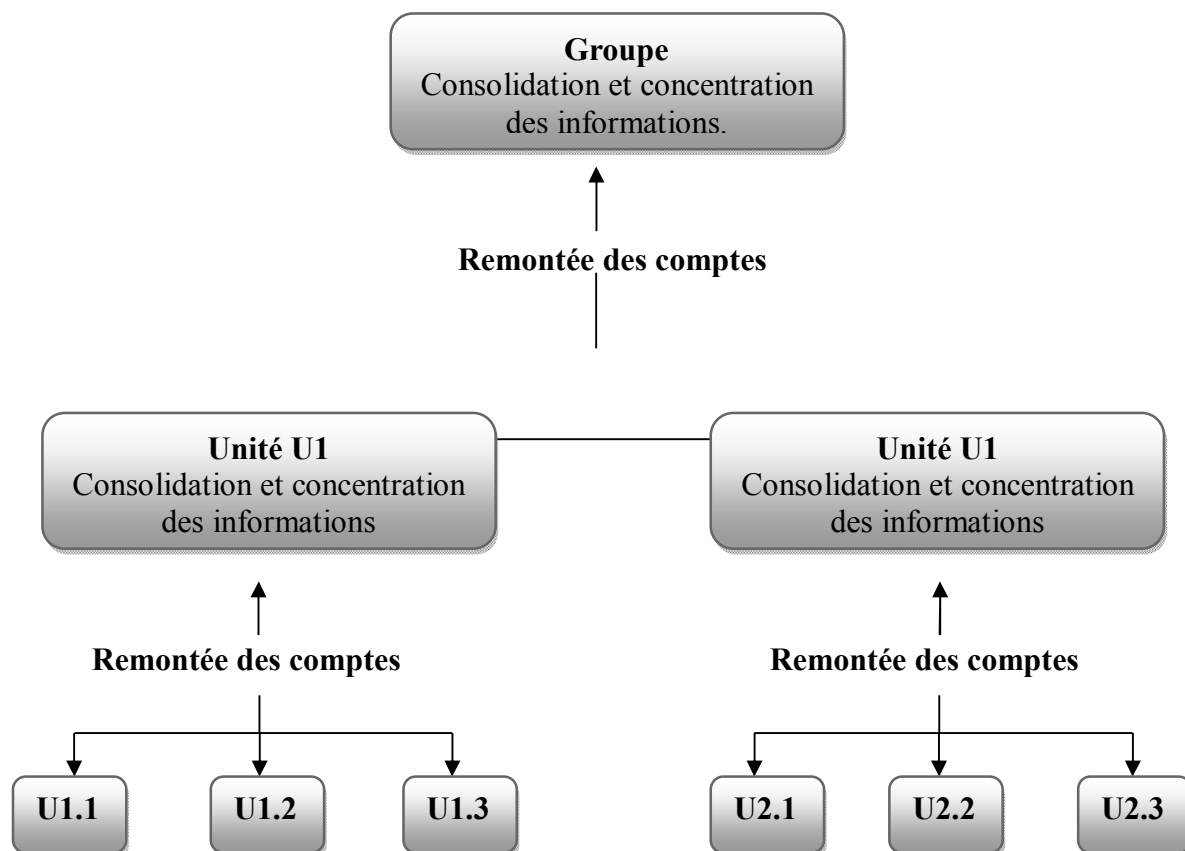
La pertinence des indicateurs choisis est essentielle car des indicateurs inappropriés peuvent entraîner une mauvaise analyse des résultats de l'entreprise. La validité du choix des indicateurs doit être régulièrement posée afin de vérifier leur adéquation avec les objectifs poursuivis.

4.1.1.3. La remontée des comptes (reporting)

D'après Doriath (B) et Goujet (C) ⁸ La remontée des comptes (ou reporting) est un ensemble de documents qui ont pour objectif d'informer la hiérarchie de grandes unités décentralisées ou de groupes, des résultats des centres de responsabilité et des moyens mis en œuvre.

La remontée des comptes peut aussi être considérée comme une procédure de centralisation, de consolidation et de concentration de l'information, permettant de « remonter » des informations des niveaux les plus opérationnels vers la direction centrale.

Figure.2.3.Un modèle de reporting



Source : DORIATH (B) et GOUJET (C) : Op.cit, P284.

¹Doriath (B) et Goujet (C) : Op.cit, P284.

Les responsables hiérarchiques délèguent aux centres de responsabilités les décisions opérationnelles. Ceux-ci doivent en revanche rendre compte des résultats (efficacité) et des moyens mis en œuvre (efficience) pour que leur direction puisse évaluer leur performance par rapport à leurs engagements contractuels.

La remontée des comptes a aussi un effet retour vers les unités opérationnelles. Elle permet en effet à la direction centrale d'apporter aux différents centres de responsabilité les conseils de gestion qui leur permettent de satisfaire au mieux les objectifs stratégiques.

4.1.1.4. Les indicateurs

Un indicateur⁹ est une information ou un ensemble d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur. Il apporte des informations précises pour le gestionnaire.

Cette technique d'évaluation par des indicateurs présente des limites pour son utilisation ; car certains indicateurs, pris isolément, ne donnent pas suffisamment d'informations pour une prise de décision adéquate. Il est donc nécessaire pour le responsable de regrouper les indicateurs qui se complètent pour une évaluation plus précise.

4.2. Les leviers de la performance managériale

A fin de développer et améliorer la performance managériale, voici quelques leviers qui ont été recommandés¹⁰ :

✓ **La diversité** : Les entreprises sont soumises en reflet de la société aux défis de diversités multiples : interculturel (origines sociales et ethniques, nationalités, écoles, religions ...), intergénérationnel, égalité professionnelle hommes femmes ...

Les managers sont confrontés au quotidien à l'enjeu de faire cohabiter efficacement toutes ces diversités pour atteindre les résultats demandés par leur entreprise.

Mais au-delà de cette nécessité, les diversités peuvent aussi être sources de richesses et un puissant facteur d'innovation et de performance collective.

Il est essentiel pour réussir ce challenge :

- Faire évoluer son regard sur ces singularités pour en saisir les richesses et des opportunités ;
- D'adapter son organisation, sa posture et ses pratiques managériales pour permettre à ces richesses de s'exprimer pleinement individuellement et au bénéfice du collectif ;
- en faire un vrai levier de performance managériale.

⁹ <http://www.nodesway.com/tableaubord/indicateur-performance.htm> , (27/04/2012 à 15:13).

¹⁰ http://leaconsulting.com/L&A/index.php?option=com_content&task=view&id=27&Itemid=46, (13/04/2012).

La communication interne : Toute organisation est tenue de faire circuler toute sorte d'information auprès de ses collaborateurs, en effet, la notion de communication interne renvoie à ce partage d'information. Les services de communication interne sont les héritiers d'une spécialité assez ancienne, l'information interne, historiquement chargée de rédiger les journaux d'entreprises et d'animer les panneaux d'affichage.

Les responsables de communication interne doivent satisfaire quatre rôles :

- Écouter et comprendre le «corps social» de l'organisation ;
- Conseiller le management (notamment en période de crise) ;
- Élaborer et faire circuler l'information ;
- Développer la dynamique collective en travaillant sur la culture interne et les représentations des salariés.

Cette diversité de mission explique que les services de communication interne naviguent, selon les entreprises, entre trois rattachements : les Directions de la communication, les Directions des ressources humaines et la Direction générale.

4.3. Les indicateurs de la performance managériale

Il existe plusieurs types d'indicateurs de performance managériale, certains s'intéressent uniquement aux résultats escomptés, d'autres prennent en compte les moyens utilisés pour les atteindre. On peut les regrouper en deux catégories : les indicateurs qualitatifs et les indicateurs quantitatifs.

4.3.1. Définition d'un indicateur

Un indicateur¹¹ est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée selon une préoccupation de mesure. Résultat de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation.

Un indicateur¹² est une information, ou un regroupement d'informations, précis, utile, pertinent pour le gestionnaire, contribuant à l'appréciation d'une situation exprimée sous des formes et des unités diverses.

¹ Voyer (Pierre) « Tableaux de Bord de Gestion Et Indicateurs de Performance », 2^{ème} édition, édition Presse de l'Université du Québec, Québec, Canada, 2006, P61.

² Alazard (G), Separi (S): Op.cit, P643.

Les indices de performance de l'entreprise remplissent généralement les fonctions suivantes :

- a) de signaux informant le Centre du travail de l'entreprise ;
- b) de critère des choix faits par l'entreprise ;
- c) de base du système de stimulants pour la direction de l'entreprise ;
- d) de base de la réglementation intéressant le dispositif d'alimentation de l'entreprise.

4.3.2. Les caractéristiques d'un bon indicateur

Les caractéristiques générales d'un bon indicateur sont ¹³ :

- ✓ La clarté (pas d'ambiguïté dans la définition),
- ✓ La pertinence (cohérent avec l'objectif),
- ✓ La sélectivité (indépendant des phénomènes autres que ceux que l'on veut mesurer),
- ✓ La fiabilité (l'indicateur doit être simple, compréhensible, clair accessible),
- ✓ La comparabilité,
- ✓ La sensibilité (précision ne doit pas être inférieure aux variations que l'on veut observer),
- ✓ L'accessibilité (peut être obtenu à un coût raisonnable),
- ✓ La pérennité (possible de le suivre dans le temps),
- ✓ L'utilité (liens de causalité entre l'action menée et le résultat de l'indicateur),
- ✓ ne pas entraîner des effets contraires à ceux recherchés (l'existence de l'indicateur peut induire des effets pervers).
- ✓ Lié à une référence (l'indicateur doit se baser sur des règles, une norme ou un historique).
- ✓ Quantifiable et mesurable (l'indicateur doit posséder certaines caractéristiques intrinsèques)
- ✓ L'évocation : l'indicateur doit être bien illustré et présenté, visuellement évocateur et facilement interprétable par ses utilisateurs, par le choix de la forme de représentation (tableau, graphique...).

4.3.3. Les indicateurs de la performance managériale

La performance managériale joue un rôle dans les activités de l'entreprise, elle résulte de l'idée d'atteinte des objectifs prédéfinis et cela d'une manière optimale. Elle peut se mesurer de plusieurs manières et sur la base de plusieurs indicateurs. Elle est subjective car elle consiste à rapprocher une réalité d'un souhait et à constater le degré de réussite d'une intention.

¹Alazard (G), Separi (S): Op.cit , P643

4.3.3.1. Le taux de satisfaction des employés

Une des croyances les plus partagée chez les psychologues est celle qui consiste à voir un lien positif entre la satisfaction et la performance au travail. En fait cette idée très répandue pose quelques problèmes.

Premièrement, il existe autant de recherches qui montrent que la satisfaction prédit la performance que de recherches qui montrent l'absence de lien. Etant donné le grand nombre d'étude sur ce domaine, la méta-analyse est l'outil idéal pour tirer des conclusions fiables de ce genre de recherches. Or, elles montrent que le lien entre les deux concepts est très faible $r = .15$.

Mais le problème principal de ces travaux est qu'ils sont principalement de nature corrélationnel ce qui exclu l'étude d'un lien de causalité entre les deux variables. Les rares études qui utilisent la méthodologie adéquate (la méthode expérimentale) pour tester ce lien montrent que c'est la performance qui prédit la satisfaction (Jacobs, Solomon, 1977). Ces auteurs montrent que plus la performance est forte plus elle génère de la satisfaction mais seulement si la performance est reliée à une augmentation de la rémunération. Autrement dit lorsque ma performance est liée à ma rémunération (paye à la pièce), alors j'infère de la satisfaction de l'augmentation de ma performance.

4.3.3.2. La disponibilité de l'information

La disponibilité de l'information est une mesure de performance qu'on obtient en divisant la durée durant laquelle le dit équipement ou système est opérationnel par la durée totale durant laquelle on aurait souhaité qu'il le soit.

Il ne faut pas confondre la disponibilité de l'information avec la « *rapidité de réponse* », que l'on appelle aussi « performance ».

La disponibilité de l'information est aussi à prendre de manière relative. Les systèmes n'ont pas la même importance suivant les moments, l'impact n'est pas le même suivant qu'on a absolument besoin du système à ce moment ou alors qu'on est dans une période de moins grand besoin

4.3.3.3. Les indicateurs sur les ressources humaines

Le processus Ressources Humaines (RH) est l'un des piliers de la performance managériale des entreprises. En effet, des nombreuses organisations doivent leur réussite aux équipes qui les composent.

Trop souvent sous-estimé, oublié par les comptables lors de la valorisation des entreprises, le Capital Humain est l'un des points qui peut différencier une entreprise, la démarquer de ses concurrents.

Il est établi aujourd'hui que le capital humain est une force, source d'avantages concurrentiels et de réussite constante si les bons investissements sont réalisés en temps et en heures.

La fonction se doit suivre des indicateurs de pilotage et de résultats relevant de ses activités et viser l'excellence : recrutement, formation, gestion des carrières et des talents. Elle doit également s'intéresser à la performance des processus administratifs générateurs de coûts, mais aussi d'insatisfaction au niveau des collaborateurs lorsque des dysfonctionnements apparaissent.

Chaque entreprise a besoin de moyens pour atteindre ses objectifs et d'assurer sa pérennité grâce au système d'information. Pour se faire, plusieurs facteurs et acteurs sont à considérer. Donc

l'entreprise consiste à combiner les ressources existantes; humaines, matérielles et financières de façon à permettre l'obtention de la performance la plus élevée.

Le développement numérique et son intégration social et économique, renforce la position stratégique des SI dans les entreprises, liant leurs performances a celles de leurs SI. Dans la mesure où les directions de SI souhaitent faire évoluer leurs images et leurs résultats et être considérées comme un centre de création de valeur et non plus comme un centre de couts.

1. Les domaines d'application des SI pour l'entreprise

Précisions en ce qui concerne le caractère locatif et libre de l'application. Ces applicatifs sont disponible soit en licence définitive soit sous la forme d'une offre d'application hébergée sous licence locative (ASP : Application Service Provider / Fournisseur d'applications en ligne).

Un logiciel libre ou en source ouverte signifie qu'un utilisateur peut en obtenir une copie gratuitement et étudier en toute légalité son code source, le modifier et le redistribuer à d'autres, également gratuitement (Von Hippel, 2001). Le plus connu de ces logiciels libres est le système d'exploitation Linux.

Richard Stallman¹⁴ est le père du logiciel libre, il a fondé la Free Software Foudation en 1984, du fait de la « propriététarisation » croissante des logiciels à cette époque. Les différents types de licence (Commercial, Shareware, Freeware, Logiciels libres).

Il existe une multitude d'applications libres : bureautique, multimédia...mais aussi des applications professionnelles du type ERP ou CRM (Aria, ERP5, PGI Suite, Value Enterprise,...).

Les intérêts du libre : caractère gratuit, ajustement précis aux besoins de l'entreprise du fait de son caractère ouvert. Mais, la mise en place de ces applications peut s'avérer très coûteuse.

1.1. La communication standardisée d'informations via le protocole Internet

Auparavant, les entreprises utilisaient l'EDI (Echange de Données Informatisées (Electronic Data Exchange)) afin de communiquer avec leurs partenaires (grand client et fournisseurs). Internet, Intranet, Extranet reposent sur un seul langage standardisé et universel (protocole Internet ou réseau IP).

¹⁴Richard Stallman économiste et professeur a l'école de management Mit Sloan.

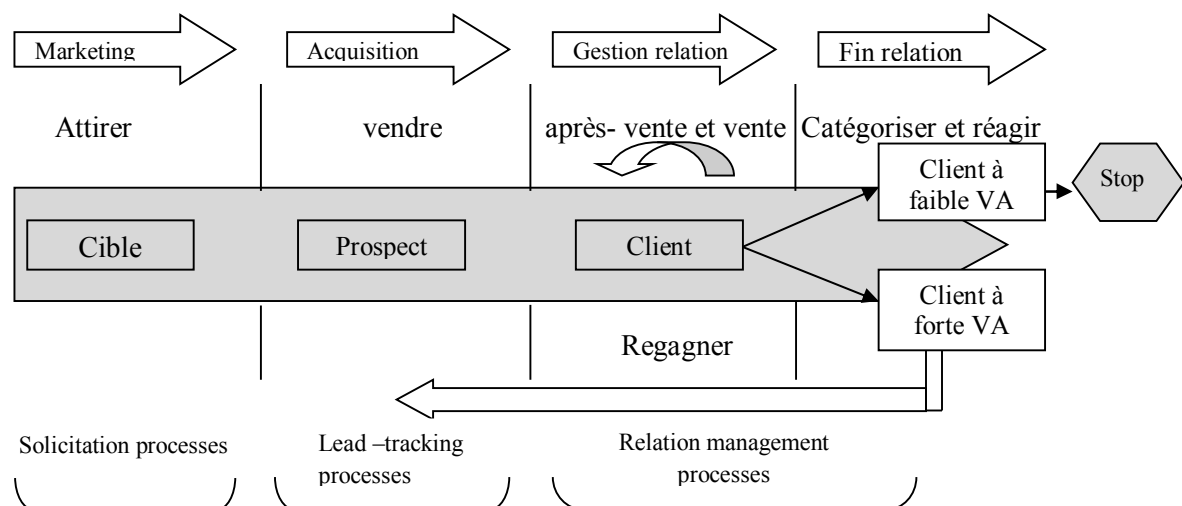
1.2. La gestion de la relation client

Le CRM : Customer Relationship Management ou Gestion de la Relation Client (GRC). Cela va permettre à l'entreprise de développer des relations durables et rentables avec des clients. Organisation de tous contacts avec l'entreprise et ses clients grâce à la mise en place de structures et d'outils appropriés. Logique de relation individualisée avec chacun des clients, C'est ce que l'on nomme le marketing one to one.

Recherche de la « connaissance client ». Rifkin et notion de « Lifetime value » à savoir la valeur de tous les achats futurs potentiels d'un client.

L'ensemble de cette collecte va permettre d'alimenter des « entrepôts de données » permettant de détenir une connaissance sur les clients de l'entreprise. Technique du datamining (exploitation de données), arbres de segmentation, le scoring et la régression logistique.

Figure 2.3. Le cycle de vie du client



Source: Douglas Mac Lachlan¹⁵

1.3. La gestion des connaissances

Au fur et à mesure que les systèmes d'information se développent, le besoin de maîtriser ses connaissances augmente. Ainsi, avec le (Knowledge Management), " combinaison entre des personnes, des processus et des technologies en vue d'obtenir de nouvelles façons de créer, de partager et de retenir la connaissance"¹⁶. Ceci nous donne une définition de la gestion des connaissances comme étant un outil qui permet à l'entreprise de cerner ses problèmes organisationnels et de dresser la liste des actions qui lui permettent d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée.

¹⁵ Douglas Mac Lachlan, university of Washington.

¹⁶ Observatoire des SI, DESS SID de l'Université de Lille 3, « Les enjeux du management de l'information dans les organisations », Paris, ADBS, 1999

Le Knowledge Management est défini (par le CIGREF) comme¹⁷ : "Un ensemble de modes d'organisation et de technologies visant à créer, collecter, organiser, stocker, diffuser, utiliser et transférer la connaissance dans l'entreprise. Connaissance matérialisée par des documents internes et externes, mais aussi sous forme de capital intellectuel et d'expérience détenus par les collaborateurs ou les experts d'un domaine."

Exemples (source : Les Echos 19/03/02):

- SEP, le motoriste d'Arianespace, catalogue systématiquement les pannes de ses propulseurs pour en faire une base d'étude.
- Usinor, un système d'aide à la conduite des hauts-fourneaux qui fonctionne depuis 1997 constitue une capitalisation des savoirs des meilleurs experts de l'entreprise.
- Air Liquide, un outil informatique de transfert d'informations techniques permet aux technico-commerciaux de disposer en permanence et partout d'un support de vente actualisé.

Le but général est de traquer les coûts indirects, et plus particulièrement ceux liés à la perte de temps.

Le KM tire ses origines de plusieurs perspectives : courant de l'apprentissage organisationnel, approches Ressource et compétences, mouvement pour la qualité, développement des SI. Nonaka et Takeuchi (1995)¹⁸ vont identifier cette notion de connaissance en effectuant la distinction suivante:

- La connaissance explicite qui peut être formalisée et explicitée par des concepts, modèles, manuels, procédures.
- La connaissance tacite qui sera plus difficile à exprimer de façon formalisée, liée à des facteurs intangibles (valeurs, croyances). Cette connaissance est liée à l'expérience personnelle, à la pratique, subjective.

1.4. Le travail en groupe (ou le travail collectif)

Certaines tâches doivent être effectuées en collaboration de façon non séquentielle. L'apport va être multiple et ne se limite pas à une seule intervention. Toute la difficulté sera de pouvoir coordonner ces interventions et d'améliorer leur productivité. On va utiliser des outils de travail collaboratifs (Microsoft Exchange, Lotusnote, e-groupware,...). Ces logiciels se nomment groupware (collecticiels). Les anglo-saxons utilisent également les sigles CSCW (Common Supported Cooperative Work) ou GDSS (Group Décision Support System).

¹ Club informatique des grandes entreprises françaises, auteur de nombreux rapports dont « pour un pilotage efficace du système d'information : auteurs, rôles et compétences de la maîtrise d'ouvrages » 1998.

²Nonaka et Takeuchi « The Knowledge-Creating Company».1995.

Le travail en groupe est une approche de la cohérence. Cette cohérence des groupes constitue un atout très important et non négligeable dans le développement des systèmes d'information tels que les réseaux élargis, l'intranet, la messagerie, le workflow, les logiciels de travail coopératifs, Ils permettent ainsi de briser les barrières du temps et raccourci les distances.

"Le groupware est un concept qui désigne à la fois le processus humain et organisationnel du travail en groupe et les outils technologiques nécessaires à l'accomplissement de ce travail."¹⁹

L'intérêt du groupware est de résoudre les problèmes inhérents à l'éloignement géographique et du travail asynchrone. Il s'agit donc d'outils et de méthodes facilitant le travail en groupe

Les outils de travail en groupe permettent d'éliminer les contraintes spatio-temporelles mais peuvent être également utilisés afin d'améliorer le suivi, la traçabilité d'un travail effectué par plusieurs personnes sans pour autant qu'elles soient distantes.

La nécessité d'avoir la cohésion de tous sur un intérêt commun et l'existence d'un système d'information approprié au travail collectif (groupware) comme le définit Peter et T.J-Lentz²⁰: « concept qui désigne à la fois le processus humain et organisationnel de travail en groupe et les outils technologiques nécessaires à l'accomplissement de ce travail. ». Ceci donc va dans le sens de l'efficacité des projets, qui sont souvent contraints par les exigences des clients en termes de qualité, coût et délai.

1.5. La gestion globale de l'information : les ERP

ERP ou PGI (Enterprise Resources Planning ou Progiciel de Gestion Intégré). Un ERP c'est l'ensemble de logiciels intégrant les principales fonctions nécessaires à la gestion des flux et des procédures de l'entreprise (comptabilité et finances, logistique, paie et ressources humaines, etc.). Tous ces logiciels accèdent à des ressources communes, en particulier des bases de données. Selon Reix « le ERP est une application informatique paramétrable, modulaire et intégrée, qui vise à fédérer et à optimiser les processus de gestion de l'entreprise en proposant un référentiel unique et en s'appuyant sur des règles de gestion standard ».²¹

Problème des logiciels multiples. Développement des ERP dès les années 80 avec pour objectif de créer un système d'information unifié et cohérent pour l'entreprise.

¹ Peter et Trudy Johnson Lentz « New Jersey institute of technology », 1978. P 152.

² Peter et Trudy Johnson Lentz Op.cit., p 153.

³ Robert Reix : « Systèmes d'Information et management des organisations », Vuibert, 2000.

L'adjectif "intégré" fait, en effet, ressortir l'approche centralisée (urbanisée) de l'ERP Architecture d'un progiciel de gestion intégré.²²

L'objectif principal des entreprises qui adoptent un ERP est de rationaliser ses flux d'informations. Les informations opérationnelles seront ainsi stockées au sein de la base de données et alimenteront l'ensemble des modules, via des procédures automatiques paramétrées par l'utilisateur.

2. L'impact des systèmes d'information sur la performance de l'entreprise

Les entreprises doivent reconcevoir leur chaîne de valeur à l'interne et l'intégrer à celle de leurs clients, fournisseurs et autres partenaires. Qu'elles aient une stratégie réactive ou proactive envers les changements de leur environnement, la plupart des entreprises déploient actuellement des technologies et des systèmes d'information intra-, inter- et extra organisationnels (ERP, commerce électronique, intranet/extranet et autres) à un rythme croissant pour assurer leur survie et augmenter leur compétitivité. Or, depuis ses débuts, la recherche en systèmes d'information s'est toujours posée une question essentielle et fondamentale, vu son objet d'étude : Peut-on démontrer que les organisations obtiennent de la valeur ajoutée et de la performance de leur investissement en systèmes d'information.

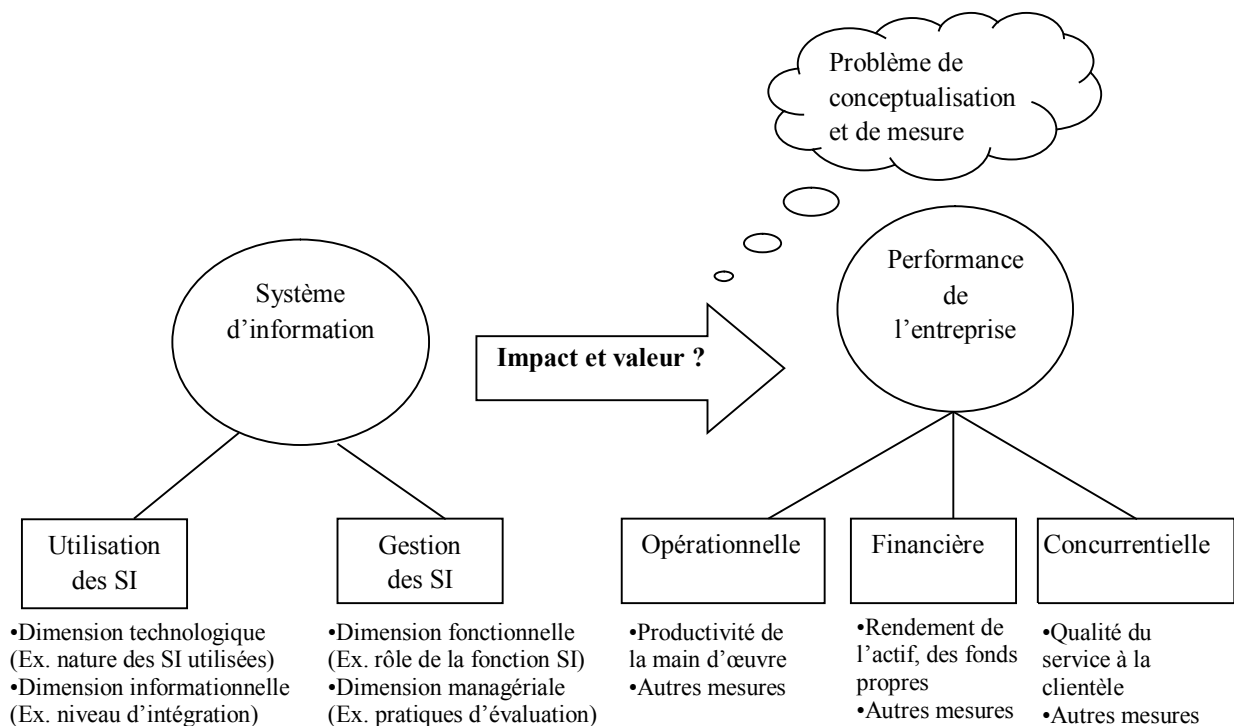
L'état des lieux de notre recherche est centré sur la notion d'impact des systèmes d'information, ces dernières étant envisagées à la fois sous l'angle de leur utilisation (pourquoi et par qui ces technologies sont adoptées) et de leur gestion (comment sont-elles adoptées et évaluées), soit la « sophistication » des SI dans l'entreprise²³. Or, l'un des problèmes fondamentaux rencontrés par les chercheurs en SI demeure la conceptualisation et la mesure de cet impact sur la performance globale de l'entreprise²⁴.

¹Marie-Hélène& Al. Delmond « Management des systèmes d'information ».

²³ Raymond, L., Paré, G. et Bergeron, F. (1993), « Information Technology and Organizational Structure Revisited: Implications for Performance»

²⁴ Kauffman et Weill,; Rowe, « La performance opérationnelle, financière et concurrentielle de l'entreprise » 1994.

2.4 : Un problème fondamental de la recherche en SI



Source : Raymond, Paré et Bergeron, 1993²⁵.

2.1. Étude de l'impact des systèmes d'information sur la performance de l'entreprise

2.1.1. Relation entre le rendement des actifs et les investissements en SI (le "paradoxe de la productivité")

Au cours de l'année 1980, plusieurs études empiriques tentèrent initialement de démontrer l'existence d'une relation entre les investissements en SI et la performance opérationnelle (productivité) et financière des entreprises. Les résultats très mitigés et quelquefois contradictoires de ces études donnèrent ainsi lieu au fameux « paradoxe de la productivité ». Par exemple, Turner²⁶ (1982) n'avait pu trouver de relation entre les budgets alloués aux systèmes d'information et la performance, tandis que Cron et Sobol²⁷ avaient observé qu'une utilisation intensive des systèmes d'information pouvait caractériser des firmes qui étaient soit très rentables ou très peu rentables.

Utilisant des séries chronologiques de banques sur une période de huit ans, Alpar et Kim²⁸ quant à eux ne purent confirmer l'existence d'une relation entre les dépenses informatiques et le rendement sur l'avoir des actionnaires.

²⁵ Raymond, Paré et Bergeron, 1993.

²⁶ Turner, J.C. (1982). «Toward a cognitive redefinition of the social group».

²⁷ Cron, W. and M. Sobol (1983), «The Relationship Between Computerization and Performance: A Strategy for Maximizing Economic Benefits of Computerization, Information and Management».

²⁸ Alpar, Paul and Moshe Kim (1990), «A Microeconomic Approach to the Measurement of Information Technology Value, « Journal of Management Information Systems».

Plus récemment, Rai et Patnayakuni ²⁹ont trouvé que les dépenses en SI (capital et main d'œuvre) étaient négativement corrélées à la productivité administrative.

2.1.2. Les SI dans la fonction de production

La généralisation des résultats empiriques a été un autre problème de la recherche sur les impacts des SI. Plusieurs études n'ont échantillonné que des organisations dans des secteurs à haute intensité informationnelle tels que les compagnies d'assurance et les banques.

