

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ÉCOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT « ENSM »
Pôle Universitaire de KOLÉA-TIPASA



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES
MASTER EN MANAGEMENT STRATEGIQUE ET SYSTEME D'INFORMATION

**L'adéquation entre le système d'information
et les objectifs stratégiques**

Cas : Société Nationale d'Assurance SAA

Elaboré par :

ZDIAHMED Fethi

Encadré par :

Dr. ABID Nabila

Année universitaire : 2020/2021

Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier ALLAH de m'avoir donné la force pour pouvoir accomplir ce modeste travail.

Aucun remerciement ne saurait exprimer l'affection et l'amour que j'éprouve envers vous mon cher père.

Nous tenons à exprimer notre entière reconnaissance à **Mme. ABID Nabila** pour nous avoir encadré et dirigé tout au long de cette période de préparation de notre travail.

Je tiens à remercier également mes chers amis Louniss et Hichem pour leur soutien moral.

Un remerciement spécial est dédié à mes sœurs pour leur aide et leurs encouragements.

Enfin, j'adresse mes sincères remerciements à mes enseignants.

Résumé

Dans un contexte de rivalité, l'entreprise consacre tous ses moyens et compétences envisageant les changements environnementaux pour assurer son existence et réaliser ses objectifs stratégiques. Elle est censée prendre des décisions en permanence pour faire face aux changements qui peuvent impacter l'atteinte de ses buts. Cela est possible grâce à l'utilisation d'un système d'information solide et capable d'évoluer avec l'évolution des besoins de l'entreprise, mais afin que le système d'information soit adéquat avec les objectifs stratégiques, il doit répondre à certaines exigences. Dans cette perspective, l'objectif de notre recherche est de montrer l'adéquation entre le système d'information et les objectifs stratégiques, quels caractéristiques le SI doit répondre pour qu'il soit solide, résilient et durable par l'étude de l'entreprise société nationale d'assurance. Le SI adéquat fournit des informations pertinentes aux décideurs, considéré comme un outil d'aide à la décision et d'opérationnalisation de la stratégie et qui répond aux besoins d'entreprise d'une manière cohérente.

Mots clés : le système d'information, les objectifs stratégiques, l'adéquation, les décisions.

ABSTRACT

In a context of rivalry, the company devote all her moneys and skills facing environmental changes to assure her existence and achieve the strategic targets. It has to make decisions with the same time to face those changes that could affect achieving those goals. All this is possible because of the use of a solid information system and able to evolve with the evolution of the company needs, but to make the information system appropriate with strategic targets, it must have some characteristics. From this perspective, the goal of our research is to show the adequacy between the information system and strategic targets and what are the characteristics that the IS should answer to be solid, resilient and durable by studying the national insurance company. The adequate SI is a tool to help making decision and operationalization the strategy and satisfy the needs of the company in a coherent way.

Key words: information system, strategic targets, adequacy, decisions.

ملخص

في ظل المنافسة، تركز الشركة جميع مواردها ومهاراتها لمواجهة التغييرات البيئية لضمان وجودها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية. يتوجب عليها أن تتخذ قرارات باستمرار للتعامل مع التغييرات التي قد تؤثر على تحقيق أهدافها. وهذا ممكن بفضل استخدام نظام معلومات قوي قادر على التطور مع تطور احتياجات الشركة، ولكن لكي يكون نظام المعلومات ملائماً للأهداف الإستراتيجية، يجب أن يستجيب لمتطلبات معينة، من هذا المنظور، فإن الهدف من بحثنا هو إظهار الملاءمة بين نظام المعلومات والأهداف الإستراتيجية، وما هي المعايير التي يجب أن يفي بها نظام المعلومات حتى يكون متين ومرن ودائم من خلال دراسة حالة للشركة الوطنية للتأمين. يوفر نظام المعلومات المناسب المعلومات ذات الصلة لصانعي القرار، والتي تعتبر أداة لدعم القرار وتفعيل الإستراتيجية والتي تلبي احتياجات العمل بطريقة متناسقة

الكلمات المفتاحية: نظام المعلومات، الأهداف الإستراتيجية، الملاءمة، القرارات.

Table de matières :

TABLE DE MATIERES.....	IV
Liste des figures.....	VIII
Liste des Tableaux.....	VIII
Liste des abréviations	IX
Introduction générale.....	1
CHAPITRE 01 :CADRE CONCEPTUEL LA STRATEGIE ET LE PILOTAGE STRATEGIQUE.....	
1 SECTION 01 : LA STRATEGIE.....	8
1.1 LES ORIGINES DE LA STRATEGIE :	8
1.2 DEFINITION DE LA STRATEGIE :	8
1.3 LES OBJECTIFS STRATEGIQUES :.....	9
1.4 LES TROIS NIVEAUX DE LA STRATEGIE :	10
1.5 LE VOCABULAIRE DE LA STRATEGIE :.....	11
1.6 LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE :.....	12
1.7 LES OPTIONS STRATEGIQUES :	16
1.8 LES STRATEGIES DES COMPAGNIES D'ASSURANCE :	17
1.9 LES FACTEURS DETERMINENT LA STRATEGIE D'UNE ENTREPRISE D'ASSURANCE :	18

2 SECTION 02 : LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE ET LE PILOTAGE STRATEGIQUE.....	19
2.1 LE DEPLOIEMENT STRATEGIQUE :	19
2.2 LES DECISIONS STRATEGIQUES :	21
2.3 LE PILOTAGE STRATEGIQUE :	22
2.4 LES OUTILS DE PILOTAGE :	23
CONCLUSION :	24
CHAPITRE 02 : SYSTEME D'INFORMATION.....	26
SECTION 01 : HISTORIQUE, DEFINITION ET CLASSIFICATION DES SI :.....	26
1.1 HISTORIQUE DE LA FONCTION SYSTEME D'INFORMATION :	26
1.2 NAISSANCE DU SYSTEME D'INFORMATION :	27
1.3 DEFINITION SYSTEME D'INFORMATION SI :	28
1.4 LES FONCTIONS DE SYSTEME D'INFORMATION :	29
1.5 SYSTEME D'INFORMATION (SI) ET SYSTEME INFORMATIQUE (IT) :	29
1.6 ROLE DU SYSTEME D'INFORMATION :	30
1.7 LA CLASSIFICATION DES SYSTEMES D'INFORMATION :	31
1.8 L'EVOLUTION DES SI PAR L'INTEGRATION DES PROGICIELS (ERP, CRM) :	33

SECTION 2 : L'URBANISATION, LA SECURITE ET LA GOUVERNANCE	
DE SI.....	37
2.1 L'URBANISATION DU SYSTEME D'INFORMATION :	37
2.2 LA SECURITE DES SYSTEMES D'INFORMATION :.....	41
2.3 LA GOUVERNANCE DES SYSTEMES D'INFORMATION :	46
2.4 ALIGNEMENT STRATEGIQUE DES SYSTEMES D'INFORMATION :	49
CHAPITRE 03 : CADRE METHODOLOGIQUE.....	48
1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE :	55
1.1 LE CHOIX METHODOLOGIQUE :	55
1.2 LES OUTILS DE COLLECTE DE DONNEES :	55
2 ECHANTILLON CIBLE :	58
3 TRAITEMENT DES DONNEES :.....	59
4 CONCLUSION	59
CHAPITRE 04 :DISCUSSION ET ANALYSE DES RESULTATS.....	54
SECTION 1 : CADRE ORGANISATIONNEL ET LE SI DE	
L'ENTREPRISE.....	61
1.1 HISTORIQUE DE LA SAA :	61
1.2 PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL :	61

1.3	LA PART DE MARCHE PAR RAPPORT AUX CONCURRENTS :	65
1.4	SYNTHESE D'ACTIVITE DE SAA PAR BRANCHE EN 2019 :	66
1.5	: LE SYSTEME D'INFORMATION SAA :	66
SECTION : PRESENTATION ET ANALYSE DE RESULTATS :.....		72
2.1	LA DETERMINATION DES OBJECTIFS AU SEIN DE L'ENTREPRISE.....	72
2.2	LE ROLE DE SI DANS LA SAA :	74
2.3	LA RELATION ENTRE LES OBJECTIFS DE LA SAA ET LE SYSTEME D'INFORMATION :	77
2.4	PROPOSITION D'UN MODELE SAM D'ALIGNEMENT STRATEGIQUE DU SI :	79
CONCLUSION :.....		81
Conclusion générale.....		77
BIBLIOGRAPHIE :.....		87