D'autres n'ont échantillonné des petites et moyennes entreprises. Le secteur d'activités et la taille de la firme peuvent ainsi jouer un rôle de contingence en regard de la valeur des SI. De plus, la performance organisationnelle peut être mesurée de différentes façons.³⁰

Ainsi, le fait que plusieurs études empiriques durant ces années ne parvinrent pas établir de lien entre une utilisation croissante des SI et une hausse de productivité dans les entreprises fut attribué à des carences théoriques et méthodologiques, et en particulier à l'absence de mesures d'impact autres que les mesures quantifiables de productivité, par exemple l'impact des SI sur les améliorations de qualité et le développement de nouveaux produits.³¹

D'une part, des études empiriques fondées sur la théorie économique de la production obtiennent des résultats plus probants quant aux gains de productivité obtenus grâce aux SI, l'investissement en SI est toujours considéré comme un « input » dans la fonction de production de l'entreprise et l'objectif principal des chercheurs de trouver la forme de fonction économique (translog ou autre) qui convient le mieux aux SI en tant qu'input et qui permet d'expliquer le plus de variance dans l'output.³²

2.1.2.1. Deux exemples d'études empiriques d'impact des SI sur la performance de l'entreprise

Des études empiriques fondées sur la théorie économique de l'information et de la décision ont examiné les « processus » par lesquels l'investissement en SI se transforme éventuellement en performance. Ces études reconnaissent plusieurs dimensions à la notion de « valeur » des SI (autres que la productivité) et des contextes spécifiques associés à une technologie ou une application donnée. Par exemple, l'impact de l'échange de données informatisé (EDI). Cette recherche se situe aussi à de multiples niveaux d'analyse ne se restreignant pas uniquement à l'organisation elle-même ou au secteur industriel, mais abordant aussi l'individu et le groupe en

²⁹ Rai, A, R Patnayakuni and N Patnayakuni, «Technology investments and business performance, » Communications of the ACM, (1997)

³⁰ Raymond, L., Paré, G. et Bergeron, F. (1995), «Matching Information Technology and Organization Structure»: An Empirical Study with Implications for Performance p14.

³¹ Brynjolffson, 1993; Dewan ET Kreamer, 1998; Due, (1994).

³² Dewan et Min, 1997; Menon, Lee et Eldenburg, 2000).

tant qu'éléments essentiels à la compréhension des systèmes d'information et de leurs effets sur la firme et l'industrie.

C'est ainsi par exemple que Barua, Kriebel et Mukhopadhyay (1995)³³, utilisant une approche quantitative/organisationnelle, ont analysé l'impact de l'investissement en SI sur la performance de la firme (part de marché, rendement de l'actif) à travers des variables « intermédiaires » telles que le taux de roulement des stocks et la mise en marché de nouveaux produits.

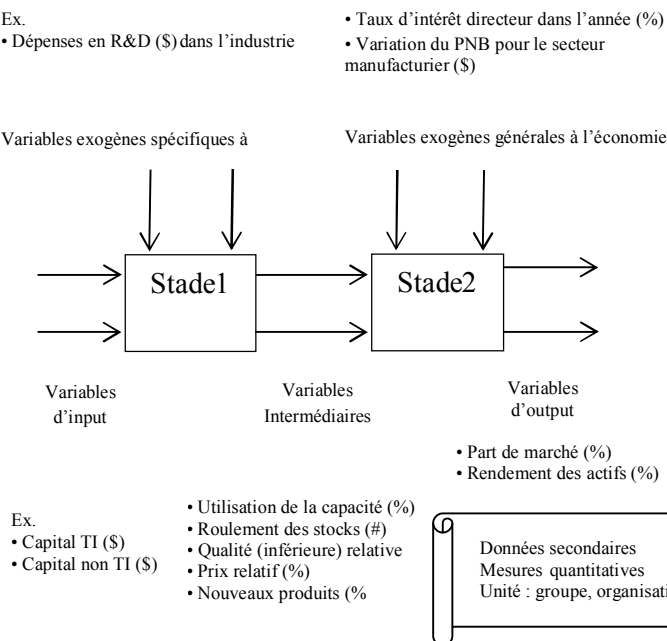
Vandenbosch et Huff (1997)³⁴ ont pour leur part confirmé par une approche qualitative/individuelle que l'utilisation des systèmes d'information pour dirigeants contribue à améliorer la performance organisationnelle au niveau de l'efficacité et l'efficace perçues par ces derniers.

Ces deux exemples sont présentés à la Figure 2.5

Figure 2.5: exemples d'études empiriques d'impact des SI sur la performance de l'entreprise

Exemple 1

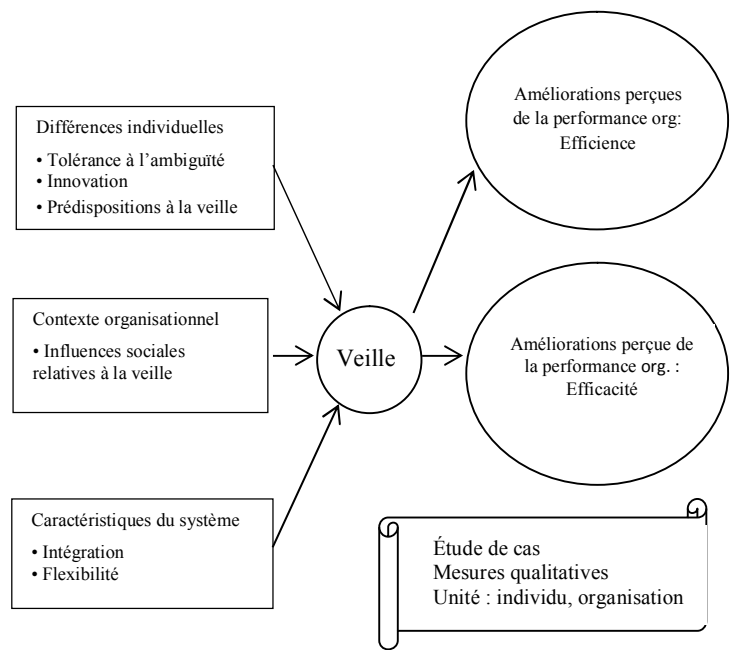
Modèle général en deux stades de la valeur des SI



Source : Barua, Kriebel et Mukhopadhyay(1995)³⁵

Exemple 2

Modèle d'impact de l'utilisation des SI pour dirigeants



Source : Vandenbosch et Huff (1997)³⁶

³³ Barua, A., Kriebel, C.H. et Mukhopadhyay, T. (1995), "Information technologies and business value: An analytical and empirical investigation", Information Systems Research, p. 20.

³⁴ Vandenbosch, B. et Huff, S.L. (1997). Searching and scanning: how executives obtain information from executive information systems.

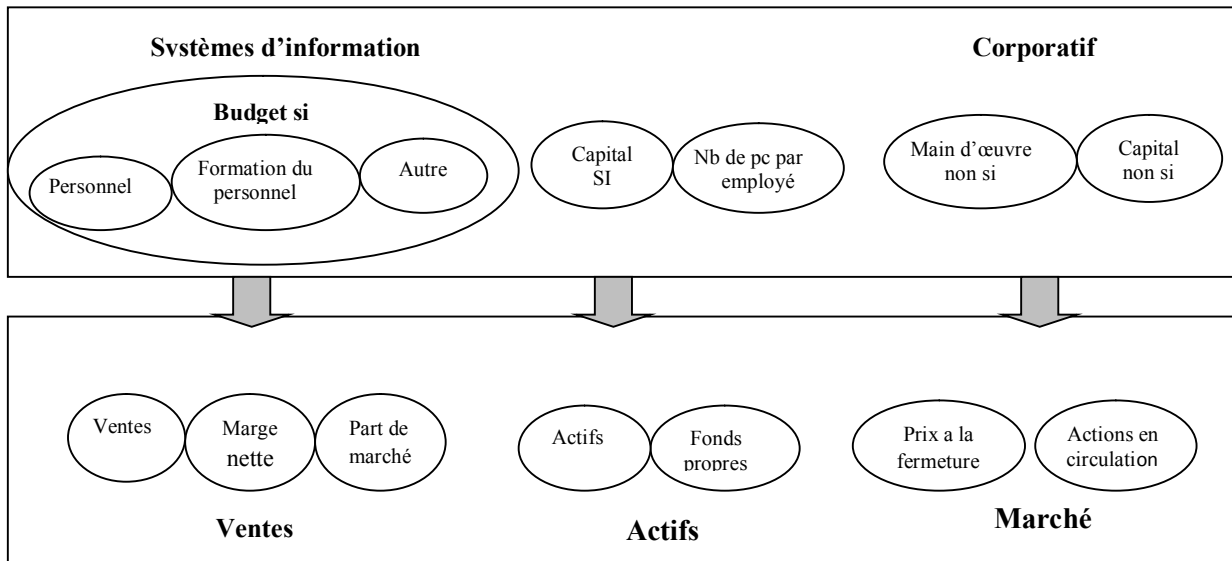
³⁵ Barua, A., Kriebel, C.H. et Mukhopadhyay, T. (1995), op,cit ,p26.

³⁶ Vandenbosch, B. et Huff, S.L. (1997). Op, cit, p 89.

2.1.3. Cadre d'évaluation de l'impact multidimensionnel de l'investissement en SI sur la performance de l'entreprise

L'approche principale de recherche sur l'impact des SI demeure toujours celle qui tente de relier statistiquement un ensemble de mesures de l'investissement de la firme dans les SI à un ensemble de mesures de performance organisationnelle Figure 2.6³⁷.

Figure 2.6. Cadre d'évaluation de l'impact multidimensionnel de l'investissement en SI sur la performance de l'entreprise



Source : Sircar et al. (2000)³⁸

2.1.4. Deux types de théories de l'impact des SI

Or, il appert que les limites des théories et modèles testés ou développés dans ces études en ce qui a trait à leur capacité de décrire, prédire, expliquer et accroître notre compréhension de l'impact des SI sur la performance sont pour la plupart reliées à leur nature « causale » (Soh et Markus, 1995). Tel que présenté à la Figure 2.7, certains chercheurs ont en effet prôné l'utilisation de modèles « processuels » ou temporels plutôt que causals, privilégiant la fidélité empirique envers la complexité des processus par lesquels s'effectue la transformation de l'investissement en SI en performance, et ce, au détriment de la simplicité ou de la parcimonie (Seddon, 1997). Or, la formulation et l'évaluation de telles théories impliquent des approches méthodologiques plus qualitatives, basées sur de multiples unités d'analyse et l'analyse de données qui sont avant tout des « événements » plutôt que des « variables » (Langley, 1999)³⁹.

³⁷ Mahmoud et Mann, « Mesures de performance organisationnelle » 1993.

³⁸ Sircar, S., Turnbow, J.L. ET Bordoloi, B. (2000), « A Framework for Assessing the Relationship between Information Technology Investments and Firm Performance », Journal of Management Information Systems, p.97.

³⁹ Langley. A « Strategies for Theorizing from Process Data, Academy of Management ».1999, p 691-710.

Les principales conclusions retirées sont les suivantes :

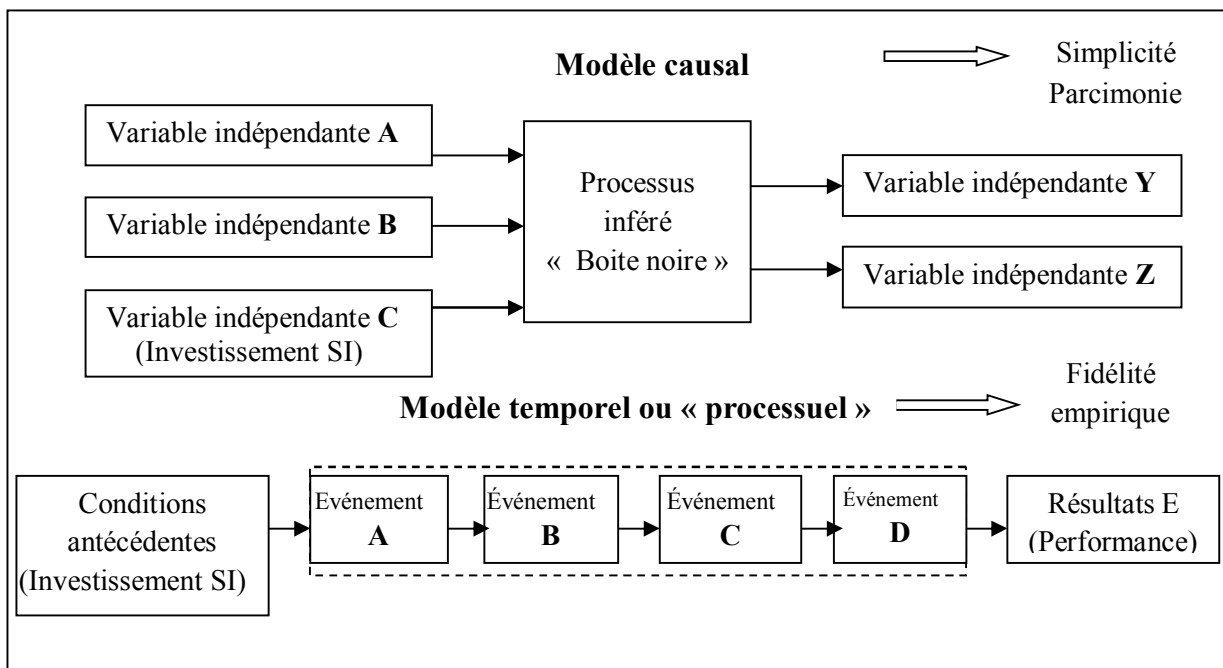
a) Qu'elles soient à base de théorie économique de la production ou de théorie l'information et de la décision, la très grande majorité des études sont fondées sur des modèles de type « causal », analysant des données secondaires ou d'enquête par une approche quantitative où l'unité d'analyse est l'organisation.

b) On retrouve des résultats conflictuels parmi ce groupe d'études, alors que certaines réfutent le paradoxe de la productivité tandis que d'autres le confirment. Or, plusieurs auteurs discutent de productivité (ex. output/unité de main d'œuvre) mais utilisent des mesures inadéquates (ex. revenu brut ou tentent de mesurer la performance financière de l'entreprise (ex. taux de profit, rendement des actifs). Le portrait cumulatif de cette recherche manque ainsi de clarté et les résultats empiriques sont peu comparables entre études.

c) De tels résultats ont conduit certains chercheurs à tenter d'évaluer les impacts intermédiaires, diffus ou contingents des SI, et ce, à base de théories de type« processus » et d'approches qualitatives et longitudinales, où l'unité d'analyse peut être à la fois l'individu, le groupe, l'organisation et l'industrie.

d) Finalement, ces résultats ont eu peu de retombées quant aux pratiques d'évaluation de l'impact des SI dans les entreprises.

Figure 2.7. Deux types de théories de l'impact des SI



Source: Seddon (1997)⁴⁰

⁴⁰ Seddon, P.B. (1997), « A Respecification and Extension of the DeLone and McLean Model of IS Success », Information Systems Research, p. 240.

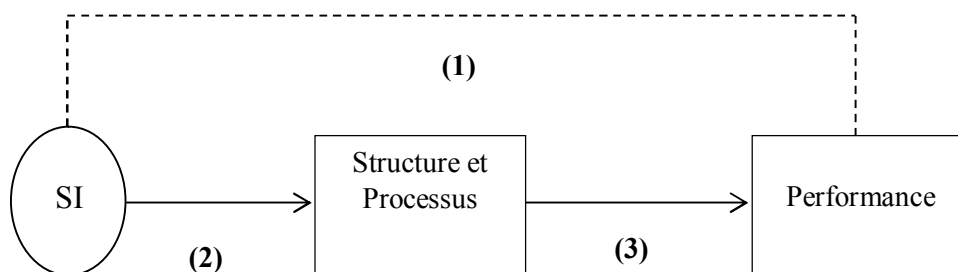
2.2. La performance comme variable dépendante dans la recherche en SI

2.2.1. Domaines de recherche sur les impacts des SI au niveau de la firme et de l'industrie

Intimement lié aux considérations théoriques et empiriques précédentes, le problème de la « variable dépendante » a toujours été critique pour la recherche en systèmes d'information.

D'abord centrée sur la notion de « succès des SI » et sur l'individu (niveau d'utilisation et de satisfaction de l'utilisateur d'un système ou d'une application), la recherche empirique s'est orientée vers les « impacts » individuels (sur la tâche, sur la prise de décision) et organisationnels des SI, et ce, afin d'être plus pertinente pour la pratique. Or, tel que présenté à la Figure 2.8, certains chercheurs ont conclu assez tôt que cette recherche ne générerait de nouvelles connaissances à transférer aux entreprises que dans la mesure où les domaines de recherche sur les impacts des SI incluraient non seulement 1) l'effet direct des SI sur la performance de l'entreprise, mais surtout 2) l'effet de ces technologies sur les processus opérationnels (ex. de production, de vente, d'approvisionnement) et managériaux (ex. de planification, de pilotage, de veille) et 3) l'effet indirect des SI sur la performance à travers ces processus améliorés.

Figure 2.8. Domaines de recherche sur les impacts des SI au niveau de la firme



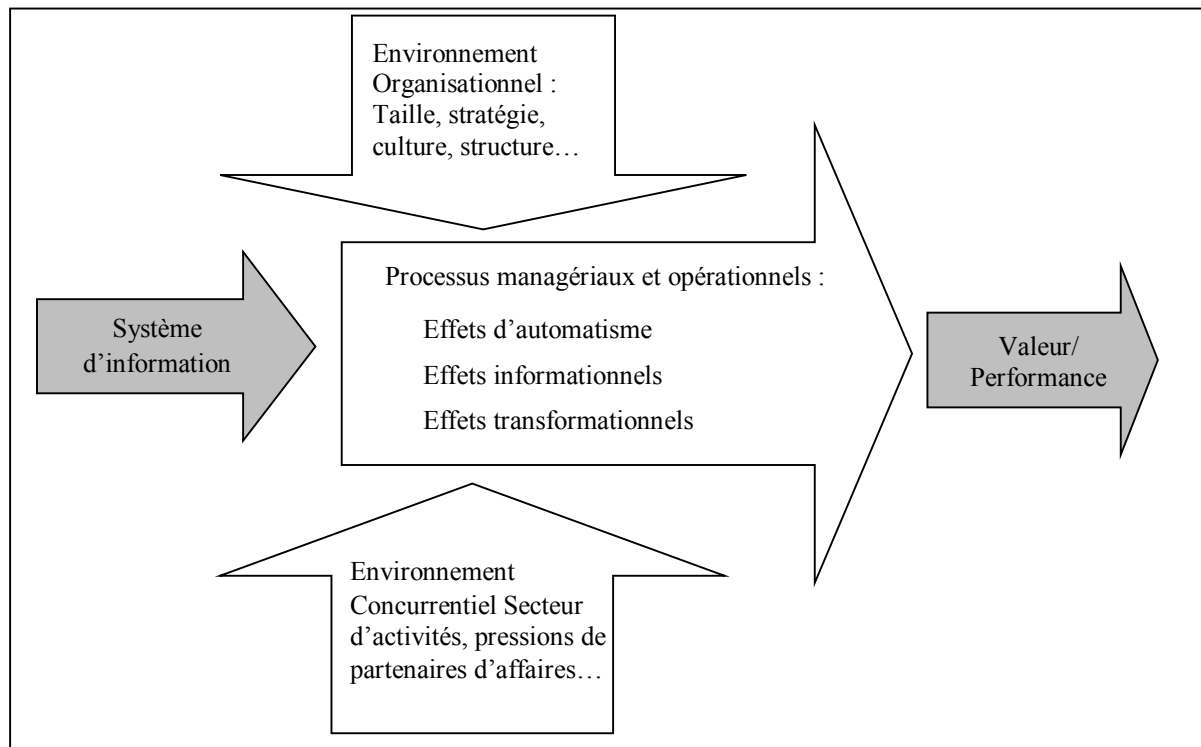
Source: Bakos Y. (1987)⁴¹

2.2.2. Modèle processuel de l'impact des SI

Certains chercheurs ont précisé le besoin d'une analyse rigoureuse des processus organisationnels et de la nature des effets des SI (« automatismes » ou « transformationnels ») sur ces mêmes processus⁴². De plus, tel qu'indiqué à la Figure 2.9, tout modèle de recherche sur ces effets devait tenir compte de l'effet modérateur de l'environnement concurrentiel (ex. secteur d'activités, pressions de partenaires d'affaires) et organisationnel (ex. taille, stratégie, culture et structure de l'entreprise).

⁴¹ Bakos, J.Y., «Dependent variables for the study of firm and industry-level impacts of information technology », Proceedings of the 8th International Conference on Information Systems, 1987, p.21.

⁴² Mooney J.G., Gurbaxani V. et Kraemer K.L. «A process oriented framework for assessing the business value of information technology» 1995.

Figure 2.9 : Modèle processuel de l'impact des SI

Source : Moooney, Gurbaxani et Kraemer (1995)⁴³

2.2.3. Modèle du « succès des SI »

La réalisation d'études empiriques d'impact des SI fondées sur ces domaines et modèles de recherche a posé des questions d'ordre méthodologique, liées principalement à la diversité:

a) des conceptualisations et interrelations de ces impacts ou effets en ce qui a trait à la performance ou la « valeur » des SI;

b) des niveaux d'analyse : organisation, industrie, pays, individu, groupe.

c) des méthodes de recherche : à base de données secondaires, enquête, étude de cas, analyse de contenu, analyse historique, étude longitudinale

d) des mesures de performance : pouvant être quantitatives/objectives, qualitatives/subjectives et de nature économique, financière, décisionnelle et stratégique telles que la productivité, l'efficience, le rendement des actifs, le taux de profit, le taux de croissance des ventes, la valeur au marché, la qualité des processus, des produits et des services, l'efficacité décisionnelle, le stade de développement de l'entreprise ainsi que la synergie/coordination dans l'entreprise réseau. De plus, dans un contexte de mondialisation, des mesures de performance plus axées sur la compétitivité de l'entreprise telle que la création active intellectuelle et la flexibilité stratégique devraient éventuellement être utilisées.⁴⁴

⁴³ Moooney, Gurbaxani et Kraemer 1995. op,cit,p 21.

⁴⁴ Robert Reix « Systèmes d'information et management des organisations » 1995.

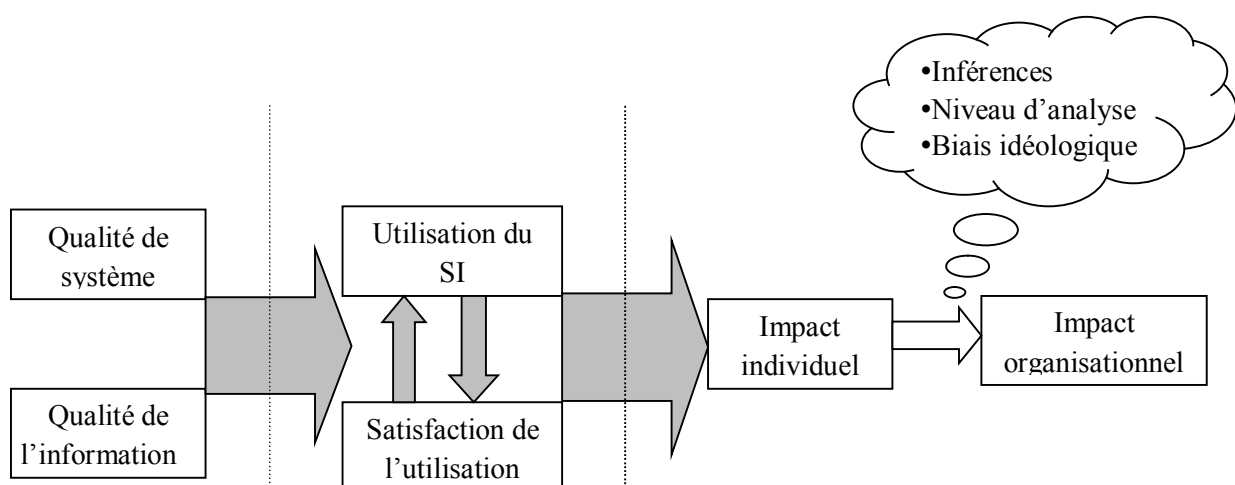
Il s'ensuit des limites méthodologiques des études empiriques en ce qui a trait à leur capacité de produire des résultats scientifiquement valables et conformes aux théories et modèles testés ou développés.

À ce niveau, une tentative initiale de concevoir et interrelier les divers effets des SI fut celle de DeLone et McLean (1992)⁴⁵. Tel que présenté à la Figure 2.10, ce modèle postule que les SI ne conduisent à la performance organisationnelle que dans la mesure où elles ont d'abord un impact sur la performance d'utilisateur individuels de ces technologies dans l'organisation.

Les investissements en SI ne produiront ainsi une « valeur » opérationnelle, financière ou concurrentielle pour l'entreprise que s'ils se transforment en systèmes ou applications que les individus perçoivent favorablement et utilisent efficacement.

Bien que revu et corrigé depuis par Seddon (1997) quant à une ambiguïté théorique en tant que modèle causal ou processuel, ce modèle très a eu le mérite de ramener l'être humain au cœur des préoccupations de la recherche sur la « valeur » des systèmes d'information. Or, l'une des difficultés des études empiriques qui se situent à la fois au niveau de l'individu et de l'organisation a résidé dans le passage d'un niveau d'analyse à l'autre, ce passage pouvant être conditionné par les biais idéologiques ou théoriques propres aux disciplines fondamentales sous-tendant chaque niveau de performance (psychosociologie versus économique-finance) et par le danger d'inférer statistiquement des résultats d'un niveau à l'autre. Une approche méthodologique mixte, combinant à la fois enquêtes et études de cas, mesures quantitatives et qualitatives de performance, semblerait alors la plus appropriée.

Figure 2.10 : Modèle du « succès des SI »



Source : DeLone et McLean 1992⁴⁶

⁴⁵ DeLone et McLean Modèle du « succès des SI » 1992.

² DeLone et McLean 1992 op, cit, p 87.

2.3. Pistes théoriques et méthodologiques pour recherche futures

2.3.1. Perspectives et exemple de recherche sur l'alignement des SI

Certains chercheurs ont proposé d'utiliser une approche basée sur les modèles de contingence en management stratégique et en théorie de l'organisation.⁴⁷ L'objectif est de mieux comprendre l'impact des SI sur la performance organisationnelle, notamment par la notion d'alignement ou de congruence entre les SI et d'autres facteurs ou dimensions fondamentales que sont la stratégie, la structure et l'environnement de la firme (Parnell, Wright et Tu, 1996)⁴⁸. L'axiome de base ici est qu'il n'existe pas de méthode optimale d'utiliser et de gérer les SI d'une organisation, c'est-à-dire que l'on ne peut ignorer les multiples interactions potentielles entre les technologies et leur contexte externe (environnement) et interne d'adoption (stratégie, structure).

2.3.2. Recension des études d'impact de l'alignement des SI sur la performance de l'entreprise

Cette approche a ainsi déjà été mise à profit dans certaines études empiriques, nonobstant le fait qu'elle soulève à son tour des questions méthodologiques relatives à la conceptualisation et à la mesure de l'alignement. Les effets de l'alignement des SI sur la performance peuvent être théorisés et analysés selon les perspectives suivantes⁴⁹ :

- Dans la perspective dite de "modération", c'est l'interaction des SI avec la stratégie, la structure, l'environnement ou une autre dimension de l'organisation (ex. la culture) qui est censée avoir un impact sur la performance plutôt que les SI en eux-mêmes.
- Dans la perspective de "médiation", les SI sont une variable intervenante entre une ou plusieurs autres variables (antécédentes) et la performance (conséquente).
- "Appariement" entre les SI et une autre dimension de l'entreprise signifie que l'on obtiendra de la performance que dans la mesure où ces deux dimensions sont théoriquement appropriées l'une pour l'autre (ex. une fonction SI décentralisée avec une structure organisationnelle décentralisée).
- La "covariation" implique que la performance dépend du niveau de consistance interne ou de co-alignement des SI avec un ensemble de variables qui leur sont reliées.
- La perspective de "déviations de profil" implique l'existence d'un profil idéal sur un ensemble de dimensions organisationnelles, incluant les SI; tout écart entre ce profil, défini théoriquement ou empiriquement (à partir d'entreprises hautement performantes), et le profil de l'entreprise est censé impliquer une moins bonne performance.
- La perspective dite des "gestalts" présume qu'il existe au sein des entreprises des patterns récurrents types d'équilibre entre les SI et les autres dimensions de l'entreprise.

⁴⁷ Iivari (1992) ainsi qu'Henderson et Venkatraman (1993).

⁴⁸ Parnell, J. A., Wright, P., & Tu, H. S. (1996). Beyond the strategy-performance linkage: The impact of the strategy-organization-environment fit on business performance. *American Business Review*.

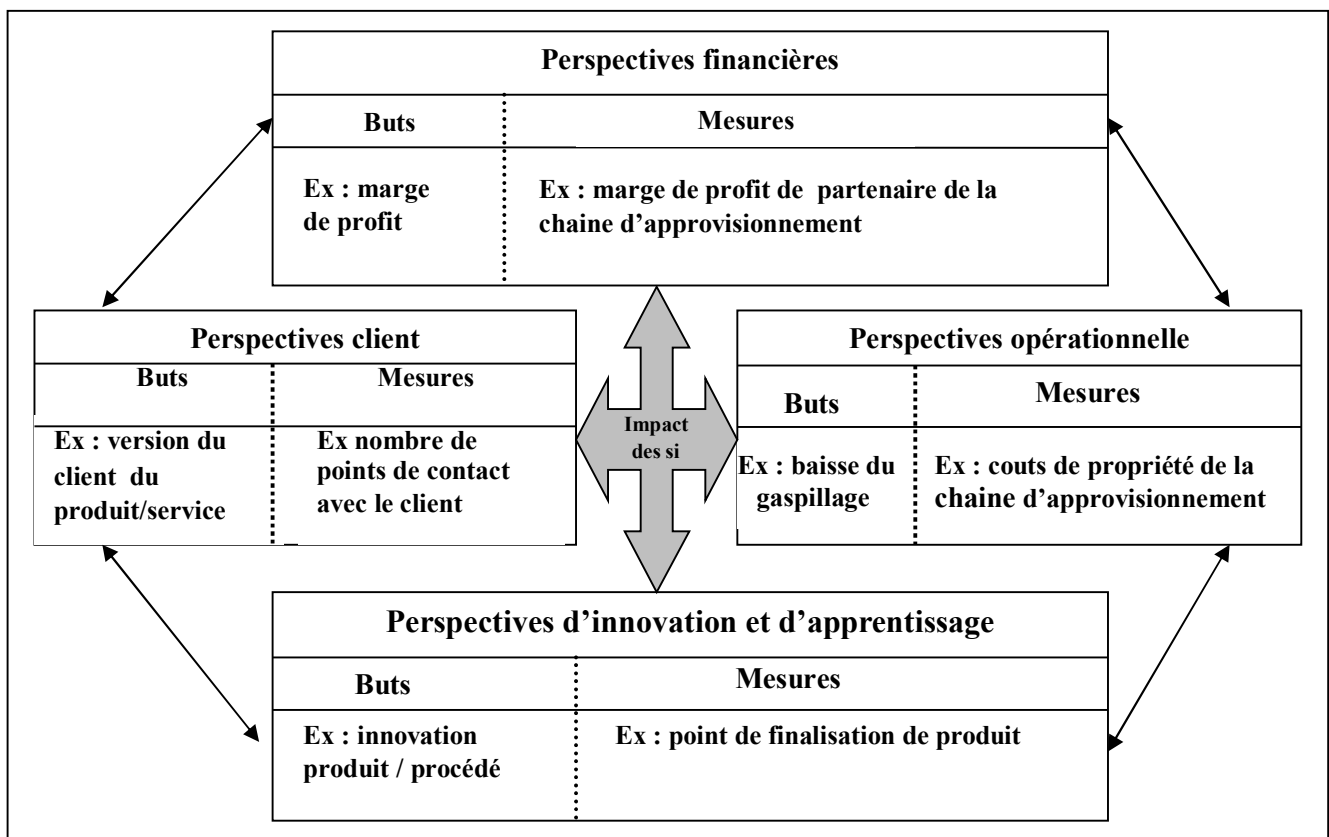
⁴⁹ Venkatraman (1989) La gestion stratégique des TIC.