Liste des figures :

Figure 1 La matrice SWOT	13
Figure 2 Les 5+1 forces de Porter.....	15
Figure 3 Représentation de SIG.....	32
Figure 4 Representation de SAID.....	33
Figure 5 Le fonctionnement d'un ERP	35
Figure 6 La platform EAI.....	40
Figure 7 Les cinq axes stratégiques de la gouvernance	49
Figure 8 L'alignement stratégique construit la valeur.....	50
Figure 9 Organigramme de la SAA	64
Figure 10 Schéma fonctionnel du réseau WAN de la SAA	67
Figure 11 Infrastructure applicative actuelle de la SAA.....	70
Figure 12: modèle d'alignement stratégique SAM	80

Liste des Tableaux :

Tableau 1 Les évolutions de la technologie informatique du système d'information	30
Tableau 2 La population d'étude de notre recherche.....	58
Tableau 3 La part de marché de la SAA	65
Tableau 4 la croissance des revenus de l'année 2019.....	66
Tableau 5 Requête de fréquence de mots de la première thématique	72
Tableau 6 Requête de fréquence de mots de la deuxième thématique.....	74

Liste des abréviations :

SI : système d'information

SAA : société nationale d'assurance

DAS : domaine d'activité stratégique

TI : technologie de l'informatique

TIC : technologie de l'information et de communication

STT : système de traitement et de transaction

SIG : système d'information de gestion

SIAD : système d'information d'aide à la décision

ERP: entreprise resources planning

CRM: customer relationship manager

RH : ressources humaines

DG : direction générale

DSI : direction des systèmes d'information

EAI : entreprise application intégration

MOM : message oriented middleware

PCA : plan de continuité d'activité.

RSSI : responsable de sécurité de système d'information

Introduction générale

Les entreprises évoluant dans un environnement plein de complexité et de compétitivité cherchent à répondre aux besoins des parties prenantes et créer de la valeur en utilisant ses ressources et compétences d'une façon optimale. Donc, elles visent à augmenter ses résultats pour accroître sa valeur afin d'obtenir une position importante dans son environnement concurrentiel.

Le management stratégique est une discipline qui s'intéresse à la vie de l'entreprise. Cette dernière doit faire face à plusieurs défis pour assurer sa survie. L'un de ces défis le plus spectaculaire est de mettre des outils de pilotage appropriés à la disposition des dirigeants permettant de véhiculer l'entreprise vers l'excellence et la pérennité tout en évitant la dérive stratégique.

Durant l'exécution de sa stratégie, l'entreprise confronte des changements permanents et des risques considérables qui peuvent impacter l'atteinte des objectifs d'une façon ou d'une autre. Pour cela les dirigeants sont obligés de fixer les orientations stratégiques en permanence pour qu'ils assurent le pilotage de l'entreprise et la réalisation des objectifs en performance et minimisent les risques confrontés en utilisant tous les moyens possibles et les outils adéquats.

Aujourd'hui, l'information est devenue le carburant pour celui qui la possède, elle est considérée comme un atout stratégique. C'est un élément crucial pour le succès de l'entreprise. La mondialisation transforme profondément la nature de compétitivité, elle est devenue informationnelle plus qu'industrielle. La bonne information est donc toujours importante pour prendre une décision tout en évitant la désinformation (fausse information) par l'analyse et la vérification de sa fiabilité.

Nombreux sont les outils pour faciliter la prise de décision : la cartographie, le tableau de bord, l'arbre de décision, la matrice de décision, la présentation des données et la loi Pareto. Pour choisir un de ces derniers et le plus convenable à la stratégie il faut prendre en compte qui sont les décideurs, le processus de la décision, l'environnement de la décision.

Le système d'information est aussi un outil d'aide à la décision qui réunit l'entreprise en connectant ces fonctions et ses filiales. Il est considéré comme l'air de l'entreprise car il est le lien direct entre tous les niveaux hiérarchiques. Les filiales de l'entreprise évoluent

dans un environnement interne en fonction des objectifs cités par la direction générale et leur propre objectif. Il s'agit d'avoir un avantage parentèle tout en créant la valeur à ses clients internes et externes en utilisant un système d'information de plus en plus capable de répondre aux besoins exigés.

Le système d'information est un outil d'aide au pilotage qui assure la rapidité de communication des informations et la coordination entre les différentes entités de l'entreprise. Il contribue considérablement à l'optimisation de la qualité de service et la résolution des problèmes qui peuvent provoquer une rupture stratégique.

Le système d'information fait partie intégrante de la stratégie de l'entreprise. Pour qu'il puisse répondre aux exigences de l'entreprise, il doit être efficace, efficient et évolutif, ce qui exige un pilotage et des mécanismes permettant de réduire les risques opérationnels, garantir la sécurité des actifs informationnels et leur traitement, une qualité de système d'information en adéquation avec la stratégie.

Contexte de la recherche :

Pour les besoins de son activité courante, pour éclairer les décisions et assurer son fonctionnement interne, l'entreprise doit gérer un certain nombre d'informations. Au cours de ces trente dernières années, la performance des systèmes d'information a fait l'objet de plusieurs travaux.

Les premiers travaux ont porté notamment sur l'analyse de l'impact des systèmes d'information sur la productivité des entreprises, ensuite la dimension « capital immatériel » a été mise en évidence, considérant le système d'information comme un capital de l'entreprise, elle vise à analyser la complémentarité de ce dernier avec les autres ressources de l'entreprise. (ABID. N, 2018, p 43).

La notion de modélisation de l'organisation est également présente dans le concept de SI, car ce dernier doit permettre une structuration des données dans une logique organisationnelle définie selon la mise en adéquation de ressources et d'objectifs.

Certains SI permettent de cartographier les entités de l'organisation et de les coordonner dans une logique d'action organisée afin d'atteindre les objectifs fixés au

préalable. L'alignement des différents sites ou groupes de travail est souvent une condition essentielle dans l'atteinte des objectifs qui nécessite une cognition distribuée avec des SI comme support (Rasmussen et al, 1991).

L'une des autres difficultés dans les organisations étendues est de savoir quelles sont les Capacités organisationnelles des différentes entités, d'autant plus lorsqu'elles sont réparties d'un point de vue géographique et qu'elles possèdent un certain degré d'autonomie.

Enfin, les SI peuvent faire évoluer le découpage des rôles des entités dans un logique projet en faisant état du niveau de chacune au moment de la prise de décision. Les SI servent de support aux outils de gestion visant à modéliser les niveaux, compétences et ressources disponibles dans chacune d'entre elles.

Il est ainsi parfois difficile pour une organisation de connaître le fonctionnement réel de ses propres entités. En ce sens, les outils de gestion basés sur les SI permettent une investigation du fonctionnement organisationnel. (Moison, 1997).

Le défi des grandes entreprises d'assurance aujourd'hui est de viser l'excellence par l'exploitation des données afin d'accroître la fidélité des clients et générer des nouvelles sources des revenus, La protection de l'entreprise et la sécurité de ses opérations. Donc, ce sont des enjeux sectoriels et des enjeux des entreprises qui ont un impact sur le système d'information. Ce dernier est considéré comme un outil d'aide à la décision car il communique des informations de qualité, au bon moment pour la bonne personne (décideurs). Les besoins de l'entreprise en informations sont de plus en plus croissants. Ainsi, il est important de prendre en considération l'adéquation entre le système d'information et la stratégie de l'entreprise.

Choix du thème :

Le thème a été choisi pour les raisons suivantes :

- ✓ Notre formation au sein de l'ENSM se base sur les deux domaines : stratégie et système d'information.

- ✓ L'information devenue l'aire de l'entreprise qui assure sa vie et son existence. En conséquence, c'est la performance du système d'information qui assure la collecte et la diffusion des informations fiables et utiles pour la prise de décision.
- ✓ La nécessité d'un système d'information qui collecte et diffuse les bonnes informations pour les entreprises quel que soit son type, sa taille et son secteur d'activité.

Terrain de recherche :

Dans l'objectif d'examiner les différents volets théoriques que nous avons acquis durant notre formation au sein de l'ENSM, suite à cette recherche. Le choix est tombé sur la société nationale d'assurance (SAA) au niveau de sa direction générale. La SAA est le terrain adéquat avec notre sujet de recherche car le secteur des assurances est très compétitif.