2.3.3. Exemple de pratique de mesure d'impact des SI

Des chercheurs ont proposé et testé une perspective systémique similaire à la covariation, basée sur la notion de "complémentarité" des investissements en SI avec d'autres investissements en de nouvelles stratégies, de nouveaux processus et de nouvelles formes d'organisation⁵⁰.

Or, sur le plan méthodologique, Kueng pense que les notions d'alignement et de complémentarité implique des mesures complémentaires plus équilibrées de la valeur des SI, c'est-à-dire utilisant des points de vue multiples (performance de la chaîne d'approvisionnement, performance financière, niveau d'innovation et d'apprentissage, satisfaction du client, satisfaction des employés, etc.) et aussi plus utiles en pratique parce que basées avant tout sur les buts stratégiques de l'entreprise ainsi que les connaissances et l'expérience des gestionnaires de l'entreprise. Tel qu'illustré à la Figure 2.11, ces mesures pourront s'effectuer entre autres dans un contexte de recherche action, utilisant des instruments de terrain éprouvés tels que le tableau de bord équilibré. Par ailleurs, un système de mesure de la performance, soit « l'ensemble des indicateurs utilisées pour quantifier l'efficacité et l'efficacé des actions » est lui-même un système d'information qui est au cœur du processus de gestion de la performance de l'entreprise.⁵¹

Figure 2.11 : Exemple de pratique de mesure d'impact des SI



Source: rewer, P.C & Speh, T.W. (2000).⁵²

¹ Brynjolfsson, E. et Hitt, L.M. (1998), "Beyond the productivity paradox", Communications of the ACM, p. 53.

⁵¹ Kueng, Meier et Wettstein, 2001.

³ Rewer, P.C & Speh, T.W. (2000). Using The Balanced Scorecard to measure supply chain performance. Journal of Business logistics.

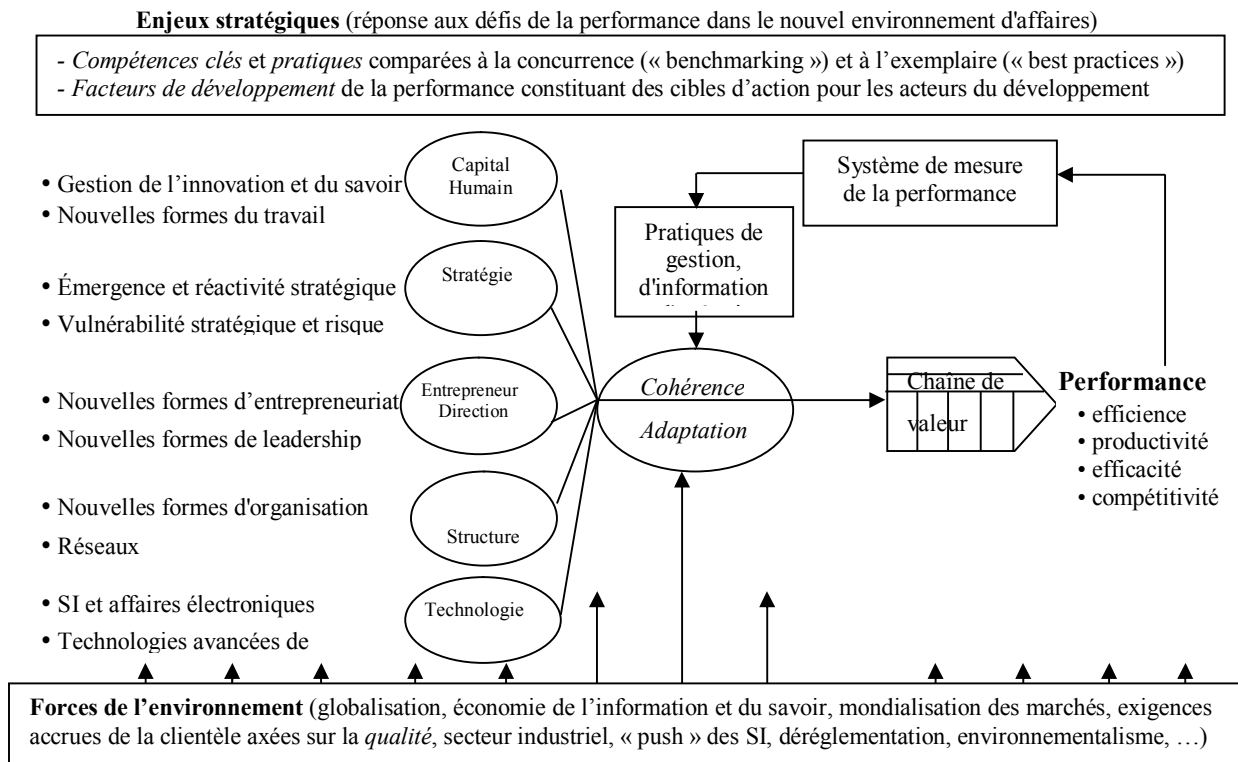
2.3.4. Contexte, enjeux et déterminants de la performance des entreprises

La globalisation, la mondialisation des marchés, la déréglementation, la complexité accrue des besoins de la clientèle, le "push" des technologies de l'information et l'économie fondée sur le savoir et le capital intellectuel sont autant de phénomènes interdépendants dont l'émergence entraîne de nouveaux enjeux et défis pour les toutes les entreprises, qu'elles soient petites, moyennes ou grandes. De la complexité accrue du nouvel environnement d'affaires (niveaux élevés d'incertitude, de turbulence et de risque) émanent de nouveaux enjeux stratégiques quant à la performance des entreprises, et en particulier des entreprises manufacturières et technologiques. Ces dernières doivent rechercher l'excellence, c'est-à-dire atteindre aux d'efficience, de productivité, d'efficacité et de compétitivité qui les qualifient en tant qu'entreprises "de classe mondiale".

Cette mutation profonde de l'environnement d'affaires doit aussi être assumée par les organismes publics, parapublics et privés qui constituent « l'infrastructure de développement » des entreprises (universités, centres de recherche, agences gouvernementales, consultants, etc.). Apportant un soutien sous forme de politiques, de programmes, de méthodes, d'outils, de biens, de services et de transferts de connaissances, ces organismes sont à ce titre détenteurs d'enjeux de la performance des entreprises.

La conduite du changement et de l'innovation implique une vision systémique de l'entreprise et des déterminants de sa performance, basée sur sa chaîne de valeur, son système d'information et son système de gestion ou de pilotage, incluant une stratégie d'entreprise à la fois délibérée et émergente, ainsi que des pratiques managériales, informationnelles et opérationnelles fondées sur des principes d'adaptation à l'environnement et de cohérence ou d'alignement. Devant mettre en œuvre cette stratégie et implanter ces pratiques sous forme de processus d'affaires, les dirigeants doivent prendre certaines décisions critiques pour la performance de leur entreprise. Or, information, communication et connaissance sont les clefs du pilotage des systèmes complexes que sont les entreprises. Le système de gestion dépend ainsi du système d'information de l'entreprise pour lui fournir les capacités de communication ainsi que l'information et la connaissance nécessaires, en particulier celles requises pour mesurer et évaluer la performance.

Pour ainsi arriver à véritablement comprendre l'impact des systèmes d'information sur la performance et à transférer de nouvelles connaissances aux entreprises, le chercheur ne pourra faire autrement que de fonder son cadre conceptuel de recherche sur une approche systémique qui intègre les SI aux autres déterminants actuels et potentiels de la performance et les confronte aux enjeux stratégiques créés par le nouvel environnement d'affaires. On trouvera à la Figure 2.12 une proposition d'un tel cadre pour un programme de recherche sur la performance des entreprises.

Figure 2.12. Contexte, enjeux et déterminants de la performance des entreprises

3. Comment les systèmes d'information impactent-ils les organisations et les entreprises commerciales

Les systèmes d'information sont devenus des outils interactifs d'amélioration accessibles en ligne. Ils jouent un rôle majeur dans les opérations quotidiennes permanentes et dans la prise de décision pour les organisations. Les 20 dernières années, les systèmes d'information ont profondément modifié l'économie des entreprises et ont aussi multiplié les possibilités d'organisation du travail. Des théories et des concepts empruntés à l'économie et à la sociologie permettent de comprendre le changement produit par les systèmes d'information.

3.1. Impacts économiques

Les systèmes d'information modifient à la fois les coûts d'investissement relatifs et les coûts d'information. On peut envisager les technologies relatives aux systèmes d'information comme un facteur de production susceptible de remplacer tout ou partie des capitaux et de la main-d'œuvre traditionnels. Le coût des technologies composant les systèmes d'information étant en baisse à capacité constante, elles remplacent peu à peu la main-d'œuvre en charge d'activités routinières, main-d'œuvre dont les coûts directs élevés sont fréquemment mis en avant comme pénalisants dans les analyses comparatives de coûts.⁵³

¹ Laudon Kenneth C. Laudon, Jane « Management des systèmes d'information ». 11^{ème} éd 2010 p 88.

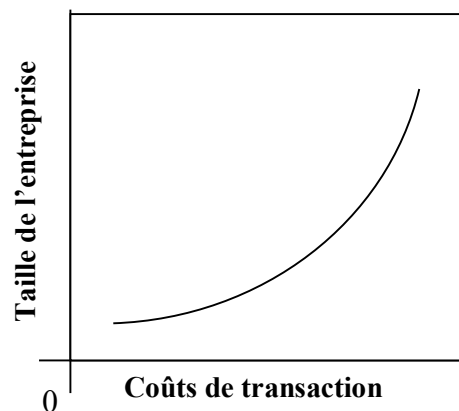
3.1.1. La théorie des coûts de transaction

Les systèmes d'information affectent les coûts et la qualité de l'information et modifient son économie. Elles aident les entreprises à limiter leur taille, afin qu'elles réduisent leurs coûts de transaction (coûts engagés lorsqu'une entreprise achète sur le marché ce qu'elle ne peut produire elle-même). Selon la théorie des coûts de transaction, les entreprises et les personnes cherchent à réaliser des économies sur ces coûts de transaction de la même manière que sur les coûts de production. Avoir recours au marché coûte cher (Coase, 1937 ; Williamson, 1985) ⁵⁴ en raison des dépenses qui en découlent : repérage et communication avec des fournisseurs lointains, suivi du respect des contrats, assurances, recherche d'information sur les produits, etc.⁵⁵

Le recours aux systèmes et technologies de l'information, et tout particulièrement l'utilisation des réseaux, peut aider les entreprises à faire baisser le coût du recours aux ressources disponibles sur le marché (coûts de transaction). En termes de stricte comparaison de coûts à un instant t, il devient plus rentable de passer des contrats avec des fournisseurs externes que d'utiliser des ressources internes. Il est par conséquent possible de diminuer la taille des entreprises (nombre de salariés), car externaliser un travail antérieurement réalisé en interne vers un marché compétitif peut revenir beaucoup moins cher que de recruter, de former et de gérer du personnel.

La figure 2.13 montre qu'au fur et à mesure que les coûts de transaction baissent, la taille des entreprises (nombre d'employés) devrait baisser elle aussi, puisqu'il devient de plus en plus accessible et de moins en moins coûteux pour l'entreprise de faire appel à des sous-traitants plutôt que de fabriquer le produit ou de proposer le service elle-même. La taille des entreprises peut rester stable ou diminuer même si les recettes augmentent.

Figure 2.13. Théorie des coûts de transaction appliquée à l'impact des SI sur les entreprises



Source : Laudon Kenneth, Laudon Jane.2010⁵⁶

¹ Coase, 1937 ; Williamson, 1985, « Les coûts de transaction ».

⁵⁵ Pierre-Yves Gomez, EM Lyon, « La théorie des coûts de transaction », page 1.

⁵⁶ Laudon Kenneth, Laudon Jane.2010.Op, cit, p 88.

Jusqu'à récemment, les entreprises augmentaient leur taille pour réduire leurs coûts de transaction. Les technologies de l'information réduisent les coûts de transaction pour une taille donnée. Ils offrent ainsi des possibilités de croissance des revenus sans augmenter et même parfois en réduisant la taille de l'entreprise.

3.1.2. La théorie de l'agence

La relation d'agence « un contrat par lequel une ou plusieurs personnes pour accomplir quelques services en leur nom, impliquant la délégation de personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) d'une partie de l'autorité de prise de décision à l'agent »⁵⁷.

En partant de la théorie du droit de propriété (Jensen et Meckling 1976) considèrent la firme comme « une fiction légale qui sert de point focal à un processus complexe dans lequel les conflits entre les objectifs des individus (dont certains peuvent être d'autres organisations) sont résolus par la mise en place d'un réseau de relations contractuelles »⁵⁸.

A partir de cette nouvelle conception de la firme, Jensen et Meckling ont élaboré la théorie d'agence⁵⁹ qui tient compte de la multiplicité des catégories de participants dans l'organisation et des divergences d'intérêts qui en découlent. Cette théorie définit la relation qui lie un mandant (le principal) et un mandataire (l'agent) comme un contrat dans lequel une (ou plusieurs) personne(s) a recours au service d'une autre personne pour accomplir en son nom une tâche quelconque⁶⁰. Par exemple, les actionnaires, n'ayant pas les compétences nécessaires pour gérer leur entreprise, choisissent de déléguer le pouvoir décisionnel à un dirigeant. Ce comportement est en accord avec les hypothèses du modèle de la théorie d'agence, à savoir, en premier lieu les parties de la relation d'agence sont supposées agir de façon à maximiser leurs fonctions d'utilité et en second lieu ces parties sont capables d'anticiper rationnellement et sans biais l'incidence des relations d'agence sur la valeur de leur patrimoine.

Puisque chaque acteur vise à maximiser sa fonction d'utilité, les agents ne vont pas toujours agir dans l'intérêt de leurs mandats. Ils vont probablement adopter un comportement opportuniste servant à augmenter leur richesse. Ceci va engendrer des conflits d'intérêts entre les différentes parties en présence.

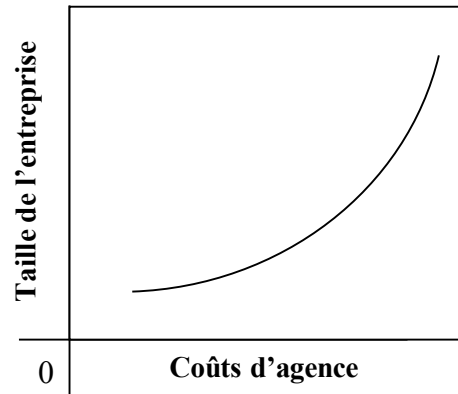
La figure 2.14 montre qu'en réduisant les coûts généraux de management, les technologies de l'information aident les entreprises à augmenter leur chiffre tout en réduisant le nombre de leurs cadres moyens et des employés administratifs

⁵⁷ D'après Jensen et Meckling (1976): "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure" Journal Financial Economics volume 3, p311

² Jensen et Meckling Meckling (1976): "Theory of the firm Managerial behavior, agency costs and ownership structure" Journal Financial Economics volume 3, p313

⁵⁹ Le terme « Théorie d'agence » est la traduction de « Agency Theory ». L'utilisation de ce terme français a été critiquée parce qu'il rend mal compte du caractère dynamique du vocable anglo-saxon.

⁶⁰ Claude Simon, « Gestion & management « la théorie de l'agence » », Groupe Eyrolles, 2007, p 2.

Figure 2.14. Théorie des coûts d'agence appliquée à l'impact des SI sur les entreprises

Source : Laudon Kenneth, Laudon Jane. 2010⁶¹.

Jusqu'à récemment, une entreprise dont la taille et la complexité augmentaient subissait aussi une augmentation de ses coûts d'agence. Le recours intensif et extensif aux systèmes et technologies de l'information a permis d'accroître le nombre d'employés sous la responsabilité d'un seul manager, ce qui a favorisé la réduction des coûts généraux de management (coûts d'agence). Comme le management opérationnel est plus productif, les entreprises ont la possibilité de limiter le nombre de managers tout en augmentant leurs marges.⁶²

3.2. Impacts organisationnels

Les théories abordées dans la sociologie des entreprises complexes donnent des clés pour comprendre comment et pourquoi la mise en œuvre de nouvelles applications informatisées transforme les entreprises.

Les grandes entreprises très bureaucratiques, apparues pour la plupart avant l'essor de l'informatique, se révèlent souvent faiblement efficaces, peu réactives au changement et moins compétitives que les entreprises créées plus récemment. Certaines de ces grandes entreprises ont diminué leur taille, réduit le nombre de leurs employés et d'échelons dans leur structure hiérarchique.

Les SI peuvent contribuer à réduire le nombre de niveaux hiérarchiques d'une entreprise en donnant aux managers les informations dont ils ont besoin pour gérer un plus grand dans la prise de décision.

3.2.1. Entreprises postindustrielles

Les théories de l'ère postindustrielle se fondent plus que l'économie sur l'histoire et la sociologie. Elles défendent elles aussi l'idée que les technologies de l'information devraient amener à une horizontalisation des hiérarchies. L'autorité s'appuie alors de plus en plus sur la connaissance et les compétences, et non plus seulement sur l'ordre hiérarchique. On observe ainsi

⁶¹ Laudon Kenneth, Laudon Jane. 2010. Op. cit, p 88.

⁶² Kenneth Laudon, Jane Laudon, 11^e éd, Op. cit, page 89.

que la hiérarchie d'un nombre croissant d'entreprises horizontalise. Selon certains chercheurs, les salariés ont tendance à gérer eux-mêmes leur propre management et la prise de décision se décentralise progressivement puisque les connaissances et l'information circulent plus librement dans toute l'entreprise⁶³.

Les systèmes et technologies de l'information peuvent encourager les entreprises fonctionnant avec des groupes de travail en réseau dans lesquels des professionnels se rassemblent (en face en face ou virtuellement à l'aide des technologies comme les vidéoconférences par exemple) pour des occasions ponctuelles mais aussi dans des collaborations plus longues jusqu'à l'accomplissement d'un projet spécifique ; il peut s'agir notamment de concevoir un nouveau produit. Une fois la tâche achevée, ces personnes rejoignent d'autres groupes de travail.

3.2.2. Comprendre les résistances organisationnelles au changement

Les systèmes d'information sont indissociables de la politique organisationnelle car chacun exerce une influence sur une ressource clé tenant en un mot : l'information. Les SI peuvent influencer qui fait quoi, pour qui, quand, où et comment dans l'ensemble de l'entreprise.

Nombreux sont les nouveaux systèmes d'information qui contraignent à changer ses habitudes et ses façons de faire. Les personnes concernées vivent parfois douloureusement ces nouvelles exigences qui requièrent des efforts supplémentaires dont la justification et la reconnaissance sont parfois difficilement perceptibles, même si des formations d'accompagnement sont proposées. Supplémentaires qui ne seront pas forcément reconnus.

Les SI peuvent potentiellement transformer la structure, la culture, les processus métier et la stratégie d'une entreprise. C'est la raison pour laquelle on observe souvent une forte et compréhensible résistance lorsqu'ils sont introduits.

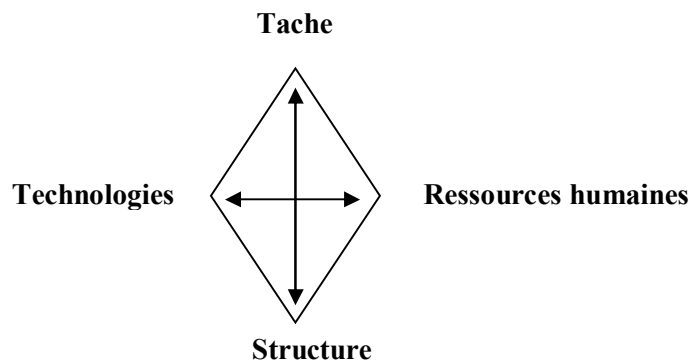
On peut représenter cette résistance organisationnelle de diverses façons. Leavitt (1965) a utilisé un schéma en forme de losange pour illustrer la manière dont les technologies et l'entreprise sont étroitement liées et s'ajustent l'une à l'autre (voir figure 2.15). On voit ici que les changements de technologie sont absorbés, détournés et mis à mal par l'organisation des tâches, les structures et les personnes. Dans ce modèle, la seule manière de rendre possible le changement consiste à modifier simultanément les systèmes d'information, les tâches, la structure et les comportements des personnes. D'autres auteurs ont évoqué le besoin de « dégeler » les entreprises avant d'y introduire une innovation, de mettre cette dernière en place rapidement, puis de « recongeler » ou d'institutionnaliser le changement effectué⁶⁴.

¹ Drucker, P. « The coming of the new organization ». 1988. Harvard Business Review, January-February: 3-9.

⁶⁴ Alter et Ginzberg, 1978; Kolb, 1970.

La résistance au changement peut être si puissante que des investissements technologiques finissent par s'embourber et n'augmentent pas la productivité, voire la dégradent. Des recherches sur la mise en œuvre de projets démontrent en effet que la raison la plus couramment évoquée pour expliquer que les projets n'atteignent pas leurs objectifs n'est pas l'échec d'une technologie, mais la résistance organisationnelle et la politique au changement.

Figure 2.15 Résistance organisationnelle et relation d'ajustement entre technologie et entreprise.⁶⁵



Source : D'après Leavitt 1965⁶⁶.

La mise en œuvre des systèmes d'information a des répercussions sur l'organisation des tâches, les structures et les personnes. Ce modèle indique que, pour réussir, le changement doit s'appliquer simultanément à ces quatre éléments.

3.3. Internet et les entreprises

3.3.1. Abondance de l'information

Dans cette optique, il est possible d'affirmer que l'apparition d'Internet constitue une transposition immatérielle de la vie quotidienne. En d'autres termes, toutes les activités intangibles menées dans la vie réelle, d'une manière ou d'une autre, peuvent être réalisées sur

Internet :

- Consulter des bibliothèques, des expositions, des écoles ...;
- Contacter des experts;
- Ecouter la radio ou voir la télévision;
- Lire des journaux ou des livres;
- Avoir accès aux dernières nouvelles, contrôler le climat ou le trafic;
- Rencontrer des gens et échanger des idées.⁶⁷

¹ Harold J Leavitt « Managerial Psychology » (1965).

² Leavitt « Product life cycle » 1965.

⁶⁷ Revelli Carlo, « L'intelligence stratégique sur Internet : comment développer des activités de veille et d'intelligence économique sur le Web », 2eme éditions Dunod, Paris, 2000

La naissance d'Internet a eu un impact considérable sur la veille et l'intelligence économique. Aujourd'hui, toutes les sources convergent progressivement vers internet. Mais paradoxalement des difficultés apparaissent ; car plus l'information est abondante, moins on dispose de temps pour la traiter. L'interprétation qui en découle peut être faussée et l'information pertinente négligée. Face à un potentiel informationnel incontestable, des obstacles demeurent :

- l'information est difficilement accessible ;
- l'information est trop abondante ;
- l'information se renouvelle sans cesse ;
- l'information n'est pas toujours fiable.⁶⁸

3.3.2. Des outils de plus en plus performants

Afin de réduire l'incertitude liée à l'abondance et la fiabilité des données, des outils de plus en plus performants et intelligents apparaissent sur le marché. Les éditeurs mesurent leur intérêt et la nécessité de les intégrer aux systèmes d'information existants. Ainsi, des solutions globales « d'intelligence » se développent, permettant de couvrir dans sa quasi-totalité le cycle du renseignement. Modulables, elles s'intègrent et s'adaptent aux besoins de chaque entreprise et permettent d'obtenir des résultats significatifs dans la gestion de l'information à haute valeur ajoutée.

Ces outils de veille et d'intelligence économique sont de plusieurs types :

- outils de collecte et traitement : moteurs de recherche, agents intelligents, visualisation et cartographie ;
- outils d'analyse documentaires : bibliométrie, analyse linguistique, statistique ou sémantique ;
- outils d'agrégation de contenus : portails d'information, gestion des sources ;
- outils de partage d'information et organisation des processus de veille : intranet, workflow...

Afin d'évaluer leur impact sur le processus du cycle du renseignement, effectuons un tour d'horizon de ces principaux outils.

3.4. Implications permettant de concevoir et comprendre les systèmes d'information

Afin qu'ils offrent tout leur potentiel, il convient d'élaborer les SI en fonction d'une compréhension bien claire des attentes autant que des acquis de l'entreprise qui va les utiliser.

L'expérience a montré que les facteurs organisationnels à considérer lors de la mise en œuvre d'un nouveau système sont les suivants :

- l'environnement dans lequel l'entreprise doit fonctionner ;
- la structure de l'entreprise : hiérarchie, domaines de spécialité, routines et processus métier ;

⁶⁸ Revelli Carlo (2000), op.cit

- la culture et la politique de l'entreprise ;
- le type d'entreprise et le mode de leadership ;
- les principaux groupes d'intérêt impactés par le système et l'attitude des employés qui seront amenés à l'utiliser;
- le type de tâches, les décisions et les processus métier que le système d'information est destiné à faciliter.

4. Utiliser les systèmes d'information pour créer un avantage compétitif

Dans presque tous les secteurs d'activités industrielles ou de services, certaines entreprises s'en sortent à l'évidence mieux que d'autres. Dans la vente en ligne pure, c'est Amazon le leader. Wal-Mart règne sur le marché mondial de la grande distribution. Pour la musique en ligne, Apple arrive en tête avec iTunes qui accapare plus de 75 % du marché du téléchargement de musique, et son iPod l'emporte sur le marché des baladeurs MP3. Google est le leader des moteurs de recherche. Au cours d'une période donnée, une entreprise se distingue presque toujours des autres ; toutefois, cette position est susceptible à tout moment d'être remise en question par un ou plusieurs de ses concurrents. Ainsi, si depuis plus de 20 ans Toyota est considéré comme l'un des meilleurs acteurs de l'industrie automobile, ses difficultés au cours de l'année 2010 ont illustré l'impérieuse nécessité de ne jamais considérer une position favorable comme définitive.

On dit que les entreprises qui « font mieux » que les autres ont un avantage compétitif sur leurs concurrents : soit elles ont accès à des ressources particulières que les autres n'ont pas, soit elles sont capables d'utiliser de manière plus efficace les ressources ouvertes à tous (le plus souvent parce qu'elles disposent de meilleures informations et connaissances).

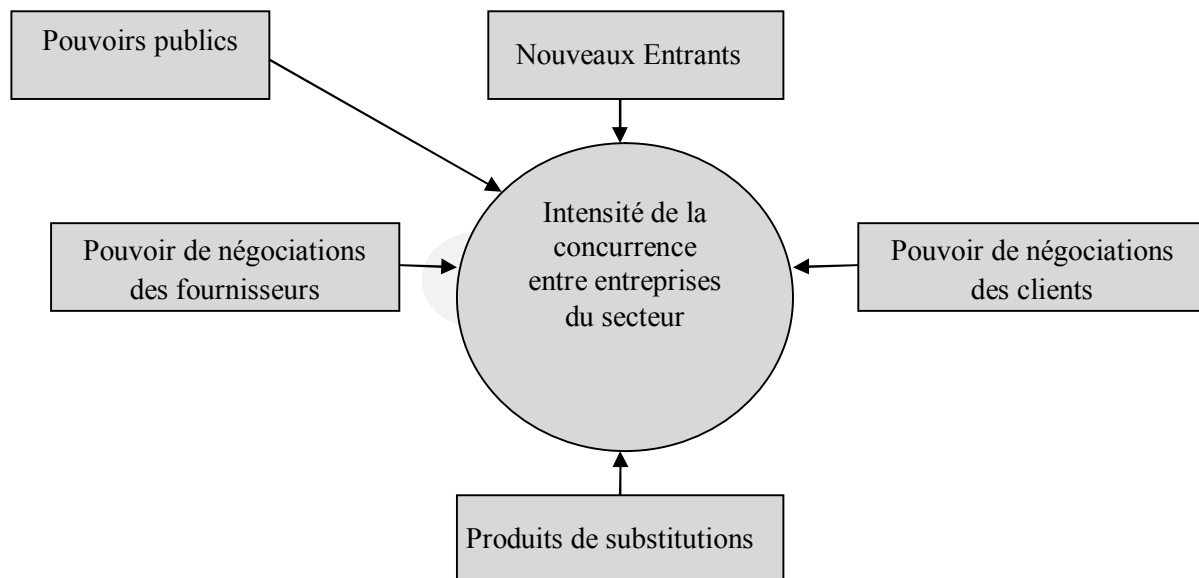
4.1. Modèle des cinq forces de Porter.

Le modèle des cinq forces de Porter est sans doute le modèle le plus répandu pour comprendre ce qu'est l'avantage compétitif.

- Le taux de croissance de l'activité : La course à la taille et les menaces de concentration vivent la compétition.
- Le nombre et la taille des concurrents : Lorsque les concurrents sont de taille comparable, l'intensité concurrentielle est plus vive. Il en va de même lorsque le nombre d'acteurs est élevé.
- La similitude des concurrents plus le profil des concurrents est proche, plus la rivalité est forte.
- Les coûts fixes et des coûts de stockage élevés : lorsque les coûts fixes sont importants, les petites entreprises sont en position défavorable.

- La croissance par paliers : si la croissance d'une activité nécessite de franchir des paliers d'investissement, les acteurs doivent investir massivement et courent le risque d'une surproduction temporaire qui fera baisser les prix.
- L'existence de barrières à la sortie : une trop grande spécialisation des actifs limite la conversion dans une autre activité.

Figure 2.16. Modèle des cinq forces de Porter.



Source : Michael Porter 1980⁶⁹.

4.1.1. L'intensité de la concurrence intra-sectorielle

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.

Ce rapport de force peut être plus ou moins intense en fonction de l'attractivité du marché, ses perspectives de développement, les barrières à l'entrée, le nombre et la taille des concurrents...

4.1.2. Menace de nouveaux entrants

La survenue de nouveaux concurrents est freinée par l'existence de barrières à l'entrée : les investissements initiaux et le temps nécessaire pour les rentabiliser (également appelée « intensité capitalistique » ou « ticket d'entrée »), les brevets déjà en place, les normes et standards techniques, les mesures protectionnistes, l'image de marque des entreprises déjà établies, les barrières culturelles, etc. Tous ces moyens rendent l'entrée plus difficile pour un nouveau concurrent.