Problématiques :

Dans ce travail de recherche, nous allons nous focaliser sur la relation du système d'information SAA comme un outil de pilotage stratégique de l'entreprise.

Cette étude s'articule sur la problématique suivante :

Le système d'information SAA est-il adéquat avec les objectifs stratégiques de l'entreprise ?

De cette problématique découle les interrogations suivantes :

- ✓ Quelles sont les variables clés déterminant la fixation des objectifs stratégiques de la SAA ?
- ✓ Comment le système d'information SAA évolue pour répondre à l'évolution des besoins de l'entreprise ?

Objectif de la recherche :

Notre objectif principal à travers ce travail est de montrer l'adéquation entre le système d'information et les objectifs stratégiques de l'entreprise, ainsi :

- ✓ Etudier l'impact des changements dans la stratégie sur le système d'information.
- ✓ Montrer la nécessité d'évolution de système d'information pour la performance de l'entreprise.
- ✓ Montrer les avantages d'utilisation des nouvelles technologies pour la gestion et le pilotage de l'entreprise.

Structure du thème :

Dans le but du bon déroulement de notre travail de recherche, nous allons diviser le contenu de ce travail sur quatre chapitres :

Dans le premier chapitre nous présentons la stratégie, objectifs stratégiques les choix et le déploiement stratégique dans la première section. La deuxième section sera consacrée aux compagnies d'assurance et les facteurs déterminant leurs stratégies.

Le deuxième chapitre s'intéresse au système d'information, ses différents niveaux, la gouvernance, puis la sécurité et l'alignement des systèmes d'information.

Dans le troisième chapitre nous allons présenter la méthodologie à suivre, notre positionnement épistémologique et la méthode de collecte et de traitement des données.

dans le dernier chapitre nous allons présenter l'organisme d'accueil, son système d'information. puis l'analyse et discussion de résultats

CHAPITRE 01 :

CADRE CONCEPTUEL LA

STRATEGIE ET LE PILOTAGE

STRATEGIQUE

L'élaboration d'une stratégie est un processus très exigeant qui nécessite la prise en compte des éléments nombreux tel que les capacités de l'entreprise, l'environnement dans lequel exerce ses activités, les parties prenantes notamment le client qui devient plus en plus très attentifs aux comportements organisationnelles, et enfin la volonté des dirigeants et le style de management adaptée par ces derniers. Dans ce chapitre nous allons parler de la stratégie et ses niveaux les objectifs stratégiques, le diagnostic stratégique puis les options stratégiques dans la première section. Pour la deuxième section nous présentons le déploiement stratégique, les décisions stratégiques et le pilotage.

1 Section 01 : La stratégie

Étant donné que la stratégie constitue un champ spécifique parmi les disciplines de management. Et bien sûr Faire du management stratégique constitue un véritable défi. Il faut en effet être capable d'appréhender les problèmes complexes auxquels les organisations sont confrontées dans leur développement à long terme, tout en s'inscrivant dans leur fonctionnement quotidien et dans leur réalité effective.

1.1 Les origines de la stratégie :

Le terme de stratégie trouve son origine dans les mots grecs stratos (armée) et agêin (conduire). Contrairement à la tactique dont l'enjeu est local et limité dans le temps (gagner une bataille), la stratégie à un objectif global et à long terme (gagner la guerre).(Cartier, 2010, p. 10)

1.2 Définition de la stratégie :

Selon Alfred Chandler : « La détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise et l'adoption des actions et des allocations de ressources nécessaires pour atteindre ces buts. »

Michael Porter : « La stratégie concurrentielle consiste à être différent. Elle implique de choisir un périmètre d'activité distinct et de proposer une combinaison de valeur unique.
»

Selon Henry Mintzberg : « Une configuration dans un flux de décisions. » (ORTEGA, 2013)

D'après les définitions précédentes, la stratégie consiste à définir les finalités et l'orientation à long terme de l'entreprise, afin de créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes, en mobilisant son environnement et des ressources et compétences spécifiques pour bâtir un avantage concurrentiel.

1.3 Les objectifs stratégiques :

C'est un engagement de l'entreprise à long terme qui peut être qualitatifs ou quantitatifs. Ils sont souvent formulés en termes financiers, niveau de profit souhaité, taux de croissance, dividendes attendus ou valorisation du cours de l'action. Les objectifs stratégiques peuvent également s'exprimer en termes de part de marché, niveau de qualité, de taux de rétention des clients.

Les objectifs stratégiques doivent.

- ✓ Prendre en compte les ressources et compétences possédées par l'entreprise.
- ✓ Dépendent de la finalité de l'entreprise.
- ✓ Tenir en compte l'environnement de l'organisation.

1.3.1 Les objectifs SMART :

C'est une méthode de formulation des objectifs par rapport à cinq critères : Spécifique, Mesurable, Ambitieux, Réaliste et Temporel.

Spécifique : un objectif spécifique précise des actions et des comportements qui vont être induit pour l'atteindre.

- Mesurable : l'objectif doit pouvoir être quantifié ou qualifié cela permet de définir un seuil, un niveau, une valeur à atteindre.
- Ambitieux : il doit être d'un niveau élevé qui représente un défi pour créer une certaine forme de motivation.

- Réaliste : il doit être concret, possible à atteindre. Il énonce ce que nous pouvons faire, compte tenu des moyens dont dispose l'entreprise et les capacités des employés d'autre part.
- Temporel : pour être efficace, l'objectif doit s'établir avec des délais de réalisation.

1.4 Les trois niveaux de la stratégie :

Selon Gerry Johnson et al, la stratégie intervient à trois niveaux dans une organisation sont les suivants :(Whittington, 2012, p. 8)

1.4.1 La stratégie d'entreprise (stratégie corporate) :

Concerne le dessein et le périmètre de l'organisation dans sa globalité, et la manière dont elle ajoute de la valeur à ses différentes activités. Cela inclut les choix de couverture géographique, de diversité de l'offre de produits et services, et la manière dont les ressources sont allouées entre les activités.

1.4.2 Stratégie par domaine d'activité (DAS) :

Qui consiste à identifier comment les activités incluses dans la stratégie d'entreprise doivent se comporter sur leurs propres marchés. Cela concerne généralement les questions de positionnement et la réponse aux actions des concurrents. C'est la raison pour laquelle la stratégie par domaine d'activité est également appelée stratégie concurrentielle.

1.4.3 Les décisions opérationnelles :

Qui déterminent comment les différentes composantes de l'organisation (ressources, processus, savoir-faire des individus) déploient effectivement les stratégies définies au niveau global et au niveau des DAS.

L'alignement entre les trois niveaux de stratégie est crucial. Du fait des multiples imbrications entre ces différents niveaux d'action et d'analyse, la stratégie est toujours un exercice complexe.

1.5 Le vocabulaire de la stratégie :

David Collis et Michael Rukstad affirment que les managers devraient être capables de résumer la stratégie de leur organisation en distinguant ses buts fondamentaux, qui incluent généralement sa mission, sa vision et ses objectifs, son périmètre d'activité et la nature de son avantage concurrentiel.

1.5.1 La mission :

Elle exprime la raison d'être de l'entreprise et permet mieux comprendre la nature distinctive de l'entreprise.

1.5.2 La vision :

Elle exprime le futur souhaité par l'entreprise, elle permet de réaliser la mission de l'entreprise en fixant un objectif à atteindre.

1.5.3 Les objectifs :

Sont des jalons marquant les étapes sur le parcours vers la ligne d'arrivée et vers l'accomplissement de la mission.

1.5.4 Le périmètre d'activité :

Une des dimensions fondamentales de la stratégie. Il concerne les clients, les marchés et le niveau d'intégration verticale.

1.5.5 L'avantage concurrentiel :

Il est traduit en ce que l'entreprise peut faire mieux que ses concurrents sans utiliser plus de ressources.

1.6 Le diagnostic stratégique :

Il consiste à examiner la santé concurrentielle où la capacité stratégique de l'entreprise, le diagnostic étudie l'entreprise dans son environnement. En interne par l'analyse des différentes ressources et les compétences distinctives de l'entreprise pour repérer les forces et les faiblesses qu'elles sont considérées comme des sources d'un avantage concurrentiel. En externe il s'agit de repérer les facteurs de macro et micro environnement qui peuvent être des opportunités ou des menaces.