Les concurrents déjà en place tentent généralement de renforcer ces barrières à l'entrée.

⁶⁹ Michael Porter « L'avantage concurrentiel » 1980.

4.1.3. 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.

4.1.4. Le pouvoir de négociation des clients

Les clients disposent d'un pouvoir de négociation élevé quand :

- ils sont peu nombreux ;
- il existe des sources d'approvisionnement de substitution ;
- le coût de transfert (coût que doivent supporter les clients pour changer de fournisseur) est faible et prévisible (ce qui revient à dire que l'offre est standardisée) ;
- il existe une menace d'intégration vers l'amont (les clients peuvent produire eux-mêmes l'offre).

4.1.5. Le pouvoir de négociation des Fournisseurs

Les fournisseurs disposent d'un pouvoir élevé quand :

- ils sont concentrés et peu nombreux ;
- les concurrents (leurs clients) sont nombreux et dispersés ;
- le coût de transfert (coût que doit supporter un client pour changer de fournisseur) est fort ;
- il existe une menace d'intégration vers l'aval de la part des fournisseurs.

4.2. Stratégies des systèmes d'information pour gérer les facteurs de concurrence

Que peut faire une entreprise face à ces facteurs de concurrence ? Comment peut-elle tirer profit des systèmes d'information pour limiter les effets pénalisants de certains de ces facteurs? Comment lutter contre les produits de substitution et intimider les nouveaux entrants sur le marché ? Il existe quatre stratégies de base, que peuvent supporter les technologies et les systèmes d'information : leadership à bas coût (ou low-cost), différenciation produit ou service, concentration sur des marchés de niches et consolidation des liens privilégiés avec les clients et les fournisseurs.

4.2.1. Leadership bas coût

Le leadership est un phénomène d'influence : sans influence, pas de leadership. Le phénomène apparaît donc dès qu'un individu réussit de façon régulière à en influencer un autre. Le leadership résulte donc d'une relation et la nature de cette relation définit le type de leadership.

Le leader a besoin de subordonnés, de gens qui acceptent d'être soumis, d'être dépendants, de travailler sous l'influence du leader. Pourquoi agissent-ils ainsi ? Parce que ça fait leur affaire ! Le leader existe seulement si les subordonnés acceptent qu'il en soit ainsi en l'assurant de leur allégeance. Zaleznik (2001) donne des exemples de personnes en situation d'autorité qui n'ont su donner du pouvoir à leur rôle. Les subordonnés considèrent généralement que le pouvoir du patron est légitime, et ils chercheront à se montrer productifs dans certaines limites acceptables. Cependant, si ce dernier ne réussit pas à asseoir son pouvoir de façon fonctionnelle, il ne sera jamais un leader.

Les individus peuvent accepter le leader parce qu'ils ont besoin d'être rassurés dans un contexte difficile (l'exemple de Iacocca chez Chrysler), ou parce qu'ils lui font confiance pour que l'organisation à laquelle ils sont attachés s'orientent vers des buts auxquels ils tiennent et qu'ils préfèrent, par manque d'intérêt ou de capacité, déléguer à quelqu'un d'autre la responsabilité de diriger l'organisation.

4.2.2. Distinction produits

Utiliser les systèmes d'information pour lancer de nouveaux produits ou services ou pour faire évoluer de manière significative le confort des clients déjà utilisateurs des produits et services existants. Google n'a par exemple jamais cessé d'introduire de nouveaux services de recherche uniques (parce que difficilement imitables) sur son site Internet, Google Maps entre autres. En achetant PayPal (un système de paiement électronique) en 2003, eBay a facilité le paiement des vendeurs pour ses clients et a ainsi accru l'utilisation de son marché des ventes aux enchères (Paypal représente le tiers des revenus d'eBay en 2009). Apple a créé l'iPod, un baladeur MP3 original assorti d'un service de musique en ligne où il est possible d'acheter des titres pour quelques fractions d'euro. Apple a continué à innover en proposant un iPod vidéo ainsi qu'un Smartphone multimédia. Dans les secteurs plus classiques comme la banque, en est une illustration forte par la possibilité de conclure un contrat en ligne, signature comprise.

Fabricants et distributeurs utilisent des systèmes d'information pour créer des produits et des services personnalisés qui correspondent précisément aux caractéristiques de leurs clients. Avec son système d'assemblage alimenté par les spécifications fournies par chaque demande de chaque client, Dell vend directement au client. Les particuliers et les entreprises peuvent acheter directement chez Dell leurs ordinateurs personnalisés contenant les fonctionnalités et les composants qui répondent exactement à leurs spécifications. Ils peuvent passer commande

directement en appelant un numéro gratuit ou en se connectant au site Internet de Dell. Dès que le service de gestion de la production de Dell a reçu une commande, il désigne le site qui va assembler avec les composants dont il dispose dans ses entrepôts un ordinateur conforme aux spécifications indiquées par tel client.

Cette capacité à offrir des produits ou des services sur mesure en utilisant les mêmes ressources que pour la production en grand nombre s'appelle la personnalisation de masse. Le tableau 2.2 recense plusieurs entreprises qui ont mis au point des produits et des services fondés sur les technologies de l'information et que leurs concurrents ont du mal ou mettent beaucoup de temps à copier.

4.2.3. Concentration sur des marchés niches

Utiliser les systèmes d'information pour atteindre un marché spécifique et offrir à ce marché cible de meilleurs services que les concurrents. Dans certains cas, les technologies et systèmes d'information peuvent supporter cette stratégie en produisant et en analysant des données permettant d'adapter précisément les ventes et les démarches marketing. Grâce aux systèmes d'information, les entreprises peuvent analyser précisément les habitudes d'achat, les goûts et les préférences des clients afin de cibler les campagnes de publicité et de marketing vers un marché structuré en sous-ensembles de plus en plus fins.

Ces données proviennent de sources diverses : opérations de cartes de crédit, données démographiques, données enregistrées aux caisses lors d'un achat et données récupérées lors de la connexion et de l'utilisation des sites Internet. Des logiciels sophistiqués repèrent et sélectionnent certaines structures et occurrences dans cet océan de données et en déduisent des règles utiles à la prise de décision. L'analyse de ce type de données favorise un marketing personnalisé où l'on crée des messages personnels en fonction des préférences de chaque client.

Tableau 2.2 : Nouveaux produits et services fondés sur les technologies de l'information et offrant un avantage compétitif

Amazon : commande en un clic	Amazon a breveté son système de commande en un clic et propose une licence d'exploitation aux autres vendeurs en ligne.
Musique en ligne : iPod et iTunes d'Apple	Un baladeur portable associé à une offre de plus de 6 millions de titres en ligne.
Club de golf personnalisé: Ping	Les clients ont le choix parmi plus d'un million d'options pour leur club de golf. Un système de fabrication à la demande assure la livraison des clubs personnalisés dans les 48 heures.
Paieement en ligne entre acheteurs et vendeurs : ayPal.com	Transfert d'argent entre des comptes bancaires personnels et entre comptes bancaires et cartes de crédit.

Source: Laudon Kenneth, Laudon Jane.2010⁷⁰.

⁷⁰ Laudon Kenneth, Laudon Jane.2010.Op, cit, p 98.

Les applications de gestion de la relation client (CRM, Customer Relationship Management) offrent des fonctionnalités de calcul permettant ce type d'analyse avancée des données.

4.2.4. Consolidation des liens privilégiés avec les clients et les fournisseurs

Utiliser les systèmes d'information pour resserrer les liens avec les fournisseurs et établir un rapport personnel avec les clients. Chrysler, Renault, Volkswagen Audi Group ou Toyota se servent de leur système d'information pour donner aux fournisseurs un accès direct au calendrier de production ; ces derniers ont même la possibilité de décider quand et comment expédier les pièces vers leurs usines d'assemblage. Non seulement le délai de mise en œuvre des fournisseurs pour la production des pièces s'en trouve amélioré, mais encore la totale responsabilité de la transaction leur incombe. Côté clients, Amazon.com suit leurs préférences lors des achats de livres ou de CD puis leur recommande des titres achetés par les autres clients. Des liens forts avec les clients et les fournisseurs augmentent les coûts de sortie (c'est-à-dire ce que coûte le passage d'un produit à celui d'un concurrent) ainsi que la fidélité à votre entreprise. Le tableau 2.3 résume les stratégies concurrentielles que nous venons de décrire. Certaines entreprises mettent l'accent sur une de ces stratégies, mais il est à noter que le plus souvent les entreprises adoptent et combinent simultanément plusieurs d'entre elles.

Tableau 2.3 les stratégies concurrentielles

Stratégie	Description	Exemple
Leadership low-cost	Utiliser les systèmes d'information pour produire des biens et des services à un prix inférieur à ceux de la concurrence tout en améliorant la qualité et le niveau de service proposé	Wal-Mart
Différenciation produit	Utiliser les systèmes d'information pour différencier les produits et permettre l'arrivée de nouveaux produits et services	Google, eBay, Apple
Concentration sur des marchés niches	Utiliser les systèmes d'information dans le but de concentrer les stratégies sur un seul marché niche ; se spécialiser	Hilton
Rapports privilégiés avec clients et fournisseurs	Utiliser les systèmes d'information pour développer des liens forts et entretenir la fidélité des clients et les fournisseurs	Chrysler, Amazon.com

Source : Laudon Kenneth, Laudon Jane.2010⁷¹

⁷¹ Laudon Kenneth, Laudon Jane.2010.Op, cit, p 98.

CONCLUSION

L'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des organisations est la préoccupation permanente des dirigeants d'entreprises. Dans une économie qui se mondialise, où la concurrence s'accroît, où les organisations cherchent à offrir davantage de services aux clients, l'information est de plus en plus une variable stratégique essentielle. Elle est nécessaire au processus de décision.

Mais, si l'information accroît la connaissance et réduit ainsi l'incertitude, c'est le système d'information, grâce à toutes ses composantes et en liaison avec les autres moyens opérationnels, qui permet à l'entreprise de répondre aux besoins des différents marchés, de fournir en tous lieux les biens et services personnalisés à une clientèle avertie et exigeante dans des délais et à des coûts satisfaisants.

Le système d'information est aujourd'hui au cœur de la création de valeur au sein des entreprises. C'est un ensemble complexe, souvent hétérogène car constitué d'éléments qui se sont juxtaposés au fil du temps au gré des choix stratégiques, des évolutions technologiques des systèmes informatiques en place, du développement de l'organisation elle-même, etc.

Puisque le SI et la performance managériale ont le même but qui est l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise, donc on a essayé dans le suivant chapitre d'analyser et d'étudier l'environnement de l'entreprise de télécommunication Algérie Telecom et l'impact du SI sur la performance managériale de Algérie Telecom.

CHAPITRE III
ETUDE DE CAS
PRATIQUE
ALGERIE TELECOM

INTRODUCTION

Le secteur des systèmes d'information est au cœur des interactions entre l'industrie, les services et les contenus. Pour comprendre les enjeux de développement économique en relation avec le développement des usages des systèmes d'information en général, à titre de d'illustration, on constate que dans les économies avancées, la création de richesses dépend de plus en plus de la capacité d'utiliser efficacement l'information et le savoir pour fabriquer des produits et assurer des services.

Les systèmes d'information ont favorisé la transformation des modèles d'entreprise et des structures organisationnelles de pays. Elles constituent ainsi une composante clé des atouts d'une entreprise ou d'un pays pour s'intégrer dans la nouvelle économie mondiale. L'intéressement aujourd'hui aux systèmes d'information est perçu pour l'économie mondiale comme facteur déterminant dans le développement et ce notamment dans les pays du sud.

Algérie Télécom est leader¹ sur le marché Algérien des télécommunications qui connaissent une forte croissance. Offrant une gamme complète de services de voix et de données aux clients résidentiels et professionnels. Cette position s'est construite par une politique d'innovation forte adaptée aux attentes des clients et orientée vers les nouveaux usages. Son ambition est d'avoir un niveau élevé de performance technique, économique, et sociale pour se maintenir durablement leader dans son domaine et un environnement concurrentiel.

¹<http://www.algeriatelecom.dz/>.

Nous avons choisi l'entreprise ALGERIE TELECOM, en raison de l'importance d'utilisation des systèmes d'information dans la gestion de l'entreprise et ainsi pouvoir donner quelques éléments de réponse à notre problématique.

1. Présentation de l'entreprise Algérie Télécom¹

ALGERIE TELECOM, est une société par actions à capitaux publics opérant sur le marché des réseaux et services de communications électroniques. Sa naissance a été consacrée par la loi 2000/03 du 5 août 2000, relative à la restructuration du secteur des Postes et Télécommunications, qui sépare notamment les activités Postales de celles des Télécommunications. Son Capital social est de 50.000.000.000 Dinars.

ALGERIE TELECOM est donc régie par cette loi qui lui confère le statut d'une entreprise publique économique sous la forme juridique d'une société par actions SPA.

Son ambition est d'avoir un niveau élevé de performance technique, économique, et sociale pour se maintenir durablement leader dans son domaine, dans un environnement devenu concurrentiel.

Son souci consiste, aussi, à préserver et développer sa dimension internationale et participer à la promotion de la société de l'information en Algérie.

2. Missions et objectifs d'Algérie

2.1. Missions

L'activité principale d'Algérie Télécom est de :

- Fournir des services de télécommunication permettant le transport et l'échange de l'information (voix, messages écrits, données numériques, informations audiovisuelles).
- Développer, exploiter et gérer les réseaux publics et privés de télécommunications.
- Établir, exploiter et gérer les interconnexions avec tous les opérateurs des réseaux.

2.2. Objectifs

ALGERIE TELECOM est engagée dans le monde des technologies de l'information et de la communication avec les objectifs suivants :

¹<http://www.algeriatelecom.dz/>.

- Accroître l'offre de services téléphoniques et faciliter l'accès aux services de télécommunications au plus grand nombre d'utilisateurs, en particulier en zones rurales ;
- Améliorer la qualité de services offerts et la gamme de prestations rendues et rendre plus compétitifs les services de télécommunications ;
- Développer un réseau national de télécommunication fiable et connecté aux autoroutes de l'information.
- Employer une démarche marketing innovante et une politique de communication efficace.
- Mettre en place de nouvelles procédures en matière de ressources humaines
- Acquérir de nouvelles parts de marché.
- Devenir un opérateur multimédia.
- Mettre en œuvre des moyens importants pour rattacher les localités isolées et les établissements scolaires

Les objectifs du plan d'action du gouvernement assignés à Algérie Télécom pour 2013 et 2014 :

1. Le raccordement de toutes les communes et les agglomérations secondaires de plus de 1000 habitants au réseau national de fibre optique. Pour 2013, 919 communes et localités ont été programmées pour être raccordées en FO ;
2. L'augmentation des capacités d'accès au téléphone et à l'Internet par le raccordement de 2 millions d'abonnés à l'Internet par des accès à haut et très haut débits, dont 1 million d'abonnés à fin 2013 ;
3. Modernisation de l'opérateur historique Algérie télécom ;
4. L'augmentation du taux de relève des dérangements téléphoniques en 24 heures à 70 % en 2013 et à 80% en 2014 ;
5. Déploiement et exploitation d'un réseau élargi fixe de technologie évolutive à long terme 4G LTE.

3. Mesures d'accompagnement

- Recrutement et formation
- Partenariat : Dans le cadre du partenariat, ALGERIE TELECOM pourra profiter aussi bien du savoir faire que de capitaux. S'agissant de diversification d'activités, la branche des services d'ALGERIE TELECOM, contrairement à celle des infrastructures sera largement ouverte à la concurrence à travers des partenariats susceptibles d'engendrer l'épanouissement de l'investissement pour obtenir des niveaux de rentabilité élevés avec des retours rapides sur investissements (Tableau 3.1).

Tableau 3.1. Les principaux partenaires d'Algérie Telecom

PARTENAIRES	SEGMENT
ALCATEL	Voix IP
EEPAD	VOIX sur IP XDSL PUBLIPHONE INTERNET (ISP)
MobLink	PUBLIPHONE ADSL INTERNET (ISP)
Handynet	VSAT WiFi&WiMAX INTERNET (ISP)
Huawei Technologies	XDSL
PRICS COM	VOIP INTERNET (ISP)
GECOS	INTERNET (ISP)
CASTELUM	VOIX sur IP XDSL INTERNET (ISP)
KOURTY	INTERNET (ISP)
WEBCOM	VOIP INTERNET (ISP)
ICUCALL	INTERNET (ISP)
PHNITEL	INTERNET (ISP)
ICOSNET	INTERNET (ISP)
SATELLIS	VOIP INTERNET (ISP)
CETIC	INTERNET (ISP)
ALGERIE COM	INTERNET (ISP)
ACI NET	INTERNET (ISP)
SERINET	INTERNET (ISP)
I ALGERIE	ADSL INTERNET (ISP)
VOCAL ONE	INTERNET A ACCES VIA NUMERO COURT 1516
SEI NET	INTERNET (ISP)
MEGASYS	INTERNET (ISP)
WEBPHONE	INTERNET (ISP)
ALGERETE	INTERNET (ISP)
SAWTNET	VOIP INTERNET (ISP)
GLOBAL NET	VOIP INTERNET (ISP)
TECHNI COMM	ADSL INTERNET (ISP)

Source : www.algeriatelecom.dz/

➤ Introduction massive des nouvelles technologies.

4. Les responsabilités d'Algérie Télécom

Les actionnaires : nous devons mériter leur soutien en valorisant leur patrimoine.

Les clients : nous devons anticiper leurs besoins en leur fournissant des produits et des services de qualité afin de gagner et conserver leur confiance.

Le personnel : et nous devons satisfaire ses attentes en organisant les conditions de l'épanouissement de tout.

5. Le texte de réglementaire régissant l'activité d'Algérie Télécom

Le cadre législatif et réglementaire qui régissait le secteur des postes et télécommunications s'articulait principalement autour de l'ordonnance n° 75-89 du 30 décembre 1975 portant code des postes et télécommunications.

La réforme du secteur engagée à partir de l'année 2000 a donné lieu à un nouveau cadre législatif qui a pris naissance à travers la promulgation de la loi n° 03-2000 du 05 août 2000 fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications.

La mise en œuvre de ce texte de loi fondamental a nécessité et nécessite encore l'adoption d'un ensemble de textes réglementaires pris pour son application.

Le Présent recueil regroupe, justement, ceux déjà publiés et en vigueur.

Dans un souci de convivialité, ces textes ont été classés par ordre chronologique de parution. Ceci permettrait ainsi au lecteur, facilement, de situer l'évolution de l'édifice juridique qui a été bâti autour de la loi n° 03-2000 du 5 août 2000 suscitée.

Le présent recueil peut paraître volumineux mais il a été conçu avec le souci pratique d'avoir au porté de la main et dans un même document l'ensemble des dispositions législatives et réglementaires en vigueur régissant le domaine de la poste et celui des télécommunications ainsi que la réglementation inhérente à l'organe de régulation.

6. Bilan des réalisations 2003-2013

6.1 Réseau National

La fibre optique a été introduite en Algérie en 1987. C'est la technologie principale qui avait constitué les réseaux de longues distances nationaux et internationaux.

Avant 2000, le réseau terrestre de FO totalisait 7244 km pour passer à 15 000 km en 2003 et à 47 000 km à mi 2013. De 2,5 Gbps de l'année 2000, la capacité du réseau de transport a atteint aujourd'hui 350Gbps au Nord et 120 Gbps au Sud du pays.

Le plan d'action d'Algérie Télécom à l'horizon 2014 vise la modernisation du réseau.

Cette modernisation n'est possible qu'à travers la densification de la Fibre Optique afin de permettre de fédérer les réseaux voix et data au niveau national ainsi que la généralisation de l'utilisation du support en Fibre Optique au niveau urbain, et ce par le remplacement des câbles de cuivre vétustes, très coûteux et source principale de la dégradation de la qualité de service.

Aussi, dans le cadre du plan de développement à l'horizon 2014, près de 2 200 Localités à plus de 1000 habitants sont programmées pour être raccordées à la Fibre optique. La distance est estimée à 23 935 km.

6.2. Réseau International

Pour véhiculer les services voix et DATA, le réseau international d'Algérie Télécom est composé de liens sous-marins, terrestres et satellitaires :

Vu la demande pressante de capacités IP édictée par le déploiement rapide de l'Internet et l'Internet haut débit, la liaison sous-marine Alpal2 qui relie Alger à Palma a connu en 2007, une extension de 2,5 Gbps à 10 Gbps.

La deuxième liaison sous-marine « SMW4 » reliant Annaba, Marseille et Singapour offre des opportunités plus diversifiées en matière de capacités et des points d'atterrissage éventuels multiples qui permettent la mise en place d'offres diversifiées en matière de voix et d'Internet. En plus des liaisons sous-marines, Algérie Télécom utilise les liaisons terrestres et satellitaires pour entretenir les quinze relations directes et atteindre à travers elles, le reste du monde.

Pour développer son réseau de télécommunications à l'international, Algérie Télécom a lancé le projet de la troisième liaison en fibre optique entre Oran et Valence (Espagne).

Par ailleurs et en vue d'optimiser les charges de locations des liens à l'international et canaliser les appels internationaux destinés à l'Algérie, Algérie Télécom envisage de créer des points de présence en Europe. Le premier a été créé en 2011 à Marseille en collaboration avec le partenaire ISLALINK qui a créé la filiale Oran Link dédiée à l'exploitation de ce point de présence.

6.3. Réseau d'accès

Le parc d'équipements d'accès était à 2 637 234 en 2003. A fin 2012, ce parc a atteint 5 014 122 équipements d'accès dont 4 030 122 en équipements filaires et 984 000 en équipements WLL.

L'activité dans le segment du réseau d'accès a connu un saut durant l'année 2012, notamment par le déploiement de 600 000 accès de nouvelle technologie de type MSAN répartis sur vingt deux (22) Wilayas.

Ce programme de déploiement des équipements de nouvelle technologie a permis la modernisation du réseau à hauteur de 14% à mars 2013. Ce programme est étendu aux 48 wilayas pour la modernisation de trois millions d'accès dont 1 millions programmés pour 2013.

Le nombre de clients au service téléphonique est passé de 2 079 464 en 2003 à 3 267 183 à mars 2013, soit une évolution de 57%.

6.4. Internet

Dans le domaine de l'Internet, l'évolution est positive à plus d'un titre. La conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, la CNUCED, dans son rapport « Information Economy Report 2009 : tendances et perspectives » a classé l'Algérie parmi les 5 pays du continent africain qui concentrent 90 % des abonnés à Internet Haut débit aux côtés du Maroc, la Tunisie, l'Egypte et l'Afrique du sud.

Ceci est le résultat de plusieurs opérations de mise à niveau, d'assainissement, d'organisation et d'efforts pour le développement et l'extension des réseaux de transmission national et international.

En effet, à partir de 2008, les 1541 communes sont raccordées à l'Internet via le réseau ADSL ce qui a permis de connecter les foyers, les entreprises et les cybercafés.

La pénétration de l'Internet haut débit au niveau des foyers est passée de 1% en 2005 à 20% en 2013.

La bande passante internationale qui se limitait à deux liens de 34 Mbps à connu une évolution progressive depuis 2004 pour atteindre 5 Gbps en 2005, 10,8 Gbps en 2007 ensuite 48 Gbps à 2010 pour arriver aujourd'hui à 131 Gbps et ce, avec une diversification des supports

internationaux (Alpal2, SMW4) et des fournisseurs Internet Internationaux (France Telecom, Telefonica et Telecom ItaliaSparkle et autres ...).

La capacité d'accès ADSL, quant à elle, est passée de 56 000 en 2005 à 1 309 454 d'accès à fin mars 2013. En outre, avec le déploiement du réseau de nouvelle génération de type MSAN, 682 540 sont aujourd'hui en service dont 50% supportant l'ADSL 2+.

Concernant le nombre de clients ADSL, il est passé de 178 707 clients à fin 2007 à 1 188 201 à mars 2013 dont 60% en ADSL avec modem Wifi. L'engouement a eu lieu notamment en 2008, suite à la réduction de 50% sur l'ensemble des offres ADSL proposées par Algérie Télécom.

En 2003, le débit des connexions sur le réseau téléphonique offraient un débit maximum de 64 kbps. Aujourd'hui, avec l'ADSL2+, le débit peut atteindre 20 Mbps.

Les entreprises peuvent opter pour l'extension de leur réseau avec des possibilités de connexion par Fibre optique qui peuvent aller jusqu'à 10 Gbps.

6.5. Réseaux d'entreprises

Algérie Télécom est fière de bénéficier de la confiance des institutions publiques et des grandes entreprises du secteur économique publiques et privées. Algérie Télécom offre à ces clients une panoplie de service via le réseau qui est mis à leur disposition.

Plus de 83 000 liens internet haut débit sont activés pour ces clients dont 55% en ADSL et SHDSL et 39% en liaisons spécialisées.

Le nombre de liaisons spécialisées dédiées aux institutions et entreprises est passé de 19000 en 2005 à 32 500 en 2013 soit une augmentation de 71% durant cette période.

Les liaisons X25 de technologie obsolète ne représentent que 5% de ces liens et un programme de migration pour l'ensemble des clients a été arrêté au début de l'année 2013.

6.6. Réseau Commercial

Depuis la création d'Algérie Télécom, le réseau commercial a été renforcé d'année en année pour se rapprocher des clients. Aujourd'hui, nous comptons 341 agences commerciales contre 225 agences en 2005.

6.7. Les ressources humaines

En 2003, Algérie Télécom comptait 20 845 agents avec un taux d'encadrement très faible ne dépassant pas 2%. Après plus de dix ans, on compte 5 879 cadres et cadres supérieurs sur l'ensemble des 21 357 employés soit, un taux d'encadrement de 27%.

L'effort de formation est passé de 1400 employés formés en 2003 à 5 029 en 2012 et plus de 8 000 employés à former à fin 2013 selon les objectifs fixés dans le cadre du plan d'actions.

Depuis sa création, Algérie Télécom a recruté **21560** employés toutes catégories confondues (tableau 3.2).

Tableau3.2. Les Effectifs gérés au 31-07-2014, Répartition par groupe de catégorie¹

Groupe de catégorie	Cadres supérieurs	Cadres	Maitrise	Exécution	Total
Siege	342	921	220	329	1812
Alger	24	873	972	1326	3195
ANNABA	14	550	331	456	1351
BECHAR	15	337	224	282	858
BLIDA	14	602	411	562	1589
Batna	13	532	390	443	1378
Chlef	16	461	305	435	1217
Constantine	23	982	576	711	2292
Laghouat	18	302	203	248	771
Ouargla	17	548	370	601	1536
Oran	21	724	420	625	1790
Sétif	17	650	329	438	1434
Tlemcen	16	464	293	418	1191
TiziOuzou	11	373	335	427	1146
TOTAL	561	8319	5379	7301	21560

¹<http://www.algeriatelecom.dz/>.

Tableau 3.3. Les Effectifs gérés au 31-07-2014, Répartition par sexe

Sexe	Femme	Homme	Total
Siège	740	1072	1812
Alger	1107	2088	3195
ANNABA	421	930	1351
BECHAR	244	614	858
BLIDA	432	1157	1589
Batna	322	1056	1378
Chlef	308	909	1217
Constantine	748	1544	2292
Laghouat	145	626	771
Ouargla	219	1317	1536
Oran	523	1267	1790
Sétif	371	1063	1434
Tlemcen	272	919	1191
TiziOuzou	277	869	1146
TOTAL	6129	15431	21560

7. Organisation d'Algérie Télécom

ALGERIE TELECOM est organisée en Directions Centrales, Régionales et Directions Opérationnelles de Wilaya autour de ses métiers fixe et services et d'autre part des fonctions supports réseaux. A cette structure s'ajoutent trois filiales:

- Mobile (Mobilis)
- Internet (Djaweb)
- Télécommunications Spatiales (RevSat)

Figure 3.1. Les trois filiales d'Algérie Telecom

Source : www.algeriatelecom.dz/

7.1. Mobile (Mobilis)

En Aout 2003, l'activité mobile d'Algérie Telecom a été finalisée et ATM Mobilis est créée sous forme de société par actions avec un capital social de 100.000.000 DA. L'une des réalisations importantes de Mobilis, est la mise en place en Décembre 2005 d'un réseau pilote UMTS, en partenariat avec l'équipementier chinois Huawei. Ainsi que le lancement de son service GPRS/MMS en février 2005.

7.2. Internet (Djaweb)

Algérie Telecom internet (Djaweb), filiale du groupe Algérie Telecom est un fournisseur de services internet présent sur les 48 wilayas, depuis son lancement en 2001.

7.3. Télécommunications Spatiales (RevSat)

Algérie télécom satellite a été créée en Juillet 2004, cette entité a été filialisée deux années plus tard, le 29 juillet 2006 sous la dénomination de ATS RevSat avec un capital social de 100.000.000 DA.

Algérie Télécom s'implique dans le développement socio-économique du pays à travers la fourniture des services de télécommunications.

En outre, Algérie Télécom met en œuvre des moyens importants pour rattacher les localités isolées et les établissements scolaires.

Le Marketing est l'action commerciale pour réhabiliter l'image de marque d'Algérie Télécom et fidéliser sa clientèle, notamment par la mise en place du système informatique

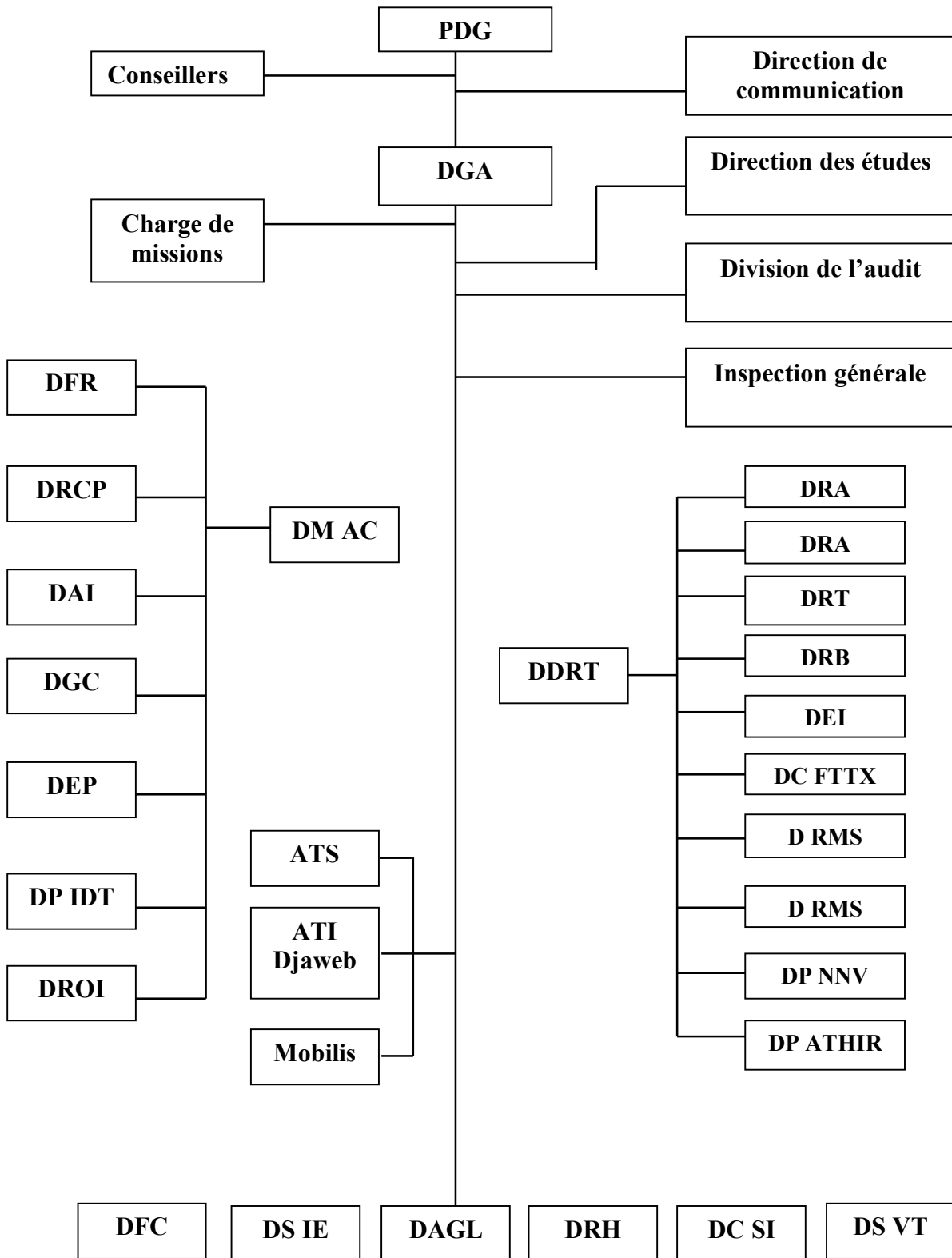
« GAIA » qui permet :

- au client d'avoir un guichet unique au niveau de l'ACTEL, qui saisit la demande du client, ses coordonnées, l'adresse, etc.... ;
- aux clients de consulter leurs factures à travers l'Internet.
- La suppression de l'échange de papier entre les services techniques du CECLI et l'ACTEL « gestion zéro papier ».

8. Organigramme d'Algérie Télécom

L'organigramme d'Algérie Télécom a été adopté en fonction des différentes filiales existantes pour pouvoir répondre aux exigences du secteur et l'adapter à son plan d'action pour répondre à ses objectifs.

Figure 3.2. Organigramme de l'entreprise

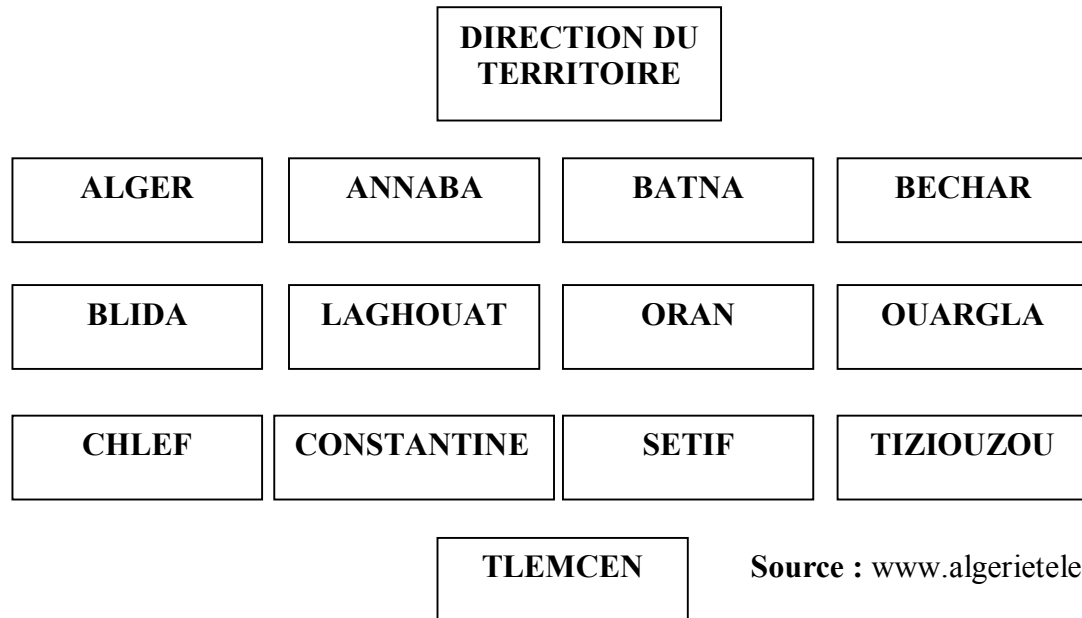


Source : www.algeriatelecom.dz/

Mais l'entreprise Algérie Télécom entame sa modernisation et sa mue en initiant un nouvel organigramme selon son Président-directeur général, MrAzouaouMehmel.

Donc Algérie Telecom vécue actuellement une phase de transition.

Figure 3.3. Organigramme des directions du territoire d'Algérie Telecom



9. Algérie Telecom Tlemcen

Au début de la création d'Algérie Télécom une unité opérationnelle a été créée au niveau de la wilaya de Tlemcen liée à la direction territoriale d'Oran. Et depuis 2007 la direction territoriale de Tlemcen est installée est sous sa tutelle l'unité de Tlemcen.

En 2009, la nomination de l'organigramme d'Algérie Télécom est devenue une délégation régionale. Tandis que l'unité opérationnelle est surnommée la direction opérationnelle avec une autofinance de ses activités.

La direction opérationnelle d'Algérie télécom Tlemcen exerce ses fonction selon les décisions de la direction générale, elle se compose de :

- Neuf (09) agences commerciales implantées au niveau de la wilaya qui sont : Tlemcen, Maghnia, Imama, Ghazaouet, Remchi, Nedroma, Sebdou, Ouled Mimoun et l'agence commerciale des professionnelles ACTEL CORPORAT ;
- Trois (03) autre annexes : Ben Sekrane, Hennaya, Sebra ;
- Neuf (09) centres de production téléphonique : Tlemcen, Maghnia, Imama, Ghazaouet, Remchi, Nedroma, Sebdou, Ouled Mimoun, Beba Assa ;
- Deux centres augmenté « hertz » : Tlemcen et Maghnia.

Pour mieux cerner les concepts précédents, nous avons essayé de traiter le SI au sein d'Algérie Telecom, le rôle et le fonctionnement de SI puis l'impact du SI sur la performance managériale et enfin on a analysé les résultats de questionnaire distribué.

1. Les sources d'information au sein d'Algérie Telecom

Algérie Telecom a engagé des études pour améliorer l'utilisation et la maîtrise des SI. Nous avons deux sources d'information interne et externe.

1.1. Les sources internes

➤ Direction des ressources humaines DRH :

Organigramme de structure, Fiches de fonction du personnel, Statistiques sociales, Comptes rendus des entretiens et réunions avec (les délégués du personnel, les syndicats ouvriers) : pour apprécier le climat de l'entreprise afin de comprendre les problèmes de relations et celui de la communication, de revoir la diffusion des tâches, de résoudre les difficultés internes.

➤ Service comptable :

Les différents documents comptables (Bilan, Tableau de financement, Budget de trésorerie) qui permettent d'analyser la situation de l'entreprise et ses possibilités de financement.

➤ Fonction juridique :

Contrats signés avec les clients: Ces documents fondent les relations avec les partenaires ; repérer leurs insuffisances pour améliorer les contrats futurs.

➤ Fonction communication :

Les manifestations scientifiques, les revues et les forums de presse: pour apprécier l'image de l'entreprise à l'extérieur et contrôler si la communication correspond à son image.

➤ Service commerciale :

Les rapports des représentants : informations sur les attentes des clients, la politique de la concurrence ;

Statistiques des abonnées: prévisions, en fonction de l'évolution de nombres des abonnées.

1.2. Les sources externes

- Le journal officiel ;
- Le Ministère de la poste et TIC ;
- Les clients (leurs attentes, leur réclamation...) ;
- Le gouvernement : qui établit les lois et les réglementations ;
- Les institutions : administrations, réseaux consulaires, organisations professionnelles ;
- Internet : presse généraliste et spécialisée en ligne, sites internet - forums et blogs bases de données gratuites ou payantes (technologie) ;
- Les manifestations scientifiques : colloques, salons, voyages ;
- Les documents des concurrents : plaquettes publicitaires.

2. Le rôle du SI au sein d'Algérie Telecom

Le SI d'Algérie Telecom permet d'obtenir une bonne information au bon moment, aussi il permet :

- De faciliter la prise de décision dans :
 - Le choix des marchés ;
 - La promotion du personnel;
 - La stratégie managériale.
- D'améliorer la qualité et la rentabilité des prestations fournies ;
- De fournir aux décideurs des informations mise à jours, filtrées, pertinentes et compréhensibles ;
- D'améliorer la rentabilité d'Algérie Telecom pour assurer sa pérennité, remplir ses obligations vis-à-vis de ses clients, valoriser son image, améliorer les conditions sociales des travailleurs et stabiliser les compétences ;
- De conforter la position de leader sur le marché Algérien des télécommunications.

3. Le fonctionnement du SI au sein d'Algérie Telecom

3.1. La collecte des données

La collecte des données est la phase primordial dans le fonctionnement du SI .Car les données pertinentes, crédibles et fiables permettent aux utilisateurs du SI de prendre les meilleures décisions.

Algérie Telecom s'appuyé sur des sources internes et externes pour collecter les informations dont elle a besoin.

Généralement la collecte des données à partir des sources internes est caractérisée par son accessibilité et sa disponibilité en raison de la bonne coordination entre les différents services d'Algérie Telecom. Mais la collecte des données externes est difficile et plus coûteuse.

3.2. Le stockage des données

Pour une meilleure hiérarchisation minimisant au maximum les difficultés de repérage, les utilisateurs du SI classifient les informations traitées. Aussi ils les stockent d'une manière durable et stable pour contrôler et suivre l'évolution des différentes variables.

3.3. Le traitement de l'information

Le traitement de l'information est une fonction essentielle dans la conception du SI d'Algérie Telecom. Il s'agit du traitement intellectuel et matériel de toutes sortes de documents. Cette opération est exécutée avant la mise en circulation des informations collectées.

Le traitement matériel de l'information englobe toutes les étapes de la réception, de la vérification et de l'enregistrement du document. Donc Le responsable est chargé de recevoir, de vérifier et d'enregistrer tout document nécessaire qui arrive. Nécessaire parce que certains documents reçus ne correspondent pas aux nécessités réels des utilisateurs.

Le traitement intellectuel du document est constitué d'une suite d'opérations qui permettent, dans un premier temps, de dégager «l'identité » du document : catalogage, puis de s'attacher à son contenu : l'analyse documentaire, la lecture du document, l'extraction des concepts.

3.4. La diffusion de l'information

La diffusion de l'information au sein d'Algérie Telecom s'effectue soit par :

- La rumeur de bouche à oreille ;
- Réunion de travail ;
- Téléphone entre collègues ;
- Affichage ;
- Diffusion ciblée (par services) ;
- L'intranet.

4. L'impact du SI sur la performance managériale

4.1. Le délai et la prise de décision

L'évolution d'une entreprise passe forcément par plusieurs activités et donc une grande quantité d'informations à gérer et dont il faudra tirer le meilleur parti pour prendre les bonnes décisions dans les meilleurs délais.

Le SI joue un rôle important dans le développement d'une entreprise. En effet, les manager d'entreprise sont souvent confrontés à un certain nombre de choix décisifs (allocations de ressources), qui engagent l'entreprise dans le long terme, afin de dégager un profit durable.

Ces choix ne pouvant qu'être faits à partir des données dont disposent les manager et les dirigeants d'entreprise. Le SI à juste titre fournit l'information dont l'entreprise a besoin pour une exploitation active et une gestion efficace.

Ainsi une bonne maîtrise du SI et son adaptation aux objectifs stratégiques de l'entreprise aide à coup sûr les entreprises à prospérer dans une économie fortement concurrentielle. Un SI bien maîtrisé devra offrir à l'entreprise les outils pour réaliser ses objectifs stratégiques. Il devra permettre aux organisations par exemple d'améliorer leur créativité et leur efficacité, de pénétrer des marchés " niche" à un niveau mondial et de saisir plus rapidement des opportunités.

Une fois les objectifs de départ réalisés, le SI pourrait ouvrir à l'entreprise des nouvelles possibilités stratégiques. Il apparaît alors que le SI, d'abord mis au service d'une première stratégie, modifie ensuite le champ du possible et ouvre aux dirigeants de l'entreprise la perspective de nouveaux objectifs stratégiques.

Le SI fournit aux dirigeants un langage commun et une base de données commune. Ceci permet d'améliorer la qualité des informations communiquées et donc réduire les conflits et de favoriser la coordination entre les différents services de l'entreprise. Aussi, il facilite la coopération au sein de l'organisation et le contrôle de différentes activités de l'entreprise.

Aussi Le SI aide avant, pendant et après une prise de décision :

- Avant : il s'agit de préparer la décision ;
- Pendant : il s'agit de simuler des options de décisions, de communiquer ;
- Après : il s'agit de communiquer la décision prise aux exécutants.

4.2. La disponibilité de l'information

Le SI met à la disposition des décideurs les informations nécessaires pour :

- Se différencier de ses concurrents ;
- Analyser des situations ;
- Renforcer le niveau de confiance entre les employées et valoriser l'image de l'entreprise ;
- Déterminer les exigences des employées;
- Satisfaire les besoins implicites des employées ;
- Rechercher les solutions les plus approprié aux attentes des employées.

5. Méthodologie de l'enquête

5.1. La détermination de l'échantillon

L'objet de cette étude, menée auprès d'Algérie Telecom, est de mettre en lumière l'implication du système d'information et son impact sur sa performance managériale.

Donc le choix de notre cible a porté sur l'ensemble de personnel d'Algérie Telecom et surtout les employées de la GRH car ces derniers utilisent le SI pour prendre des décisions et pour mesurer la performance managériale d'Algérie Telecom.

L'objectif principal de cette enquête est :

- ❖ De savoir l'importance de l'information et du SI au sein d'Algérie Telecom.
- ❖ De préciser les moyens utilisés par les employées de l'entreprise pour mesurer la performance managériale de ce dernier.
- ❖ D'identifier l'impact du SI d'Algérie Telecom sur sa performance managériale.

A fin de mener à bien notre enquête nous avons opté pour le mode d'échantillonnage représentatif aléatoire.

5.2. La description du questionnaire

Un questionnaire est un ensemble de questions construit dans le but d'obtenir l'information correspondant aux questions de l'évaluation.

L'enquête par questionnaire est un outil d'observation qui permet de quantifier et comparer l'information. Cette information est collectée auprès d'un échantillon représentatif de la population visée par l'évaluation.

Les enquêtes combinent souvent deux formes de questionnaire, avec une dominante de questions fermées et des questions ouvertes, plus riches mais aussi plus difficiles à traiter statistiquement.

Nous exposerons dans ce chapitre un questionnaire composé de 26 exemplaires et nous avons pu avoir des réponses que des 23 employés. (Vous retrouverez le questionnaire dans l'annexe).

5.3. Les principales catégories de question

Le questionnaire se compose de 18 questions regroupées comme suivant :

- Les cinq premières questions sont consacrées aux informations personnelles.
- Les questions 1, 2, 3, ..., 13 portent sur l'information et le système d'information.
- Les questions 14,15, ..., 18 concernent la performance de l'entreprise.
- Les questions 19 et 20 discutent sur l'impact des SI sur la performance managériale de l'entreprise.

Nous avons établis deux types de questions :

A. Les questions fermées

Les questions fermées imposent au répondant une forme précise de réponse et un nombre limité de choix de réponses. Les questions fermées sont utilisées pour obtenir des renseignements factuels, jugé d'un accord ou non avec une proposition.

➤ Les avantages et les inconvénients

• *Les avantages*

- ❖ Facilitent la compréhension de la question et l'expression de la réponse ;
- ❖ Fixent le sens de la réponse.

• *Les inconvénients*

- ❖ Limitent les possibilités d'expression du répondant ;
- ❖ Influencent les répondants.

B. Les questions ouvertes

Les questions ouvertes permettent la personne interrogée répondre en toute liberté dans sa forme et dans sa longueur. Dans notre questionnaire, on a posé 2 questions ouvertes (la question N° 2 et 20).

➤ Les avantages et les inconvénients

- **Les avantages :**

- ❖ Limitent les biais liés à l'influence de la question ;
- ❖ Permet de faire des découvertes.

- **Les inconvénients :**

- ❖ Demandent un effort et une compétence de parole ou d'écriture de la part du répondant ;
- ❖ Posent un problème de sens de la réponse et de sa compréhension ;
- ❖ Posent un problème de la synthèse par l'enquêteur.

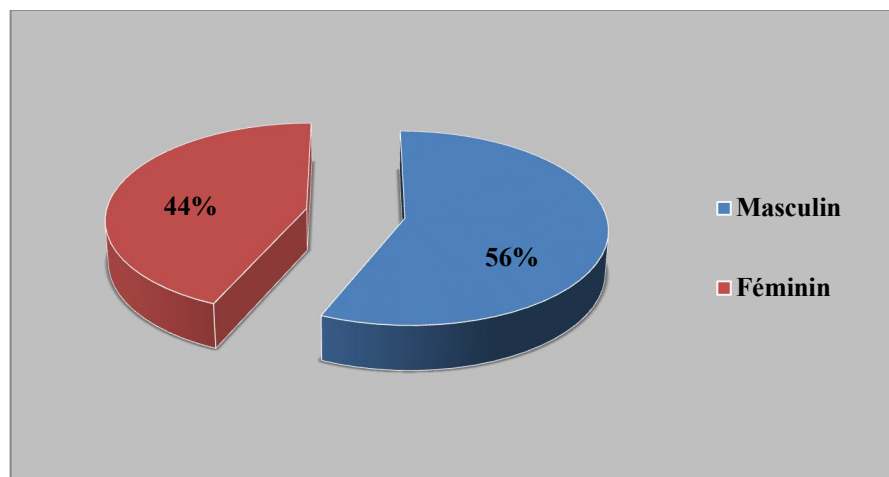
6. Interprétation et analyse des résultats

La méthode choisie est la méthode appelée « le tri plat ». C'est une méthode classique dont l'objet est de résumer et synthétiser les données brutes du questionnaire, c'est-à-dire calculé les pourcentages des questions l'une après l'autre.

6.1. Le traitement des résultats

- ❖ **Sexe :**

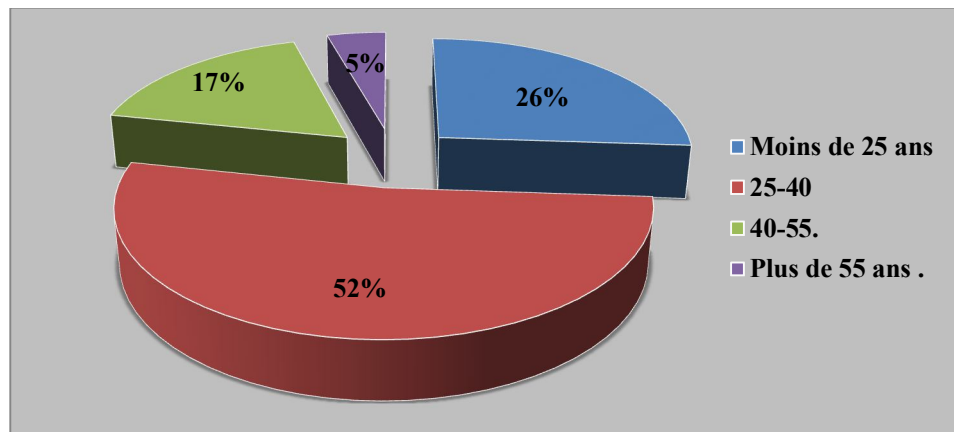
Sexe	Fréquences	Pourcentage %
Féminin	10	44
Masculin	13	56
Total	23	100



Selon le sondage effectué, 56% des personnes questionnés sont de sexe masculin et les 44% de sexe féminin restent non négligeable.

❖ Catégorie d'âge :

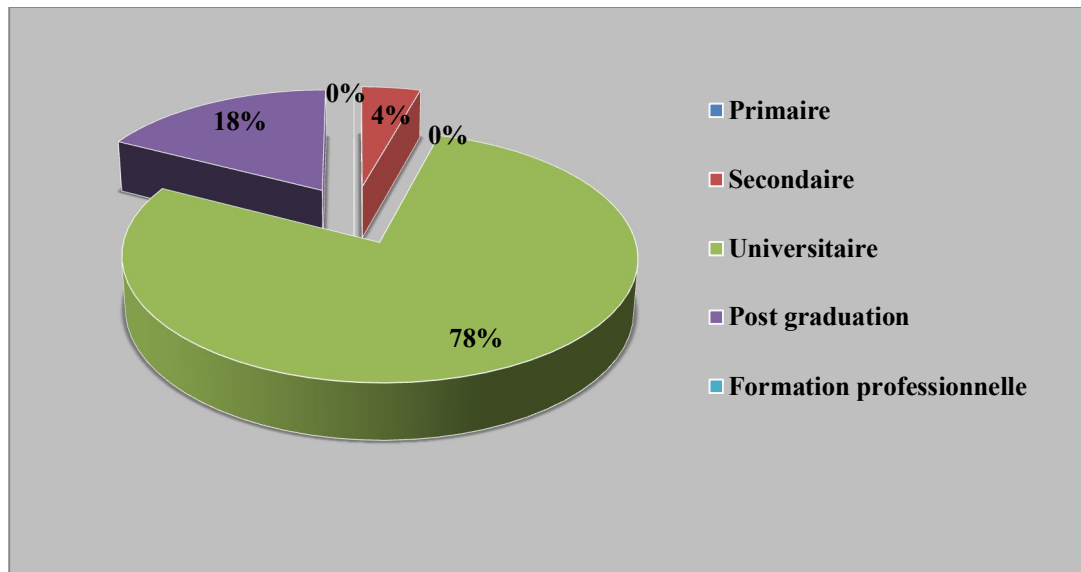
Catégorie d'âge	Fréquences	Pourcentage %
Moins de 25 ans	06	26
25-40	12	52
40-55	04	17
Plus de 55 ans	01	5
Total	23	100



En analysant ces résultats on constate que toutes les tranches d'âge sont présentes à l'intérieur de l'entreprise mais avec une majorité des tranches âgées entre 25 et 40 ans avec un pourcentage de 52%. Et que le pourcentage le plus faible est celui des responsables âgés plus de 55 ans.

❖ Niveau d'étude :

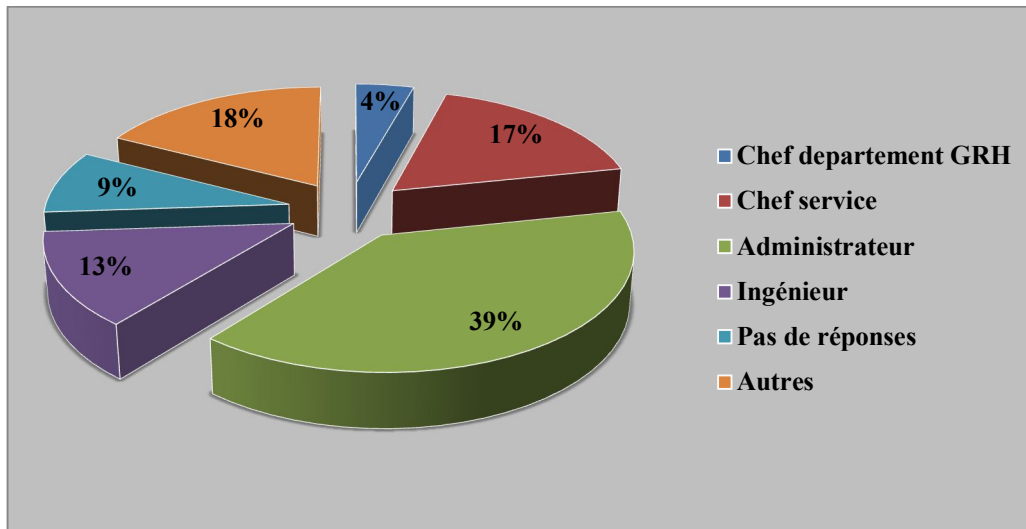
Niveau d'étude	Fréquences	Pourcentage %
Primaire	0	0
Secondaire	1	4
Universitaire	18	78
Post graduation	4	18
Formation professionnelle	0	0
Total	23	100

Figure 34: Répartition de l'échantillon selon la variable profil

Sur 23 personnes que nous avons interrogées, on remarque que 78% entre eux sont des universitaires, 18% ont un poste graduation, et juste 4% ont un niveau secondaire. Cela veut dire qu'Algérie Telecom exige certaines qualifications académiques, car cette catégorie peut s'adapter avec le caractère évolutif des systèmes d'information et les technologies de communication.

❖ **Poste occupé :**

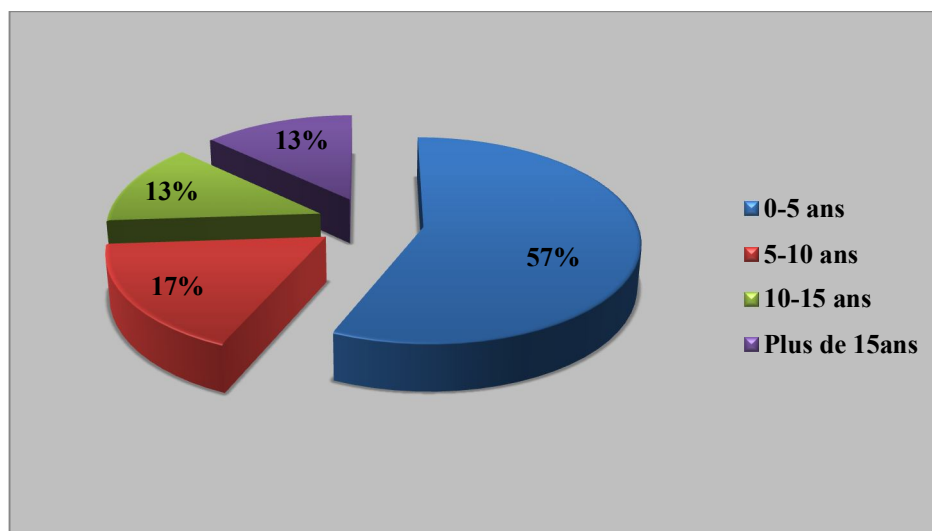
Poste occupé	Fréquences	Pourcentage %
Chef departement GRH	1	4
Chef service	4	18
Administrateur	9	39
Ingénieur	3	13
Autres	2	9
Pas de réponses	4	17
Total	23	100



D'après les résultats analysés, on constate que la majorité des personnes interrogées sont des administrateurs avec un taux de 39% tant dit que les cadres techniques représentent que 13%. Donc l'échantillon était bien reparti car dès le départ nous avons ciblés cette catégorie qui es sensé d'utiliser le système d'information afin d'améliorer leurs performance au travailquotidien.

❖ **Expérience professionnelle dans l'entreprise :**

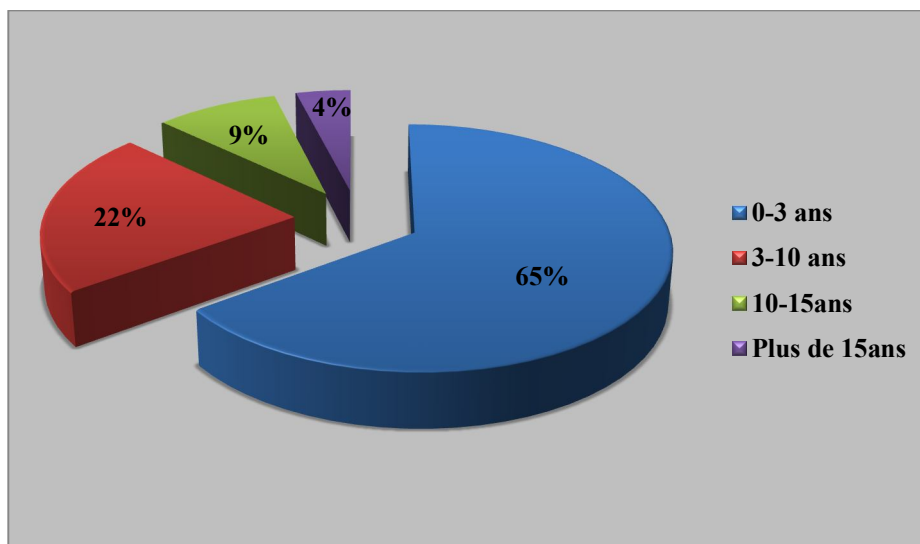
Expérience dans l'entreprise	Fréquences	Pourcentage %
0-5 ans	13	57
5-10 ans	4	17
10-15 ans	3	13
Plus de 15ans	3	13
Total	23	100



On examinant ses réponses, nous constatons que l'expérience des employés dans Algérie Telecom se varie entre 0 et 5 ans avec un taux de 57%, entre 5 et 10 ans avec un taux de 17%. Cela veut dire qu'Algérie Telecom recrute les jeunes diplômés universitaires et ceci peut être justifié par l'augmentation de nombre d'unités et annexes depuis 2006.

❖ **Expérience professionnelle dans le poste :**

Expérience dans le poste	Fréquences	Pourcentage %
0-3 ans	15	65
3-10 ans	5	22
10-15 ans	2	9
Plus de 15ans	1	4
Total	23	100

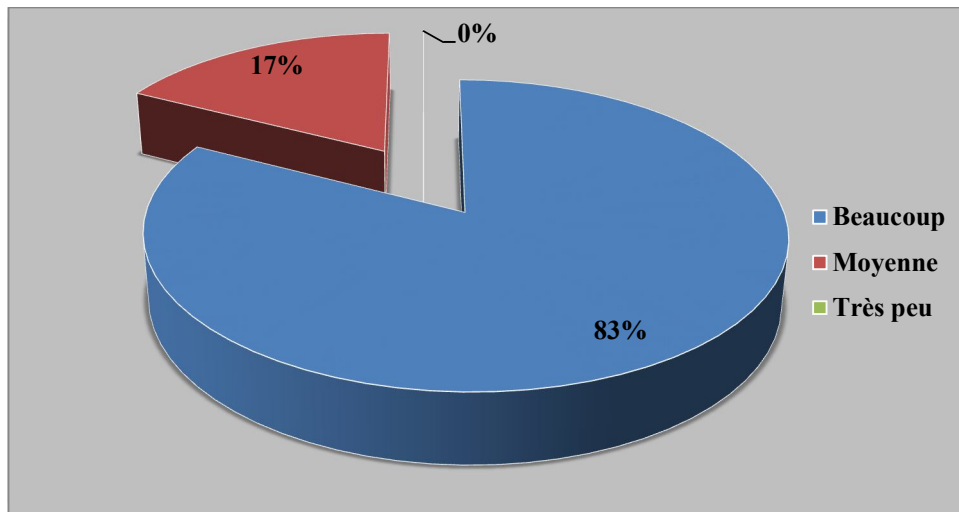


On remarque que la majorité des personnes questionnées ont une expérience entre 0 et 3 ans (65%) et les autres ayant une expérience de 3 à 10 ans avec un pourcentage de 22%.

On perçoit aussi que le pourcentage plus de 15 ans est très faible. Cela a un rapport à la naissance de l'entreprise qui a été en 2003. Cette réponse renforce ce qui a été avancé dans la question précédente et on constate une attribution des postes de responsabilité des jeunes diplômées.

Question 01 : l'information occupe-t-elle une place importante dans votre entreprise ?

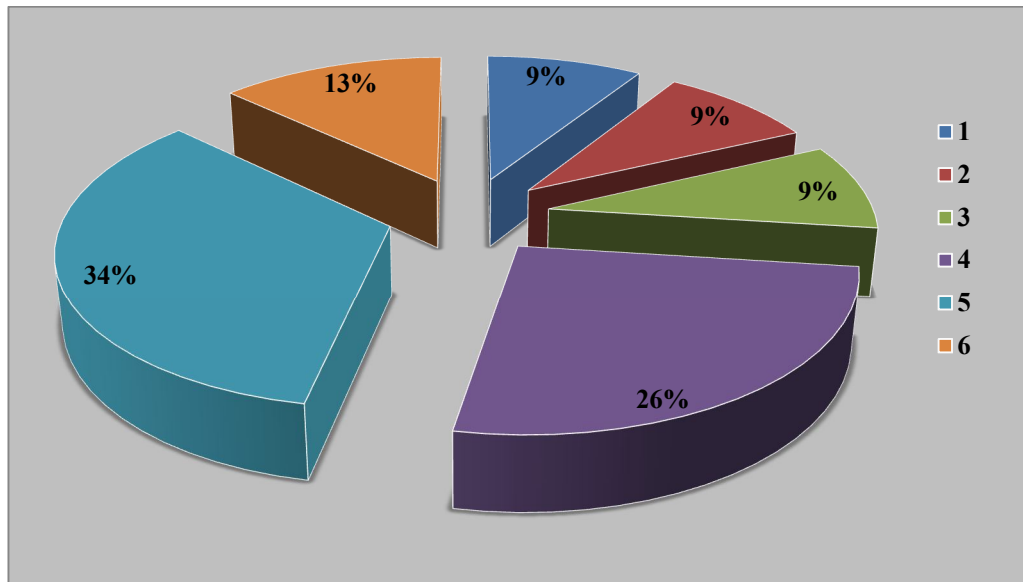
Réponses	Fréquences	Pourcentage %
Beaucoup	19	83
Moyenne	4	17
Très peu	0	0
Total	23	100



On remarque que 83% des personnes questionnées ont déclaré que l'information occupe une place importante dans une entreprise. Donc l'environnement d'Algérie Télécom est basé sur la disponibilité de l'information et sa circulation.

Question 02 : comment ?

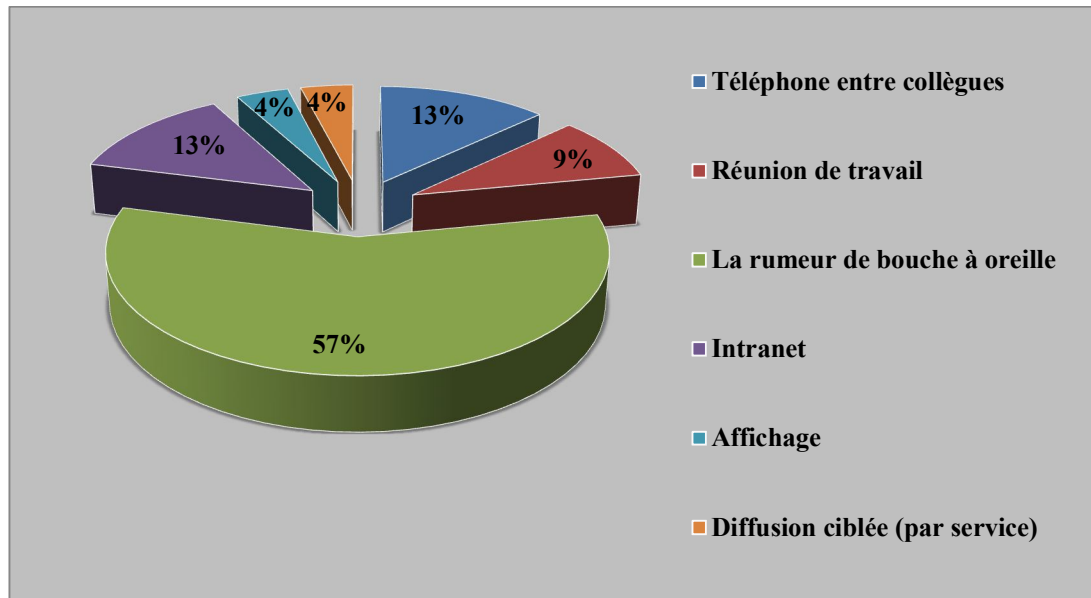
N°	Réponses	Nombre	Pourcentage%
01	Pour mettre à niveau la mise à jour des données et connaissances	2	9
02	L'information est la base dans le domaine de télécommunications	2	9
03	La source du travail	2	9
04	Un moyen de communication	6	26
05	L'information permet à l'entreprise de mieux s'adapter aux différents changements de l'environnement.	8	34
06	Pas de réponses	3	13
	Total	23	100



D'après cette question, 34% des personnes questionnées disent que l'information est importante dans l'entreprise parce qu'elle permet à l'entreprise de mieux s'adapter aux différents changements de l'environnement, d'autre on dit que l'information est un moyen de communication tandis que 9% on dit que l'information est la source du travail et la base dans le domaine de télécommunications, une catégorie a dit que l'information mettre à niveau la mise à jour des données et connaissances, mais le reste des personnes questionnées (13%) n'ont pas répondu a cette question posé de façon ouverte.

Question 03 : quels sont les principaux supports pour faire circuler l'information entre les différents services ?

Supports	Fréquences	Pourcentage %
Téléphone entre collègues	3	13
Réunion de travail	2	9
La rumeur de bouche à oreille	13	57
Intranet	3	13
Affichage	1	4
Diffusion ciblée (par service)	1	4
Total	23	100

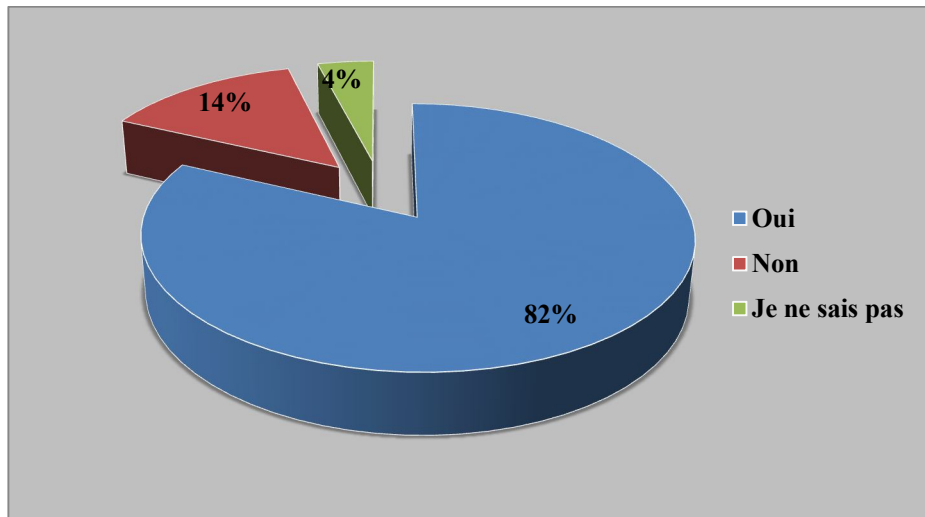


D'après les résultats obtenus, on constate que les moyens les plus utilisés pour faire circuler l'information dans l'entreprise sont répartis comme suit : La rumeur de bouche à oreille avec un taux de 57%, Intranet et téléphone entre collègues 13%, Réunion de travail 9% ensuite l'affichage et la diffusion ciblée (par service) avec un pourcentage de 4%.

On remarque que malgré l'évolution des technologies de l'information et de communication le personnel utilise plus fréquemment les moyens traditionnels de communication et n'utilise que rarement l'intranet.

Question 04 : Les informations collectées sont-elles systématiquement diffusées au sein de l'entreprise ?

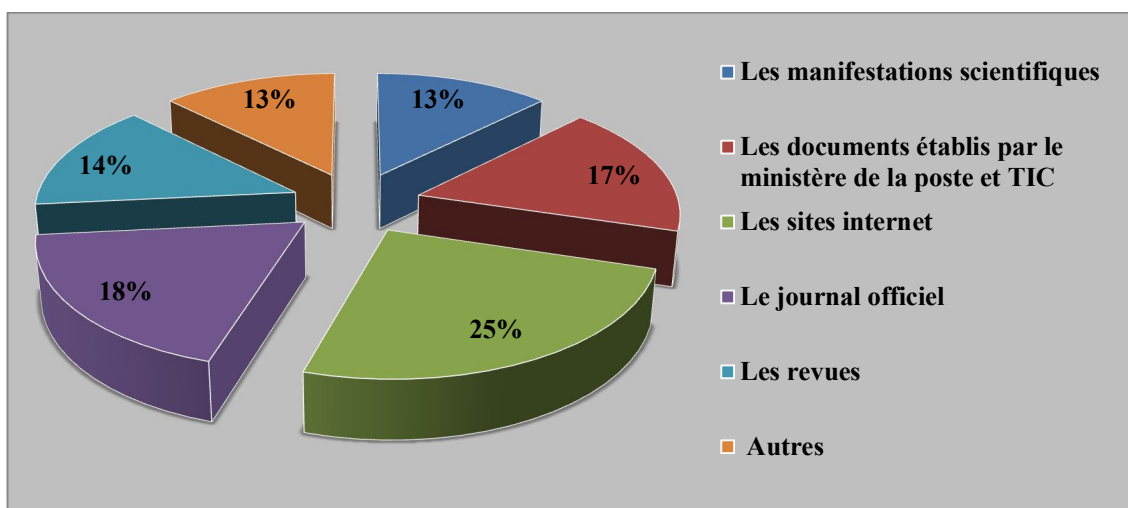
Réponses	Fréquences	Pourcentage %
Oui	19	82
Non	3	14
Je ne sais pas	1	4
Total	23	100



82 % des personnes questionnées affirment que les informations collectées sont systématiquement diffusées au sein de l'entreprise, 14 % pensent le contraire alors que 4 % ne le savent pas.

Question 05 : quels sont les moyens utilisés pour collecter les informations ?

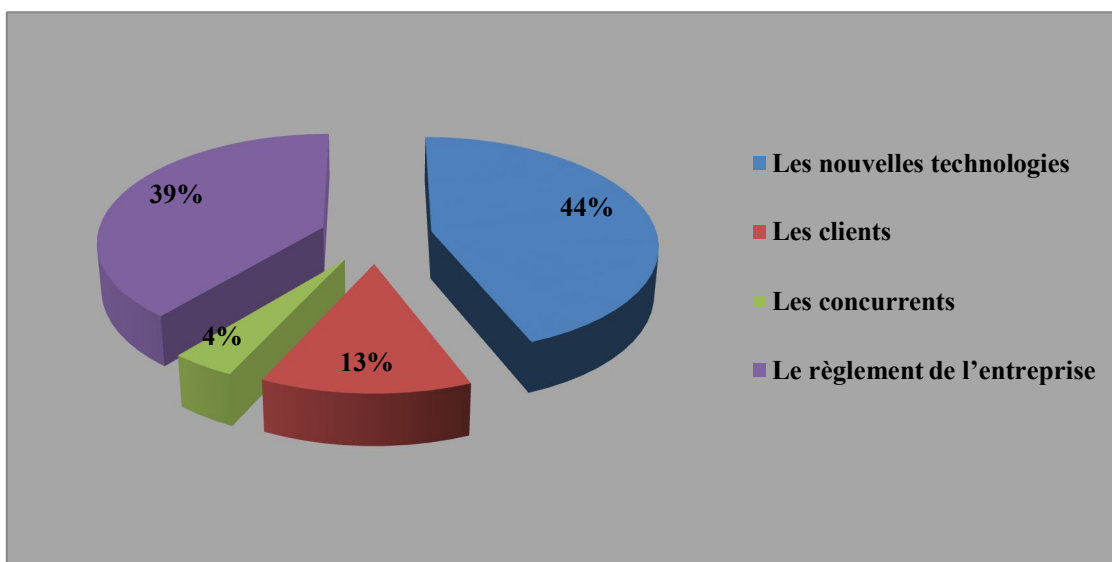
Moyens	Fréquences	Pourcentage %
Les manifestations scientifiques	8	13
Les documents établis par le ministère de la poste et TIC	11	17
Les sites internet	16	25
Le journal officiel	12	18
Les revues	9	14
Autres	8	13
Total	64	100



Selon les réponses des personnes questionnées, on constate que les sites internet sont les plus utilisés pour collecter les informations au sein de l'entreprise Algérie Telecom. Si on compare les questions 3 et 5 on constate que pour la collecte d'information le personnel fait plus confiance au site internet et précisément le site d'Algérie Télécom et pour la diffusion préfère les méthodes classiques.

Question 06 : les informations que vous collectez porte souvent sur ?

Réponses	Fréquences	Pourcentage%
Les nouvelles technologies	10	44
Les clients	3	13
Les concurrents	1	4
Le règlement de l'entreprise	9	39
Total	23	100

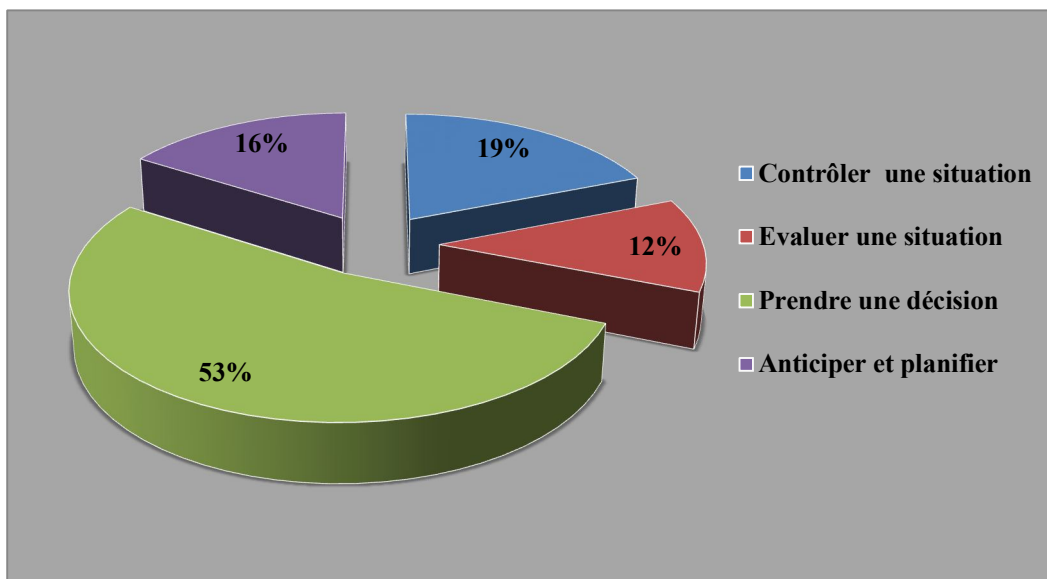


On remarque que 44% des informations collectées touchent les nouvelles technologies vu l'importance des nouvelles technologies dans le créneau de la télécommunication. On remarque aussi que le personnel tient à être informé sur les différentes publications déployées au niveau des sites et concernant le règlement intérieur.

Question 07 : Les informations collectées sont utilisées pour :

Contrôler une situation Evaluer une situation Prendre une décision Anticiper et planifier

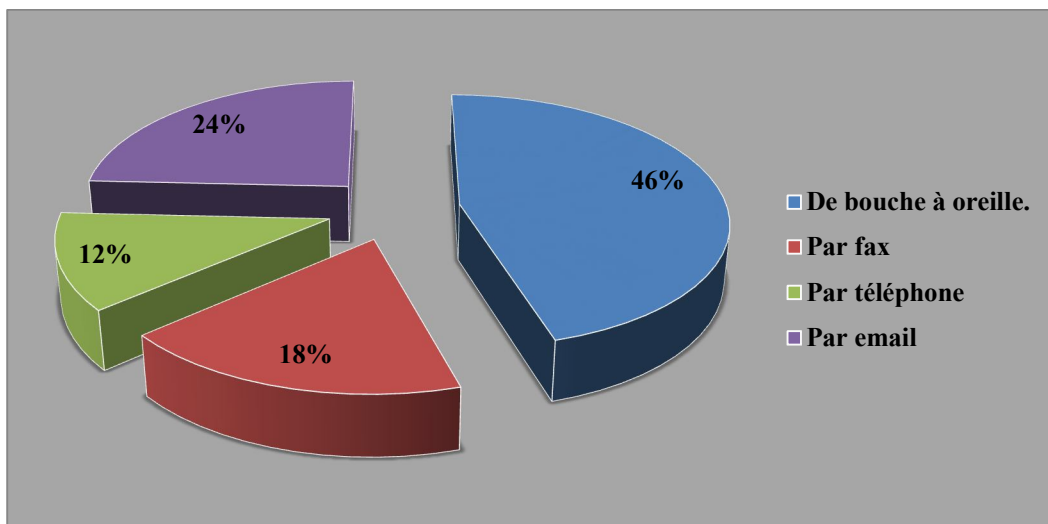
Réponses	Fréquences	Pourcentage%
Contrôler une situation	6	19
Evaluer une situation	4	12
Prendre une décision	17	53
Anticiper et planifier	5	16
Total	32	100



On remarque que 53 % des personnes questionnées disent que les informations collectées sont utilisées pour prendre une décision, 19% pour contrôler une situation, 16% on dit pour évaluer une situation et le reste a dit pour anticiper et planifier.

Question 08 : comment communiquez-vous avec votre hiérarchie ?

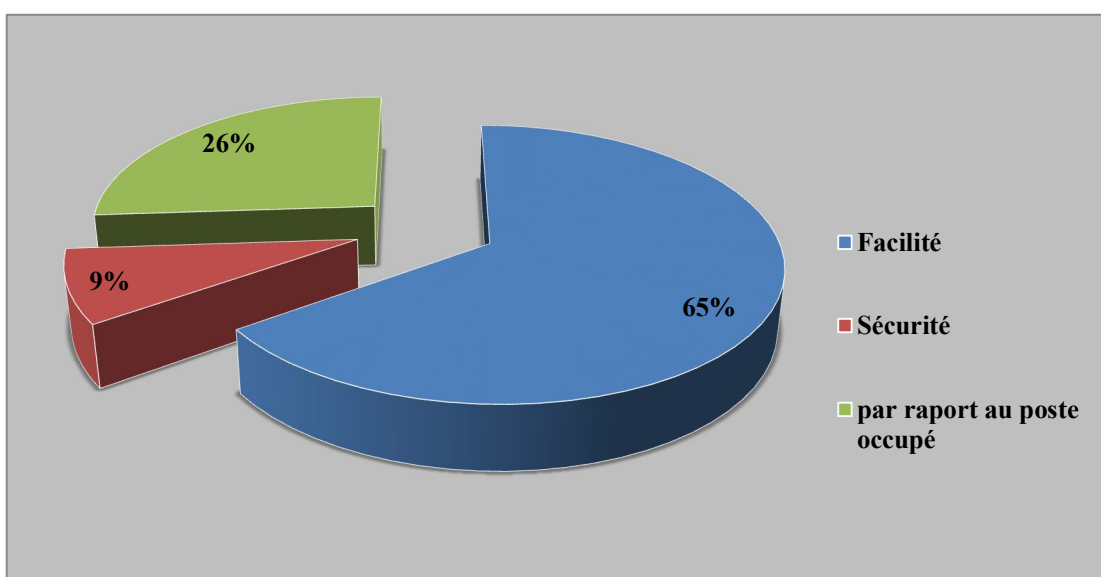
Réponses	Fréquences	Pourcentage%
De bouche à oreille	15	46
Par fax	6	18
Par téléphone	4	12
Par email	8	24
Total	33	100



On constate que la communication de bouche à oreille correspond à 46 % des réponses données, cela s'explique par la facilité de ce mode de communication, 24% des personnes questionnées utilise l'email. 18 % on affirme que la communication ce fait par Fax. Enfin, seulement 12% du personnel communique par téléphone.

Question 09 : Pourquoi avez-vous choisi ce type de communication ?

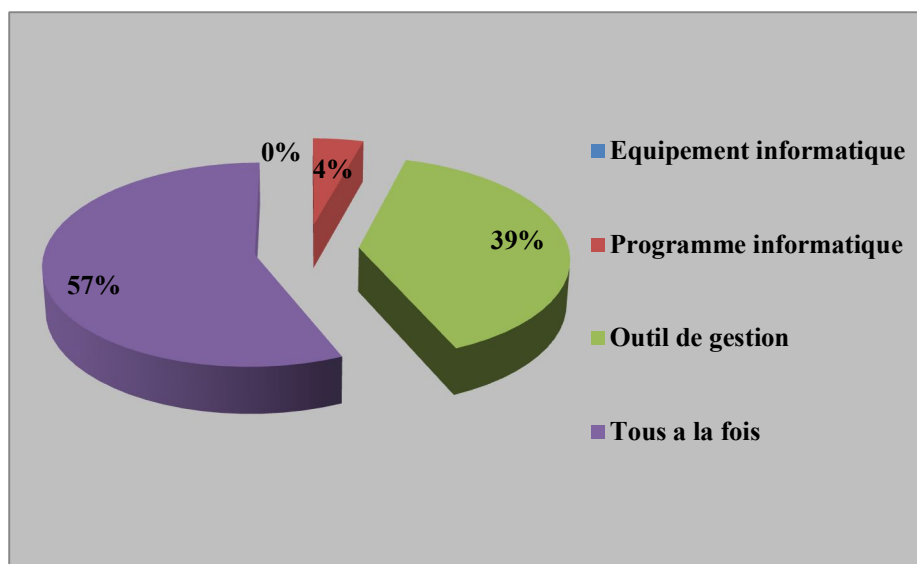
Réponses	Fréquences	Pourcentage%
Facilité	15	65
Sécurité	2	9
Par rapport au poste occupé	6	26
Total	23	100



Un pourcentage de 65% des personnes questionnées mettent en avant l'importance de la facilité de l'information communiquée. 26% ont déclaré que c'est le poste occupé qui a une certaine influence sur le moyen utilisé pour communiquer, le reste 9% pense que l'utilisation de certains outils de communication tels que l'email et le fax garde une traçabilité de l'information et est plus sécurisé.

Question 10 : Selon vous à quoi correspond un système d'information ?

Réponses	Fréquences	Pourcentage%
Equipement informatique	0	0
Programme informatique	1	4
Outil de gestion	9	39
Tous à la fois	13	57
Total	23	100

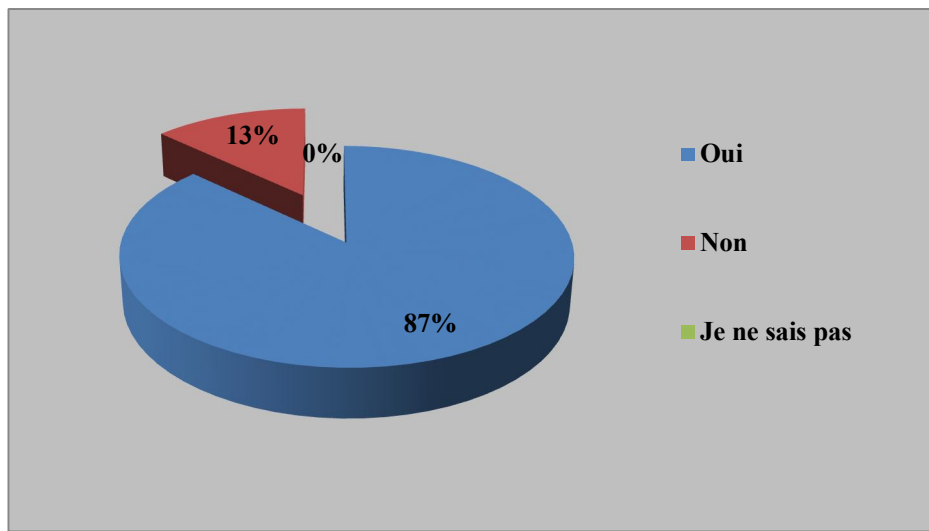


57% des personnes questionnées considèrent le système d'information comme un ensemble d'équipement, de programmes informatiques et outils de gestion. 39% pense que le système d'information est un programme informatique par contre les autres pensent que le système d'information est Programme informatique.

Donc on peut dire que plus de la moitié des personnes questionnées savent c'est quoi un système d'information, par contre le reste a une compréhension limitée du concept.

Question 11: Selon vous est ce que le système d'information joue un rôle important dans les différentes activités de l'entreprise?

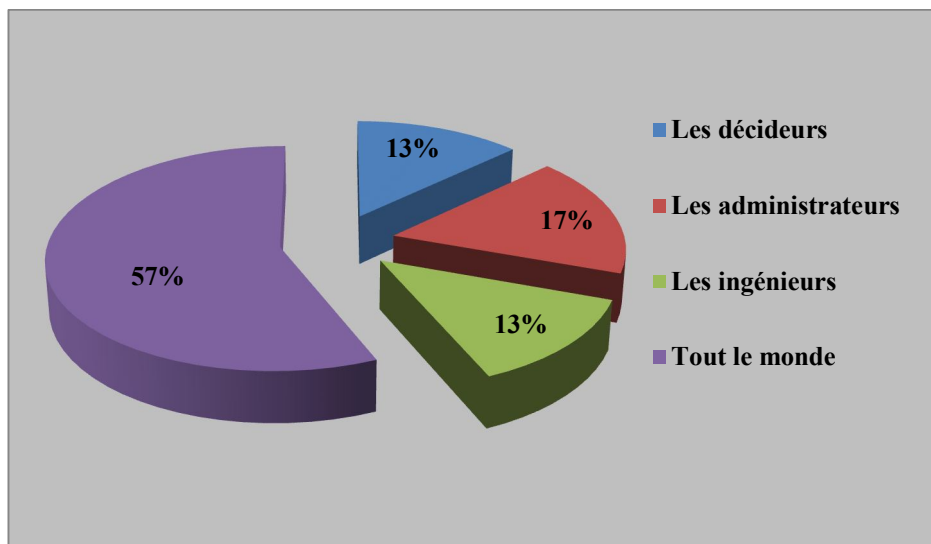
Réponses	Fréquences	Pourcentage%
Oui	20	87
Non	3	13
Je ne sais pas	0	0
Total	23	100



On remarque que 87% des personnes questionnées pensent que le système d'information joue un rôle important dans Algérie Télécom, tandis que 13% ne le confirme pas.

Question 12 : Selon vous, qui sont les plus concerné par le système d'information dans votre entreprise ?

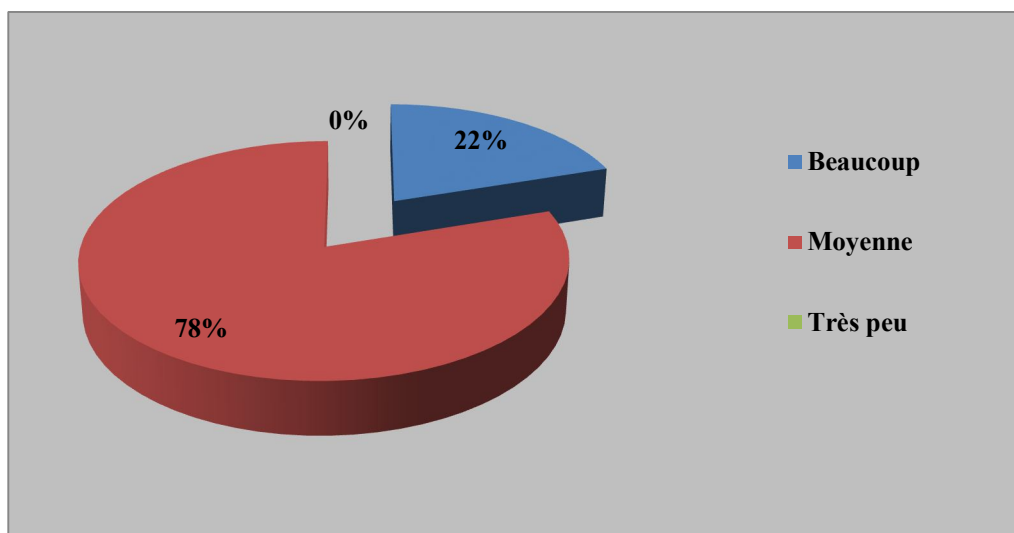
Réponses	Fréquences	Pourcentage%
Les décideurs	3	13
Les administrateurs	4	17
Les ingénieurs	3	13
Tout le monde	13	57
Total	23	100



On remarque que plus de la moitié des personnes interrogées(57%) pensent que tous le monde est concernés par le système d'information. Cela a un rapport avec l'activité de l'entreprise.

Question 13 : Comment qualifier vous l'investissement de votre entreprise en système d'information?

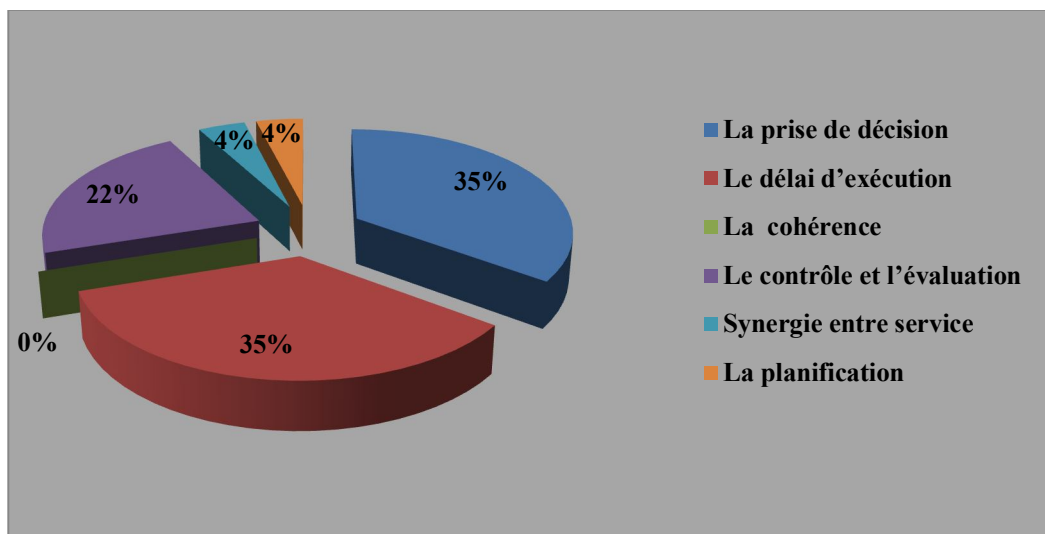
Réponses	Fréquences	Pourcentage%
Beaucoup	18	78
Moyenne	5	22
Très peu	0	0
Total	23	100



En analysant ces réponses, on remarque qu'il ya une grande partie des personnes interrogées qui pensent que l'entreprise a investi beaucoup dans les systèmes d'information ce qui montre l'importance des systèmes d'information dans l'activité et les objectifs futurs d'Algérie Télécom.

Question 14 : Quel est l'élément qui peut être amélioré par la mise en place du SI au sein de l'entreprise Algérie Telecom (classer par ordre)

Réponses	Fréquences	Pourcentage%
La prise de décision	8	35
Le délai d'exécution	8	35
La cohérence	0	0
Le contrôle et l'évaluation	5	22
Synergie entre service	1	4
La planification	1	4
Total	23	100

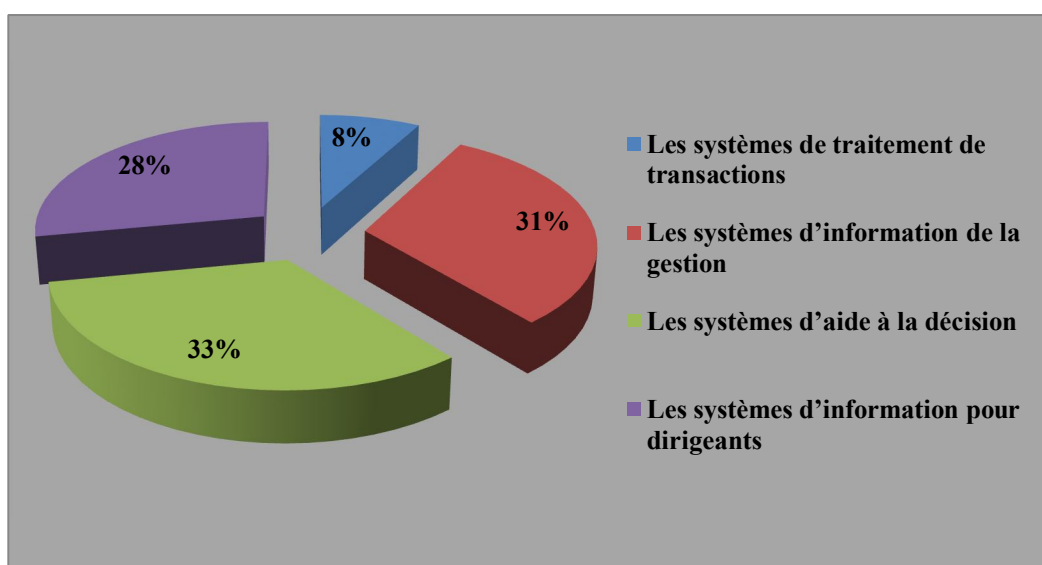


On remarque 35% des personnes questionnées disent que l'élément le plus amélioré grâce au SI de l'entreprise est le délai d'exécution et la prise de décision, 22% pensent que c'est le contrôle et l'évaluation, 4 % disent que c'est la planification et la synergie entre service.

Ces résultats montrent que le SI permet de respecter les délais d'exécution grâce à une meilleure circulation de l'information et en même temps c'est un outil de contrôle et d'évaluation instantanée qui permet de renforcer la prise de décisions.

Question 15 : Selon vous quel est le type de système d'information le plus utilisé par Algérie télécom ? (Plusieurs choix sont possibles)

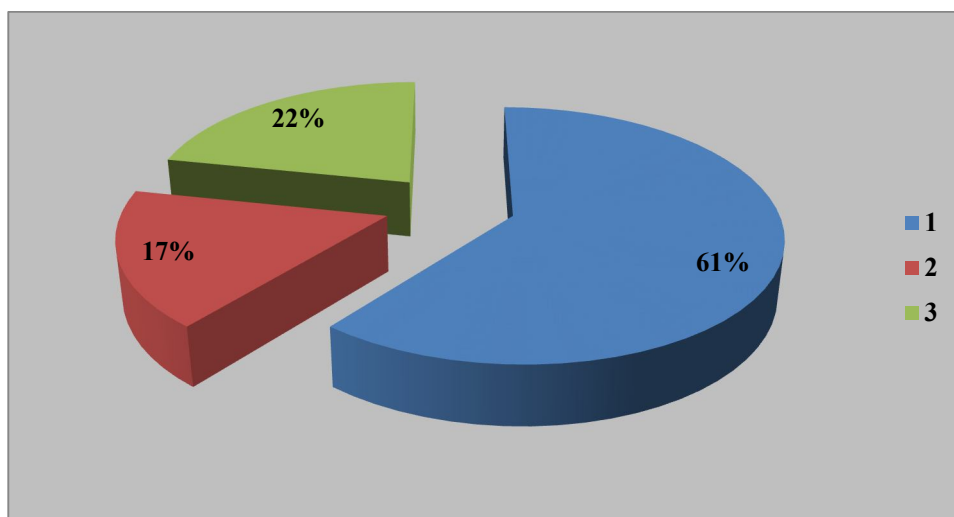
Type de SI	Fréquences	Pourcentage %
1	5	8
2	20	31
3	21	33
4	18	28
Total	64	100



On remarque que parmi les 23 personnes interrogés, 33% qui disent que le système d'information le plus utilisé dans l'entreprise c'est le système d'aide à la décision, 31% disent que c'est le système d'information de la gestion, 28% disent que c'est le système d'information pour dirigeants. Enfin 8% des enquêtés pensent que le système d'information le plus utilisé dans l'entreprise c'est le système de traitement de transactions.

Question 16 : Comment définissez-vous la performance de l'entreprise :

N°	Définition	Fréquences	Pourcentage%
01	L'atteinte des objectifs de façons relative aux moyens engagés pour les atteindre.	14	61
02	Un résultat chiffrée obtenu dans une compétition ou encore le résultat optimal qu'une machine peut obtenir.	4	17
03	Tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques.	5	22
	Total	23	100

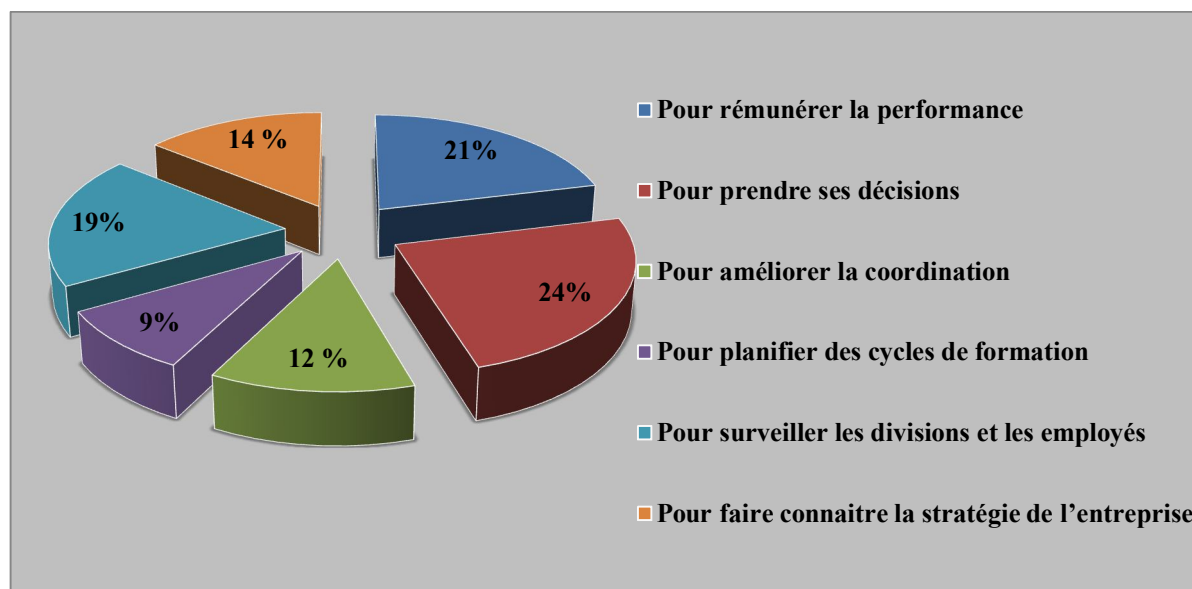


On remarque que parmi les 23 personnes interrogés 61% qui disent que la performance est l'atteinte des objectifs de façons relative aux moyens engagés pour les atteindre, 22% pensent que la performance est un résultat chiffrée obtenu dans une compétition ou encore le résultat optimal qu'une machine peut obtenir. Enfin 17% des enquêtés qui définissent la performance comme tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques.

Ces résultats nous ont permis de constater que le personnel a une vision bien déterminé du concept « performance » qui est l'atteinte des objectifs par une meilleur combinaison des moyen disponible.

Question 17 : A quoi l'information sert la performance? (plusieurs choix sont possibles)

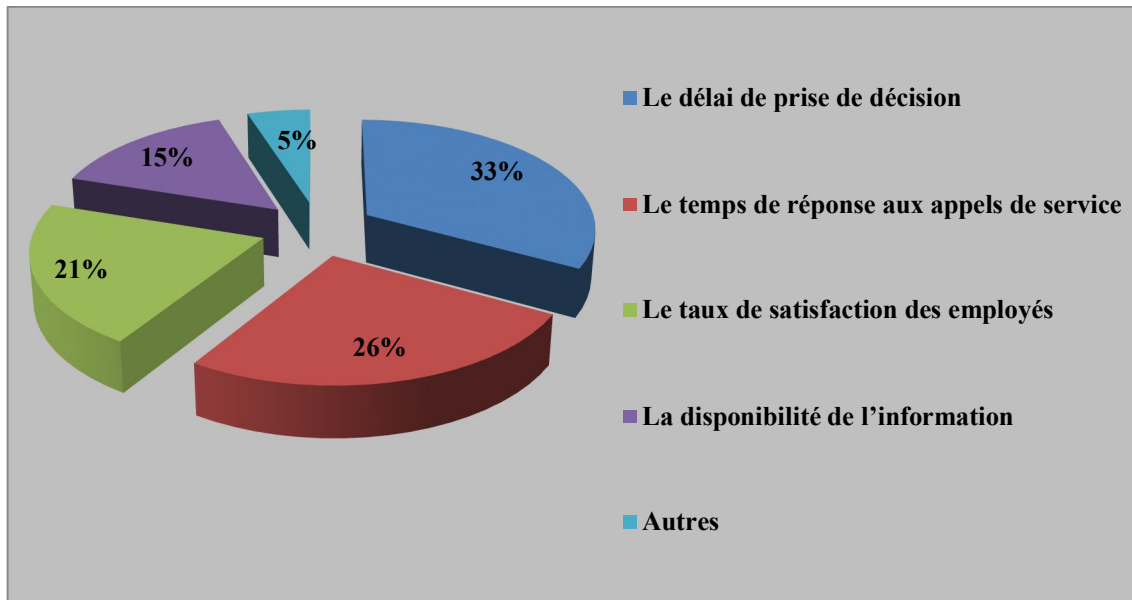
Réponses	Nombre	Pourcentage %
Pour rémunérer la performance	14	21
Pour prendre des décisions	16	24
Pour améliorer la coordination	8	12
Pour planifier des cycles de formation	6	9
Pour surveiller les divisions et les employés	13	19
Pour faire connaître la stratégie de l'entreprise	9	14
Total	66	100



Cette question est partagée. On a constaté que 24% des personnes enquêtés disent que l'information sert la performance pour prendre des décisions, 21% on dit pour rémunérer la performance , 19% on dit pour surveiller les divisions et les employées 14% disent pour faire connaître la stratégie de l'entreprise , 12% pour améliorer la coordination et le reste on dit pour planifier des cycles de formations. Ces résultats renforcent ce qui a été avancé dans la réponse de la question 13 puisque l'information est le noyau des systèmes d'information.

Question 18: quels sont les moyens utilisés pour mesurer la performance managériale de votre entreprise ?

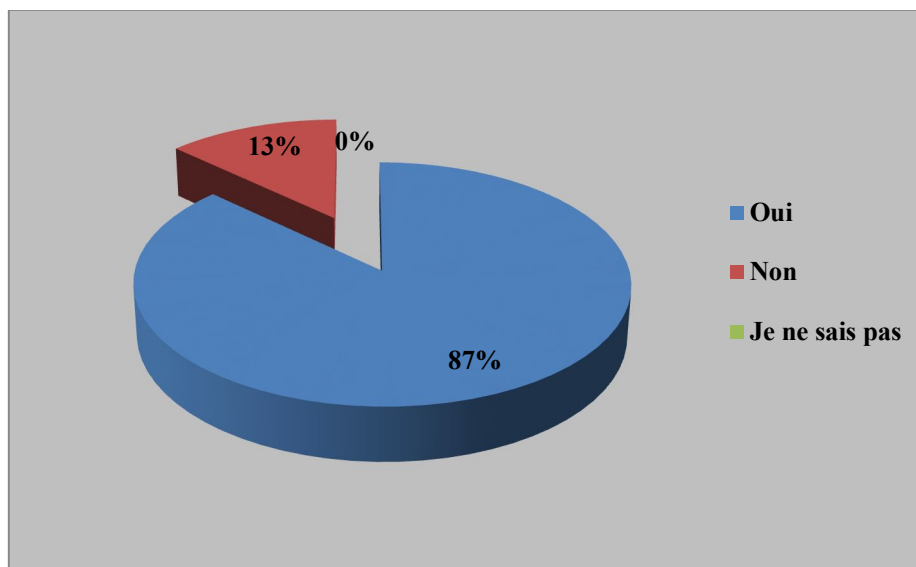
Réponse	Fréquences	Pourcentage %
Le délai de prise de décision	13	33
Le temps de réponse aux appels de service	10	26
Le taux de satisfaction des employés	8	21
La disponibilité de l'information	6	15
Autres	2	5
Total	39	100



A travers ses résultats on remarque pour l'ensemble des personnes questionnées que les mesures les plus adaptées de performance sont les délais de prise de décisions et le temps de répondre aux appels de services.

Question 19 : Pensez-vous que le système d'information a un impact sur la performance managériale au sein de l'entreprise Algérie Telecom ?

Réponses	Fréquences	Pourcentage %
Oui	20	87
Non	3	13
Je ne sais pas	0	0
Total	23	100

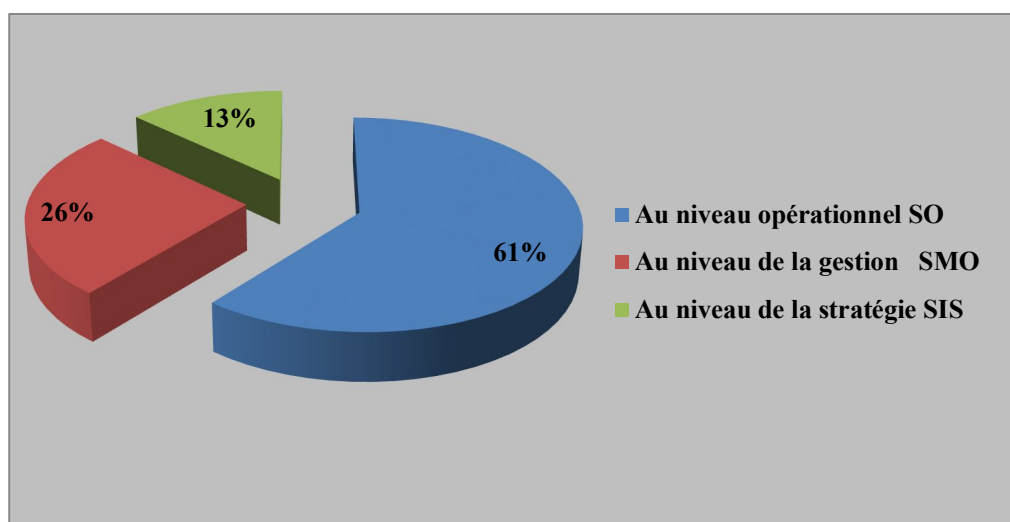


87% des personnes questionnées trouvent que le SI a un impact sur la performance managériale de l'entreprise Algérie Telecom, 13% pensent que le système d'information n'a pas un impact sur la performance managériale de l'entreprise Algérie Telecom.

Question 20: Si oui, à quel niveau existe cette relation ?

- Au niveau opérationnel **SO**
- Au niveau de la gestion **SMO**
- Au niveau de la stratégie **SIS**

Les réponses	Fréquences	Pourcentage %
Au niveau opérationnel SO	14	61
Au niveau de la gestion SMO	6	26
Au niveau de la stratégie SIS	3	13
Total	23	100



Parmi les 87% personnes questionnées qui trouvent que le SI a un impact sur la performance managériale de l'entreprise Algérie Telecom, il y a 61% qui disent que cette relation existe au niveau opérationnel, 26% voient que la relation existe au niveau de la gestion et 13% au niveau de la stratégie.

Question 20 bis. Comment ?

Ce qui concerne cette question ouverte comment le SI a un impact sur la performance managériale d'Algérie Télécom, 87% des personnes interrogées pensent que le SI facilite la récolte et le transfert de l'information qui permet aux différents niveaux de prendre des décisions instantanées et une meilleure gestion des tâches quotidiennes ce qui aide de façon globale à améliorer la performance managériale d'Algérie Télécom.

6.2. Synthèse et analyse des résultats

Après avoir mené notre étude au niveau d'Algérie Telecom on peut déduire les résultats suivants :

- Les responsables n'utilisent que rarement l'intranet pour communiquer les informations entre les différents services ;
- Les responsables utilisent les sites internet (site officiel) pour collecter les informations parce qu'ils pensent que c'est le moyen le plus efficace ;
- L'élément le plus amélioré après la mise en place du SI la prise de décision et le délai d'exécution ;
- Les critères d'évaluation de la performance managériale sont : Le délai de prise de décision question 15 ;
- La majorité des personnes questionnées (87%) trouvent que la mise en place du SI a eu un impact attendu sur la performance managériale d'Algérie Telecom.

6.3. Les recommandations et les suggestions

D'après les résultats obtenus, nous avons essayé de proposer quelques suggestions :

- Donner plus d'importance à l'outil intranet pour communiquer les informations entre les différents services, parce que c'est le moyen le plus facile et le plus fiable ;
- Programmer des formations pour les utilisateurs des SI de l'entreprise afin d'améliorer leurs performances et pour mieux divulguer l'information qui sert à mener à bien l'ensemble des activités de l'entreprise ;
- Il faut réfléchir à des stratégies à long terme tel que le jumelage entre Algérie Télécom et les entreprises mondiales de télécommunication pour profiter de leurs expériences ;
- Organiser des tables rondes (réunions) pour bien communiquer les informations ;
- Il faut expliquer les avantages et l'importance du SI aux différents utilisateurs au sein de l'entreprise Algérie Télécom ;
- Les responsables doivent prendre en considération la disponibilité de l'information, le temps de réponse aux appels de service lors de mesure de la performance managériale.

Le système d'information intègre les dimensions organisationnelle, humaine et technologique de la gestion de l'entreprise. D'un sens instrumental et technique du système d'information, on est passé à une vision plus globale intégrant l'ensemble des systèmes de connaissance et de décision de l'organisation. Ainsi le développement de systèmes d'information toujours plus complexes avec des problématiques beaucoup plus ambitieuses.

À la base, une nouvelle lecture du système d'information (SI) traduisant l'évolution du lien entre l'information et l'organisation de l'entreprise : le SI devient un vecteur de changement des comportements des agents de l'organisation et sa conception suppose qu'elle aura un impact du système d'information sur la performance des services de l'organisation. Au plan technologique, la généralisation croissante des systèmes d'information distribués permet d'aborder de nouvelles architectures dans le domaine de la télécommunication, et la gestion des tâches de l'entreprise.

L'enjeu est aujourd'hui de mettre en place la meilleure solution, aussi bien technologique qu'organisationnelle, pour concevoir un système d'information qui permette à l'acteur à son poste de travail, dans sa situation, d'obtenir les informations circulantes, de partager ses connaissances et d'accéder aux informations sources qui lui sont nécessaires pour comprendre et résoudre les problèmes qu'il rencontre (aide à la prise des décisions, exercer son activité, contrôler et évaluer les différentes activités). A cet effet, l'entreprise algérienne doit faire face aux exigences d'un environnement en mutation.

Afin de mieux comprendre comment l'entreprise faire face à ces changements, dans ce contexte nous nous sommes intéressées au domaine de la télécommunication et notre choix est porté sur l'entreprise public Algérie Télécom. Nous avons axés notre étude sur le système d'information utilisé au sein de l'entreprise et son impact sur la performance globale des services assiégés.

L'objectif de notre recherche était de démontrer qu'il existe un impact du SI sur la performance managériale d'Algérie Télécom. Cela nous a conduits à déterminer les composantes du SI d'une part et les indicateurs de la performance de managériale d'autre part.

Le SI d'Algérie Télécom a pour objet d'extraire un flux d'informations pertinentes, provenant des sources internes de l'entreprise, et destiner à servir de base aux décisions aux différentes structures de l'entreprise en question. Il constitue l'interface entre les différents

services et la direction pour assurer une liaison entre eux, en transmettant toute information en temps réel.

Le concept de la performance managériale est aujourd'hui au cœur des problématiques et discours des dirigeants de l'entreprise, il collectionne des sens différents (efficacité et efficience). A cet effet nous avons procédé à analyser les résultats obtenus à travers le questionnaire qui a été distribué auprès de l'ensemble du personnel de l'entreprise.

Après l'élaboration de notre travail les principaux résultats auxquels nous avons aboutis, nous ont permis de confirmer la première hypothèse, et de partiellement confirmer la deuxième hypothèse.

La première hypothèse concernant l'utilité du système d'information dans la collecte et la diffusion des informations nécessaires pour prendre des décisions appropriées aux différents problèmes de gestion des différents services. (Analyse de la réponse des questions N°7,13 et N°16).

La deuxième hypothèse qui postule : oui il existe un impact de SI sur la performance managériale d'Algérie Telecom. Cette hypothèse est partiellement confirmée car les personnes interrogées ne pouvaient pas quantifier l'impact des SI sur la performance managériale de l'entreprise mais par contre ils ont avancés des appréciations positifs de ce qui est l'apport des système d'information dans le domaine de prise de décision, d'évaluation et de délais de réponses entre les différents services. (Réponses des questions N°13, 18,19 et N°20).

D'après ces résultats, nous pouvons avancer que les responsables d'Algérie télécom doivent donner plus d'importance au SI, développer le concept au sein de l'entreprise on organisant des formations et des séances de sensibilisations pour faire cohabiter le SI avec les méthodes de gestion de l'entreprise.

Pour conclure, nous tenons à indiquer que notre présente recherche reste modeste et le champ d'étude du système d'information et son impact sur la performance des entreprises reste un domaine multidisciplinaire et d'autres thématiques sont possible à être explorer dans des futures recherches.

OUVRAGES

- Abraham Maslow Maslow's Hierarchy of Needs. (2009).
- Abraham Maslow, « Vers une psychologie de l'être » chez Fayard en 1972.
- Alain Beitone et Estelle Hemdane, « La définition de l'entreprise dans les manuels de sciences économiques et sociales en classe de seconde », I.U.F.M. d'Aix-Marseille,
- Alazard G et Separi S « Contrôle de gestion » (manuel et applications), édition Dunod, Paris, France, 2007.
- Alfred Pritchard Sloan, « Mes années à la General Motors » en 1968.
- Alter et Ginzberg, 1978; Kolb, 1970.
- Andreu, Ricart et Valor 1992 (cités par Kéfi et Kalika 2004)
- Barabel M et Meier O : Manageor « les meilleures pratiques du management », édition DUNOD, Paris, France, 2006.
- Barua, A., Kriebel, C.H. et Mukhopadhyay, T. (1995), "Information technologies and business value: An analytical and empirical investigation", Information Systems Research.
- Benito N, Combes et Filleau M.G « Gestion de la relation commerciale », édition Dunod, Paris, France, 2005.
- Boltanski L. et Chiapello E. « Le Nouvel esprit du capitalisme », 2002, NRF Essais, Gallimard, Paris.
- Brian P. Hall – « The Genesis Effect » / Harrison Owen – « Spirit: Transformation and Development in Organizations »
- Brynjolfsson, E. et Hitt, L.M. (1998), "Beyond the productivity paradox", Communications of the ACM.
- C. Lesnard et S.verbughe: « organisation et gestion des entreprises », Dunod 3ème édition.
- C. Chartier- Kastler. « Précis de conduite de projet informatique », 1995.
- Claude Simon, « Gestion & management « la théorie de l'agence » », Groupe Eyrolles, 2007.
- Coase, 1937 ; Williamson, 1985, « Les coûts de transaction ».
- Cron, W. and M. Sobol (1983), «The Relationship Between Computerization and Performance: A Strategy for Maximizing Economic Benefits of Computerization, » Information and Management.
- Cyert et March « processus de décision dans l'entreprise »,1963.
- Darbelet Michel, Izard Laurent et Scaramuzza Michel : « Notions fondamentales de gestion d'entreprise, Organisation, fonctions et stratégie », édition Foucher, Paris, France, 1995.
- De Chezelles Gilles. « La dématérialisation des échanges ». Paris : Lavoisier, 2006.

BIBLIOGRAPHIE

- Debauche B, Megard P. « Business Process Management : pilotage métier de l'entreprise ». Paris : Lavoisier, 2004.
- DeLone et McLean Modèle du « succès des SI » 1992.
- Demeestere R «Le Contrôle de gestion dans le secteur public»2005, 2^{ème} édition, LGDJ, Paris.
- Mesnards Paul-Hubert. « Réussir l'analyse des besoins ». Paris Edition d'Organisation, 2007.
- Dewan et Min, 1997; Menon, Lee et Eldenburg, 2000.
- Deyrieux André, « Types de systèmes d'information » 2004.
- D-Hisrich et Michæl, P.Peters, « Entrepreneur Ship: Lancer élaborer et gérer une entreprise » édit, economica 1991.
- Dionisi Rosa « « l'essentiel sur Merise », édition Eyrolles, Paris, 2003
- Doriath B et Goujet C « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », édition DUNOD, Paris, 2002.
- Ehrenberg Alain, « le culte de la performance » 1991.
- Frédéric Taylor «The Principles of Scientific Management», 1911.
- Gabsi Rached : « Contrôle de gestion », Tome1 (manuel et cas corrigés), édition C.L.E (Contribution à la Littérature d'Entreprise), Tunis, 2002.
- Galacsi, « Les systèmes d'information : analyse et conception »,1979 Dunod, Paris.
- Giraud F, Saulpic O, Naulleau G, Delmond M.H et Bescos P.L : « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », Edition Gaulino, Paris, France, 2002.
- Guyot Brigitte« Dynamiques informationnelles dans les organisations »Paris, Lavoisier, 2006.
- Harold J Leavitt « Managerial Psychology » (1965).
- Henri Fayol, « Administration industrielle et générale » 1916.
- Henry Mintzberg «Structures des organisations et dynamique des entreprises» 1982.
- Iivari (1992) ainsi qu'Henderson et Venkatraman (1993).
- Jean L. Lemoigne, « Les Systèmes d'information dans les organisations », Paris PUF, 1973.
- Jeffrey I whitten et al , « Analyse des systèmes et méthodes de conception »,2001.
- Kalika Michel « Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performance », édition Economica, Paris, France, 1995.
- Kauffman et Weill, 1989; Rowe, « La performance opérationnelle, financière et concurrentielle de l'entreprise » 1994.
- Keen, P. G. W. and M. S. Scott-Morton. Decision Support Systems: An Organizational Perspective. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
- Kirmi Brahim, « Le management Théorie et processus »,2004.
- Kueng, Meier et Wettstein, 2001.

BIBLIOGRAPHIE

- Lasary « Economie de l'entreprise » Dar El Othmania, Edition Distribution, Alger, 2007, p7
- Laudon Kenneth, Laudon Jane. « Management des systèmes d'information ». 9^{ème} éd. Paris: Pearson Education France, 2006.
- Laudon Kenneth Laudon, Jane « Management des systèmes d'information ». 11^{ème} éd. Paris: Pearson Education France, 2010.
- Langley. A « Strategies for Theorizing from Process Data, Academy of Management ».1999,
- Le Duff Robert « Encyclopédie de la gestion et du management », édition Dalloz, Paris, France, 1999.
- Leavitt « Product life cycle » 1965.
- Likert Rensis, Likert Jane Gibson « New ways of managing conflict » 1976.
- Lorino Philippe: « Méthode et pratiques de la performance », édition d'Organisation, Paris, France, 1997.
- Lyndall Urwick, Luther Gulick, « Papers on the Science of Administration» 1937.
- Mahmoud et Mann, 1993; Sircar, Turnbow et Bordoloi, 2000. « Mesures de performance organisationnelle ».
- Marie-Hélène& Al. Delmond « Management des systèmes d'information ».
- Matory Bernard: « Tableaux de bord sociaux : pilotage, animation, décision », édition Liaisons, Paris, France, 2004.
- Michael Porter « L'avantage concurrentiel » 1980.
- Michel Barot (Manuel
- Mooney J.G., Gurbaxani V. et Kraemer K.L. «A process oriented framework for assessing the business value of information technology» 1995.
- Nasr Philipe « Les systèmes d'information de gestion », édition Chenelière Education, Montréal, Canada, 2009, P14.
- Nonaka et Takeuchi « The Knowledge-Creating Company».1995.**
- O'Brien et al. « Les systèmes d'information de gestion » 1995.
- Octave Gélienier « Fonctions et tâches de la DG » 1963.
- Ouchi W. G. «A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms», Management Science, 1997.
- Peaucelle J.L.«Systèmes d'information », in Encyclopédie de gestion, Economica, 2 éd, 1997.
- Peter et Trudy Johnson Lentz « New Jersey institute of technology», 1978.
- Peter F. Drucker, « La nouvelle pratique de la direction des entreprises » 1970.
- Pierre-Yves Gomez, EM Lyon, « La théorie des coûts de transaction ».

- R. Leurion - S.A. El Hammoumi – A. Hafaoui, « Economie et organisation des entreprises », Les éditions Foucher, Paris.
- Rachid M'rabet : « La décision d'investissement de l'entreprise » édit in consulting. 1996.
- Rai, A, R Patnayakuni and N Patnayakuni, "Technology investments and business performance," Communications of the ACM, (1997)
- Raymond, L., Paré, G. et Bergeron, F. (1993), « Information Technology and Organizational Structure Revisited: Implications for Performance»
- Raymond, L., Paré, G. et Bergeron, F. (1995), “Matching Information Technology and Organization Structure : An Empirical Study with Implications for Performance .
- Revelli Carlo, « L’intelligence stratégique sur Internet : comment développer des activités de veille et d’intelligence économique sur le Web », 2^{ème} éditions Dunod, Paris, 2000.
- Rewer, P.C & Speh, T.W. (2000). Using The Balanced Scorecard to measure supply chain performance. Journal of Business logistics.
- Richard Stallman économiste et professeur a l’école de management Mit Sloan.
- Robert Reix « Systèmes d'information et management des organisations », Vuibert. Gestion, 1^{ère} édition.1995.
- Robert Reix « Systèmes d'information et management des organisations », Vuibert. Gestion, 2^{ème} édition, 1998.
- Robert Reix « Systèmes d'information et management des organisations », Vuibert. Gestion, 6^{ème} édition, 2000.
- Roger Tessier et Yvan Tellier, « Théories de l'organisation. Personnes, groupes, systèmes et environnement ».
- Seddon, P.B. (1997), « A Respecification and Extension of the DeLone and McLean Model of IS Success », Information Systems Research.
- Simon(Patrick), Anelka (Taylor) et les autres :Economie d’entreprise, édition Bréal, Paris, France,1999.
- T. Levitt, in « Exploit the Product Life Cycle », 1965, Harvard Business Review.
- Tallon, P, Kraemer, & Gurbaxani, V. (2000). Executives' perceptions of the business value of information technology: A process-oriented approach”, Journal of Management Information Systems.
- Turner, J.C. (1982). «Toward a cognitive redefinition of the social group».
- Vandenbosch, B. et Huff, S.L. (1997). Searching and scanning: how executives obtain information from executive information systems.
- Venkatraman «La gestion stratégique des TIC » (1989).

Vernette Eric « L'essentiel du marketing », 3^{ème} édition, Paris, France, 2008.

Vidal Pascal et Planeix Philippe « Systèmes d'information organisationnels », 1^{ère} édition, Pearson Education, Paris, France, 2005.

Wageman, R« Interdependence and Group Effectiveness ». Administrative Science Quarterly.

Willis Harman et John Hormann – « Creative Work: The Construction Role of Business in a Transforming Society».

Mémoires et thèses

Boyrmad D et Dahou F: « L'analyse de la performance des délégués médicaux d'une entreprise pharmaceutique », mémoire de licence en management, Ecole des Hautes Etudes Commerciales EHEC, Alger.

Samir Chaqri « Les Ecoles de la théorie des organisations » Université Ibnou Zohr Maroc Master Professionnel 2009.

Revue et publications

AFSCET, groupe « Diffusion de la pensée systémique », Pourquoi l'approche systémique, mai 2002.

Alain Beitone et Estelle Hemdane, « La définition de l'entreprise dans les manuels de sciences économiques et sociales en classe de seconde », I.U.F.M. d'Aix-Marseille.

Alpar, Paul and Moshe Kim (1990). « A Microeconomic Approach to the Measurement of Information Technology Value» Journal of Management Information Systems.

Bakos, J.Y. (1987), « Dependent variables for the study of firm and industry-level impacts of information technology», Proceedings of the 8th International Conference on SI.

Benoit Ndi Zambo « Les outils d'évaluation de la performance individuelle », Conférence de Bénin sur la fonction publique - Cotonou le 28/05-01/06/2001.

Douglas Mac Lachlan, university of Washingtonl

Drucker, P. « The coming of the new organization».1988. Harvard Business Review, January.

Heilbrunn B. « La performance, une nouvelle idéologie, Critiques et enjeux », la Découverte, Paris.

Jensen et Meckling (1976): « Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure» Journal Financial Economics volume 3.

Jensen et Meckling Meckling (1976): « Theory of the firm Managerial behavior, agency costs and ownership structure» Journal Financial Economics.

Jhon R.P French,B.Raven 1959. "The basees of social power", in Darwin Castwrightm Dir.,studies in social power, Ann Arbor, Michigan, University of Michigen Press, 1959.

Kaplan R.S. et D.P. Norton 1996 «The balanced Scorecard», Harvard business School Press.

Le lexique économique, 7ème édition, édition Dalloz, Paris, France.

Le petit Larousse 2003.

Lebas M., Weigenstein J. (1986), "Management control : the roles of rules, markets and culture", Journal of Management Studies, mai.

Les 14 principes du management d'Henri Fayol, Didier Cuisset, 19 août 2008,<http://blogconsultantfrance.blogspot.com/>

Nasr Philippe « Les systèmes d'information de gestion », édition Chenelière Education, Montréal, Canada, 2009.

Parnell, J. A., Wright, P., & Tu, H. S. (1996). Beyond the strategy-performance linkage: The impact of the strategy-organization-environment fit on business performance. American Business Review.

Separi Sabine et Charron Jean-Luc: « Organisation et gestion de l'entreprise » - DECF, épreuve n°3, enseignement supérieur, formation continue, corrigés, éd Dunod, Paris, 2001.

Sircar, S., Turnbow, J.L. et Bordoloi, B. (2000), « A Framework for Assessing the Relationship Between Information Technology Investments and Firm Performance », Journal of Management Information Systems..

Voyer (Pierre) « Tableaux de Bord de Gestion Et Indicateurs de Performance », 2^{ème} édition, édition Presse de l'Université du Québec, Québec, Canada, 2006.

Wageman, R. & Baker, G. 1997 Incentives and Cooperation: The Joint Effects of Task and Reward Interdependence on Group Performance. Journal of Organizational Behavior.

Sites internet

http://www.assistancescolaire.com/eleve/TSTG/management/lexique/P-performance-financiertstg_man_lex079, (26/04/2012)

<http://www.cnrtl.fr/etymologie/performance>, (21/04/2012 à 14 :30).

http://www.memoireonline.com/12/07/784/m_systeme-d'information-gestion-de-l'information.html, (18 /03/2012 à 15:39).

<http://www.nodesway.com/tableaubord/indicateur-performance.htm> , (27/04/2012 à 15:13).

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/cafrad/unpan003316.pdf>

http://leaconsulting.com/L&A/index.php?option=com_content&task=view&id=27&Itemid=46, (13/04/2012).

www.algeriatelecom.dz/

LISTE DES ABREVIATIONS

SI	Systeme d'Information.
SO	Systeme operationnels
SMO	Systeme du management operationnel
SIS	Systeme au niveau de la strategie
STT	Systeme de traitement de transactions
SIG	Systeme d'information de la gestion
SIAD	Systeme d'aide a la decision
SID	Systeme d'information pour dirigeants
DSI	La direction des systemes d'information
ERP	Enterprise Resources Planning
DRH	Direction des Ressources Humaines.

TABLE DES FIGURES

Figure 1.1: La pyramide des besoins.....	21
Figure 1.2: Les formes de pouvoir.....	22
Figure 1.3: Model de fonction de l'organisation.....	27
Figure 1.4: Les Systèmes d'information dans les organisations.....	37
Figure 1.5: Les composants du système d'information.....	39
Figure 1.6: Rôles du système d'information.....	44
Figure 1.7: Les différents niveaux de système d'information.....	47
Figure 1.8: Les principaux types de systèmes d'information.....	49
Figure 1.9: Comment les SIG obtiennent leurs données des STT	52
Figure 2.1: Triangle de la performance.....	66
Figure 2.2: Les niveaux de mesure de la performance.....	76
Figure 2.3:Un modèle de reporting.....	79
Figure 2.4: Le cycle de vie du client.....	86
Figure 2.4: Un problème fondamental de la recherche en SI.....	90
Figure 2.5: Exemples d'études empiriques d'impact des SI sur la performance de l'entreprise.....	92
Figure 2.6: Cadre d'évaluation de l'impact multidimensionnel de l'investissement en SI sur la performance de l'entreprise.....	93
Figure 2.7: Deux types de théories de l'impact des SI.....	94
Figure 2.8 : Domaines de recherche sur les impacts des SI au niveau de la firme et de l'industrie.....	95
Figure 2.9 : Modèle processuel de l'impact des SI.....	96
Figure 2.10 : Modèle du « succès des SI ».....	97
Figure 2.11 : Exemple de pratique de mesure d'impact des SI.....	99
Figure 2.12 : Contexte, enjeux et déterminants de la performance des entreprises.....	101
Figure 2.13 : Théorie des coûts de transaction appliquée à l'impact des SI sur les entreprises.....	102
Figure 2.14 : Théorie des coûts d'agence appliquée à l'impact des SI sur les entreprises.....	104
Figure 2.15: Résistance organisationnelle et relation d'ajustement entre technologie et entreprise..	106
Figure 2.16 : Modèle des cinq forces de Porter.....	109
Figure 3.1 : Les trois filiales d'Algérie Telecom.....	125
Figure 3.2 : Organigramme de l'entreprise.....	127
Figure 3.3 : Organigramme des directions du territoire d'Algérie Telecom.....	128

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 : L'approche systémique versus l'approche traditionnelle.....	17
Tableau 1.2 : Les fonctions de l'entreprise	18
Tableau 1.3 : Les 14 principes de travail de Fayol.....	19
Tableau 1.4 : Analyse comparatives des différentes écoles de pensée.....	28
Tableau 1.5 : Données, informations et connaissance.....	35
Tableau 1.6 : Applications typiques d'un STT.....	50
Tableau 2.1 : La différence entre l'efficacité et l'efficience.....	69
Tableau 2.2 : Nouveaux produits fondés sur les TIC et offrant un avantage compétitive.....	112
Tableau 2.3 : Les stratégies concurrentielles.....	113
Tableau 3.1: Les principaux partenaires d'Algérie Telecom.....	118
Tableau 3.2. Les Effectifs gérés au 31-07-2014, Répartition par groupe de catégorie.....	123
Tableau 3.3. Les Effectifs gérés au 31-07-2014, Répartition par sexe.....	124

INTRODUCTION GENERALE	1
<u>CHAPITRE I : ENTREPRISE ET SYSTEME D'INFORMATION</u>	
INTRODUCTION	6
SECTION I L'ÉVOLUTION DE L'ENTREPRISE	
1. Définition et présentation de l'entreprise	7
1.1. Définition de l'entreprise.....	8
1.2. Détermination de ses caractéristiques.....	9
1.3. Les acteurs et partenaires de l'entreprise.....	9
1.4. Les classifications d'entreprises.....	10
1.4.1. Les classifications juridiques.....	10
1.4.2. Les classifications économiques.....	10
2. Les différentes approches de l'entreprise	10
2.1. L'approche traditionnelle.....	11
2.1.1. L'entreprise en tant qu'unité de production.....	11
2.1.2. L'entreprise en tant qu'unité de répartition.....	11
2.1.3. L'entreprise en tant que cellule sociale.....	12
2.1.4. L'entreprise en tant que centre de décision.....	12
2.2. L'approche systémique.....	13
2.2.1. De l'organisation au système.....	13
2.2.2. L'entreprise est un système organisé.....	14
A. Les organes.....	14
B. Les liaisons.....	14
2.2.3. L'entreprise est un système ouvert.....	14
2.2.4. L'entreprise est un système finalisé.....	14
2.2.5. L'entreprise selon l'approche systémique.....	15
A. Les caractéristiques.....	16
B. Les conséquences.....	16
3. Les écoles de pensée	17
3.1. L'école classique.....	17
3.1.1. Taylor et l'ost.....	17
3.1.2. Henri Fayol.....	18
3.1.3. Max Weber.....	19
3.2. L'école des ressources humaines.....	19
3.2.1. Elton Mayo et l'expérience d'Hawthorne.....	20
3.2.2. Abraham Maslow et la pyramide des besoins.....	20
3.2.3. Mc Gregor Douglas la théorie X et la théorie Y.....	21
3.2.4. Frederick Herzberg et l'étude des motivations.....	21
3.2.5. Kurt Lewin et la dynamique de groupe.....	22
3.2.6. Le model de Likert.....	22
3.3. Les écoles modernes.....	23
3.3.1. Le courant mathématique.....	23
3.3.2. L'école néo-classique.....	24
3.3.2.1. Alfred P. Sloan.....	24
3.3.2.2. Peter Drucker.....	24

TABLE DES MATIÈRES

3.3.2.3. Octave Gélinier.....	25
3.3.3. Les théories de système et de la décision.....	25
3.3.3.1. La théorie des systèmes.....	25
3.3.3.2. La théorie de la décision.....	26
3.3.4. La théorie de la contingence.....	26
3.3.4.1. La synthèse de Henry Mintzberg.....	26
4. L'évolution de l'entreprise.....	28
4.1. Les 4 phases d'évolution de l'entreprise.....	28
4.1.1. Phase 1: L'organisation hiérarchique.....	29
4.1.2. Phase 2: L'organisation institutionnelle.....	29
4.1.3. Phase 3: L'organisation de collaboration.....	29
4.1.4. Phase 4: L'organisation de l'étude.....	30
4.2. L'évolution de l'entreprise vers une structure en réseaux.....	30
4.2.1. L'intégration verticale remise en cause.....	30
4.2.2. Une nouvelle génération d'entreprises.....	31
4.2.2.1. L'entreprise réseau.....	32
4.2.2.2. L'entreprise virtuelle.....	33
4.2.3. La mise en place d'une structure en réseaux.....	33
SECTION II LE SYSTEME D'INFORMATION	
1. Information et système d'information.....	34
1.1. Information.....	34
1.1.1. La circulation de l'information.....	35
1.2. Le système d'information.....	36
1.2.1. Définition.....	36
1.2.2. Les composants d'un système d'information.....	38
1.2.3. Quelques exemples de système d'information.....	40
1.2.4. Système d'information formel et informel.....	41
1.3. La mise en place d'un SI au sein d'une entreprise.....	41
1.3.1. Un projet organisationnel.....	41
1.3.2. Le cahier des charges.....	42
1.3.3. L'orientation « utilisateur ».....	42
1.4. Les rôles du système d'information.....	43
1.5. Les caractéristiques d'un SI.....	44
1.6. Les objectifs du système d'information dans l'entreprise.....	44
1.6.1. La réduction des couts.....	44
1.6.2. La création de valeur ajoutée.....	45
1.6.3. La modification de l'organisation des processus.....	45
2. Les niveaux et les types de systèmes d'information dans l'organisation.....	47
2.1. Les différents niveaux de système d'information.....	47
2.1.1. Les systèmes opérationnels SO	48
2.1.2. Les systèmes du niveau de gestion SMO	48
2.1.3. Les systèmes au niveau de la stratégie SIS	49
2.2. Les principaux types de systèmes d'information.....	49
2.2.1. Systèmes d'information de transaction STT	50
2.2.2. Systèmes d'information de la gestion SIG	51

2.2.3. Systèmes d'aide de la décision SIAD	52
2.2.4. Systèmes d'information pour dirigeants SID	54
3. Les acteurs des systèmes d'information	55
3.1. Les informaticiens (la maîtrise d'œuvre).....	55
3.1.1. La direction des systèmes d'information.....	55
3.1.2. Les sociétés de service informatique.....	56
3.2. Les gestionnaires (la maîtrise d'ouvrage).....	57
3.2.1. Une responsabilité diffuse touchant tous les niveaux de l'entreprise.....	57
3.2.2. Les cabinets de conseil.....	58
4. La place du service informatique au sein de l'entreprise	58
4.1. L'évolution du service informatique : du matériel à l'organisationnel.....	59
4.2. Service informatique, SI et personnel de l'entreprise.....	59
4.2.1. Une posture de « sachant ».....	60
4.2.2. Le décalage entre le service fourni et le service perçu.....	60
4.3. Service informatique, SI et politique de l'entreprise.....	62
4.4. Une réconciliation nécessaire.....	62
CONCLUSION	63
<u>CHAPITRE II : LA PERFORMANCE MANAGERIALE ET ROLE DES SI</u>	
INTRODUCTION	64
SECTION I LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE	
1. La notion de la performance	65
1.1. Définition de la performance.....	65
1.2. Les caractéristiques de la performance.....	67
1.3. Les critères et les critères d'appréciation de la performance.....	68
1.3.1. Les critères de la performance.....	68
1.3.2. Les critères d'appréciation de la performance.....	68
1.4. Les facteurs de la performance.....	69
2. Les types de performance	70
2.1. Performance multidimensionnelle.....	70
2.1.1. La performance organisationnelle.....	70
2.1.2. La performance sociale (humaine)	71
2.1.3. La performance commerciale.....	71
2.1.4. La performance économique.....	72
2.1.5. La performance managériale.....	72
2.2. Performance unidimensionnelle ou financière.....	72
2.3. Performance instrumentalisée.....	73
3. La mesure de performance	73
3.1. Les niveaux et objectifs de mesure de la performance.....	75
3.1.1. Les niveaux de mesure de la performance.....	75
3.1.2. Les objectifs de mesure de la performance.....	76
4. La performance managériale	77
4.1. L'évaluation de la performance managériale.....	77
4.1.1. Les modes d'évaluation de la performance managériale.....	77
4.1.1.1. Tableau de bord.....	77
4.1.1.2. La mise en place d'un contrôle de gestion.....	78

TABLE DES MATIÈRES

4.1.1.3. La remontée des comptes (reporting)	79
4.1.1.4. Les indicateurs.....	81
4.2. Les leviers de la performance managériale.....	80
4.3. Les indicateurs de la performance managériale.....	81
4.3.1. Définition d'un indicateur.....	81
4.3.2. Les caractéristiques d'un bon indicateur.	82
4.3.3. Les indicateurs de la performance managériale.....	82
4.3.3.1. Le taux de satisfaction des employés.....	83
4.3.3.2. La disponibilité de l'information.....	83
4.3.3.3. Les indicateurs sur les ressources humaines.....	83
SECTION II L'IMPACT DES SI SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE	
1. Les domaines d'application des SI pour l'entreprise.....	85
1.1. La communication standardisée d'informations via le protocole Internet.....	85
1.2. La gestion de la relation client.....	85
1.3. Le management de la connaissance.....	86
1.4. Le travail en groupe.....	87
1.5. La gestion globale de l'information : les ERP.....	88
2. L'impact des systèmes d'information sur la performance de l'entreprise.....	89
2.1. Étude de l'impact des systèmes d'information sur la performance de l'entreprise.....	90
2.1.1. Relation entre le rendement des actifs et les investissements en SI (le "paradoxe de la productivité").....	90
2.1.2. Les SI dans la fonction de production.....	91
2.1.2.1. Deux exemples d'études d'impact des SI sur la performance de l'entreprise.....	91
2.1.3. Cadre d'évaluation de l'impact multidimensionnel de l'investissement en SI sur la performance de l'entreprise.....	93
2.1.4. Deux types de théories de l'impact des SI.....	93
2.2. La performance comme variable dépendante dans la recherche en SI.....	95
2.2.1. Domaines de recherche sur les impacts des SI au niveau de la firme et de l'industrie.....	95
2.2.2. Modèle processuel de l'impact des SI.....	95
2.2.3. Modèle du « succès des SI »	96
2.3. Pistes théoriques et méthodologiques pour recherche futures.....	98
2.3.1. Perspectives et exemple de recherche sur l'alignement des SI.....	98
2.3.2. Recension des études d'impact de l'alignement des SI sur la performance de l'entreprise.....	98
2.3.3. Exemple de pratique de mesure d'impact des SI.....	99
2.3.4. Contexte, enjeux et déterminants de la performance des entreprises.....	100
3. Comment les SI impactent-ils les organisations et les entreprises commerciales.....	101
3.1. Impacts économiques.....	101
3.1.1. La théorie des coûts de transaction.....	102
3.1.2. La théorie de l'agence.....	103
3.2. Impacts organisationnels et comportementaux.....	104
3.2.1. Entreprises postindustrielles.....	104
3.2.2. Comprendre les résistances organisationnelles au changement.....	105
3.3. Internet et les entreprises.....	106
3.3.1. Abondance de l'information.....	106

3.3.2. Des outils de plus en plus performants.....	107
3.4. Implications permettant de concevoir et comprendre les systèmes d'information.....	107
4. Utiliser les systèmes d'information pour créer un avantage compétitif.....	108
4.1. Modèle des cinq forces de Porter.....	108
4.1.1. L'intensité de la concurrence intra-sectorielle.....	109
4.1.2. Menace de nouveaux entrants.....	109
4.1.3. La menace de produits de substitution.....	109
4.1.4. Le pouvoir de négociation des clients.....	110
4.1.5. Le pouvoir de négociation des Fournisseurs.....	110
4.2. Stratégies des systèmes d'information pour gérer les facteurs de concurrence.....	110
4.2.1. Leadership bas coût.....	111
4.2.2. Distinction produits.....	111
4.2.3. Concentration sur des marchés niches.....	112
4.2.4. Consolidation des liens privilégiés avec les clients et les fournisseurs.....	113
CONCLUSION.....	114
<u>CHAPITRE III: ETUDE DE CAS PRATIQUE « ALGERIE TELECOM »</u>	
INTRODUCTION.....	115
SECTION I HISTORIQUE ET PRESENTATION D'ALGERIE TELECOM	
1. Présentation de l'entreprise Algérie Télécom.....	115
2. Missions et objectifs d'Algérie.....	116
2.1. Missions.....	116
2.2. Objectifs.....	117
3. Mesures d'accompagnement.....	117
4. Les responsabilités d'Algérie Télécom.....	119
5. Le texte de réglementaire régissant l'activité d'Algérie Télécom.....	119
6. Bilan des réalisations 2003-2013.....	119
6.1. Réseau National.....	120
6.2. Réseau International.....	121
6.3. Réseau d'accès.....	121
6.4. Internet.....	121
6.5. Réseaux d'entreprises.....	122
6.6. Réseau Commercial.....	122
6.7. Les ressources humaines.....	122
6.7.1. Effectif.....	123
7. Organisation d'Algérie Télécom.....	124
7.1. Mobile (Mobilis).....	125
7.2. Internet (Djaweb).....	125
7.3. Télécommunications Spatiales (RevSat).....	125
8. Organigramme d'Algérie Télécom.....	126
9. Algérie Télécom Tlemcen.....	128
SECTION II METHODOLOGIE DE L'ENQUETE ET TRAITEMENT DES RESULTATS	
1. Les sources d'information au sein d'Algérie Telecom.....	129
1.1. Les sources internes.....	129
1.2. Les sources externes.....	129
2. Le rôle du SI au sein d'Algérie Telecom.....	130

TABLE DES MATIÈRES

3. Le fonctionnement du SI au sein d'Algérie Telecom	130
3.1. La collecte des données.....	130
3.2. Le stockage des données.....	131
3.3. Le traitement de l'information.....	131
3.4. La diffusion de l'information.....	131
4. L'impact du SI sur la performance managériale	132
4.1. Le délai et la prise de décision.....	132
4.2. La disponibilité de l'information.....	133
5. Méthodologie de l'enquête	133
5.1. La détermination de l'échantillon.....	133
5.2. La description du questionnaire.....	133
5.3. Les principales catégories de question.....	134
6. Interprétation et analyse des résultats	135
6.1. Le traitement des résultats.....	135
6.2. Synthèse et analyse des résultats.....	156
6.3. Les recommandations et les suggestions.....	156
CONCLUSION GÉNÉRALE	157
BIBLIOGRAPHIE	159
LISTE DES ABRÉVIATIONS	165
TABLE DES FIGURES	166
TABLE DES TABLEAUX	167
TABLE DES MATIÈRES	168
ANNEXE	174

ANNEXE : Le questionnaire

Madame, Monsieur, bonjour ;

Je suis un étudiant chercheur dans le cadre de préparation de projet de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Magister en système d'information et communication en entreprise

Je travaille sur un thème qui s'intitule « le Système d'information a l'épreuve de l'organisation » : l'entreprise de télécommunications Algérie Telecom.

Je vous prie de m'accorder un peu de votre temps et de répondre à toutes les questions afin de me permettre de mener des meilleures analyses. Je vous informe que vos informations resteront confidentielles dans le cadre de ce travail académique.

Merci d'avance.

BELACHOUI AHMED

Sexe : Masculin Féminin

Catégorie d'Age : Moins de 25 ans [25 – 40] [40 – 55] plus de 55 ans

Niveau d'étude : Primaire Secondaire Universitaire
 Post Graduation Formation professionnelle

Poste occupé :

Expérience professionnelle dans l'entreprise :

[0 – 5] [5 – 10] [10 – 15] plus de 15 ans

Expérience professionnelle dans le poste:

[0 – 3] [3 – 10] [10 – 15] plus de 15 ans

1. L'information occupe-t-elle une place importante dans votre entreprise ?

Beaucoup Moyenne Très peu

2. Pourquoi ?

.....
.....

3. Quels sont les principaux supports pour faire circuler l'information ? (classer ses éléments par degré d'utilisation : 1 très faible, 2 faible, 3 moyen, 4 fort 5 très fort)

Supports	1	2	3	4	5
Téléphone entre collègues					
Réunion de travail					
La rumeur de bouche à oreille					
Intranet					
Affichage					
Diffusion ciblée (par services,)					

4. Les informations collectées sont-elles systématiquement diffusées au sein de l'entreprise ?

Oui Non Je ne sais pas

5. Quels sont les moyens utilisés pour collecter les informations ?

(Plusieurs choix sont possibles)

Les manifestations scientifiques Le journal officiel
 Les documents établis par le ministère de la poste et TIC Les revues
 Les sites internet Autres

6. Les informations que vous collectez porte souvent sur (classer par ordre)

Les concurrents Les nouvelles technologies
 Le règlement de l'entreprise Les clients

7. Les informations collectées sont utilisées pour (Plusieurs choix sont possibles)

Analyser une situation Evaluer une décision Prendre une décision Anticiper et planifier

8. Comment communiquez-vous avec votre hiérarchie ?

De bouche à oreille Par fax Par téléphone Par email

9. Pourquoi avez-vous choisi ce type de communication ?

Facilité Sécurité Le seul moyen de communication

10. Selon vous, à quoi correspond le système d'information ?

Equipement informatique	
Programme informatique	
Outil de gestion	
Tous a la fois	

11. Selon vous est ce que le système d'information joue un rôle important dans les différentes activités de l'entreprise?

Oui Non Je ne sais pas

12. Selon vous, qui sont les plus concernais par le système d'information dans votre entreprise ?

Les décideurs Les administrateurs Les ingénieurs Tout le monde

13. Selon vous quel est le type de système d'information le plus utilise par Algérie télécom ?

(Plusieurs choix sont possibles)

N°	Type de SI	Définition du type de SI	
1	Les systèmes de traitement de transactions	proviennent des transactions que l'organisation effectue avec ses clients, ses fournisseurs, ses créanciers ou ses employés.	
2	Les systèmes d'information de la gestion	fournissent aux gestionnaires du niveau tactique les informations requises pour la prise de décisions courantes et relativement structurées.	
3	Les systèmes d'aide à la décision	aident les gestionnaires dans leur prise de décisions à travers les outils qu'ils intègrent.	
4	Les systèmes d'information pour dirigeants	utilisés pour les réflexions d'analyses et les décisions stratégiques de l'organisation.	

14. Comment qualifier vous l'investissement de votre entreprise en système d'information?

Beaucoup Moyenne Très peu

15. Quel est l'élément qui peut être amélioré par la mise en place du SI au sein de l'entreprise Algérie Telecom ? (classer par ordre)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> La prise de décision | <input type="checkbox"/> Le délai d'exécution |
| <input type="checkbox"/> La cohérence | <input type="checkbox"/> Le contrôle et l'évaluation |
| <input type="checkbox"/> Synergie entre services | <input type="checkbox"/> La planification |

16. Comment définissez-vous la performance de l'entreprise ?

- L'atteinte des objectifs de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre.
- Un résultat chiffré obtenu dans une compétition ou encore le résultat optimal qu'une machine peut obtenir.
- Tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques.

17. A quoi le système d'information sur la performance sert-elle ? (plusieurs choix sont possibles)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Pour rémunérer la performance | <input type="checkbox"/> Pour surveiller les divisions et les employés |
| <input type="checkbox"/> Pour prendre ses décisions | <input type="checkbox"/> Pour faire connaître la stratégie de l'entreprise |
| <input type="checkbox"/> Pour améliorer la coordination | <input type="checkbox"/> Pour planifier des cycles de formation |

18. Quels sont les moyens utilisés pour mesurer la performance de votre entreprise ?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> L'animation et le développement des collaborateurs | <input type="checkbox"/> Le taux de satisfaction des employés |
| <input type="checkbox"/> Le délai de prise de décision | <input type="checkbox"/> La disponibilité de l'information |
| <input type="checkbox"/> Le temps de réponse aux appels de service | <input type="checkbox"/> Autres |

19. Pensez-vous que le système d'information a un impact sur la performance managériale au sein de l'entreprise Algérie Telecom ?

- Oui Non Je ne sais pas

20. Si oui, à quel niveau existe cette relation ?

- Au niveau opérationnel
- Au niveau de la gestion
- Au niveau de la stratégie

20. bis Comment ?.....
.....

ملخص

يلعب نظام المعلومات دورا هاما في تطور المؤسسات. كما قيل إذا الإنسان يتنفس الهواء فالمؤسسة تتنفس المعلومات و قد أنجز هذا العمل المتواضع لدراسة و تحليل تأثير نظام المعلومات على أداء المؤسسة. و قد صممنا هذا البحث لشرح أن نظام المعلومات هو وسيلة أساسية لسير المؤسسات و تحسين مستوى أدائها. و هذا من خلال توفير المعلومات اللازمة. خيارنا تركز على مؤسسة اتصالات الجزائر ، لذلك كان من الضروري عرض أساسيات نظام المعلومات ، مفهوم أداء الأعمال و مؤشراتنا. و يليها عرض لمؤسسة اتصالات الجزائر للتعرف عن كثر على البيئة التي تعمل فيها. و في النهاية حاولنا تحليل تأثير نظام المعلومات على أداء مؤسسة اتصالات الجزائر.

الكلمات المفتاحية: معلومات، نظام المعلومات، أداء المؤسسة

Résumé

Le système d'information joue un rôle important dans le développement des organisations, comme il a été dit : si l'homme respire de l'air, l'entreprise respire de l'information.

Ce modeste travail a été établi pour étudier et analyser l'impact du système d'information sur la performance d'entreprise.

Notre travail vient pour montrer que le système d'information est l'un des moyens essentiels dans les entreprises afin d'améliorer sa performance en fournissant l'information nécessaire,

Comme l'étude concrète a été effectuée dans une entreprise de télécommunication, il était vu nécessaire de présenter en premier lieu, les aspects fondamentaux du système d'information, d'aborder la notion de la performance et ses indicateurs, suivi de la présentation d'ALGERIE TELECOM pour cerner de plus près l'environnement dans lequel elle évolue et en fin d'essayer d'analyser l'impact du système d'information sur la performance d'ALGERIE TELECOM.

Les mots clés : Information, système d'information, performance

Abstract

Information system is more important in organization. It has been said: if human breathes air, breathe the business information.

This research work is to study and analyze the impact of information system on the performance of company.

Our research demonstrates that the information system is essential in companies to improve performance by providing the necessary information.

As the concrete study was carried out in a company of telecommunication, it had been necessary to present first, the fundamentals of information system, to approach the concept of performance and its indicators. Follow by the presentation of ALGERIE TELECOM and its subsidiaries to identify more closely the environment in which evolves, at the end we try to analyze the impact of information system on the performance in ALGERIE TELECOM.

Keywords: Information, information system, performance.