1.6.1 Le diagnostic interne :

Il vise à définir le potentiel stratégique de l'entreprise, c'est-à-dire les forces et les atouts sur lesquels elle pourra s'appuyer pour définir ses orientations stratégiques. Le diagnostic interne doit permettre de mettre en évidence le savoir-faire de l'entreprise, son métier, ses compétences. Mais l'entreprise n'est pas faite que de forces, elle compte également des faiblesses, des caractéristiques sur lesquelles elle ne peut pas compter pour définir ses stratégies. Le diagnostic interne vise donc à définir les capacités et les aptitudes stratégiques de l'entreprise.

1.6.2 Le diagnostic externe :

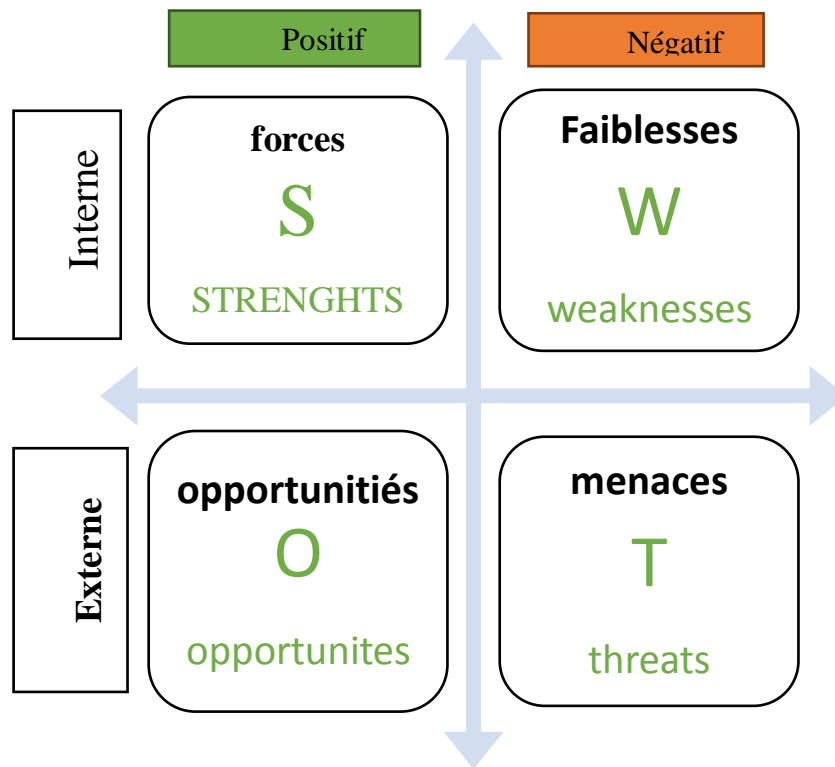
Il a pour objectif de déceler, dans la situation actuelle et dans les évolutions des environnements de l'entreprise, les perspectives susceptibles de lui être favorables et défavorables. En effet, les environnements de l'entreprise recèlent à la fois des opportunités, des chances de développement et des menaces qui peuvent remettre en cause les stratégies actuelles.

1.6.3 Les orientations stratégiques :

Selon Jean-Pierre Helfer, la décomposition formelle entre diagnostic interne et diagnostic externe ne doit pas laisser penser que ces deux approches sont indépendantes. Elles sont en réalité fortement liées. Ainsi en matière stratégique. Le diagnostic interne n'a de sens que par rapport aux concurrents. De la combinaison des résultats de l'analyse interne et externe, on déduit les orientations stratégiques que l'entreprise peut envisager et parmi lesquelles ses dirigeants pourront puiser en fonction de leurs objectifs.

Cette analyse reposant sur la découverte des forces/faiblesses et des menaces/opportunités, porte le nom cle SWOT (Strenghts, weaknesses, opportunities, Threats).(Helfer, 2013, p. 88)

Figure 1 La matrice SWOT



Source : Gerry Johnson et al, stratégie 2014

1.6.4 L'analyse de PESTEL :

C'est un modèle qui permet de juger les facteurs de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue. Le modèle PESTEL répartit les influences environnementales en six grandes catégories : politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques et légales

- ✓ Politiques : le rôle des pouvoirs publics. L'état est souvent un acteur économique majeur, la politique fiscale.
- ✓ Economiques : le cycle économique dans lequel l'entreprise est situé, il est en croissance où récession, l'influence des taux de change.

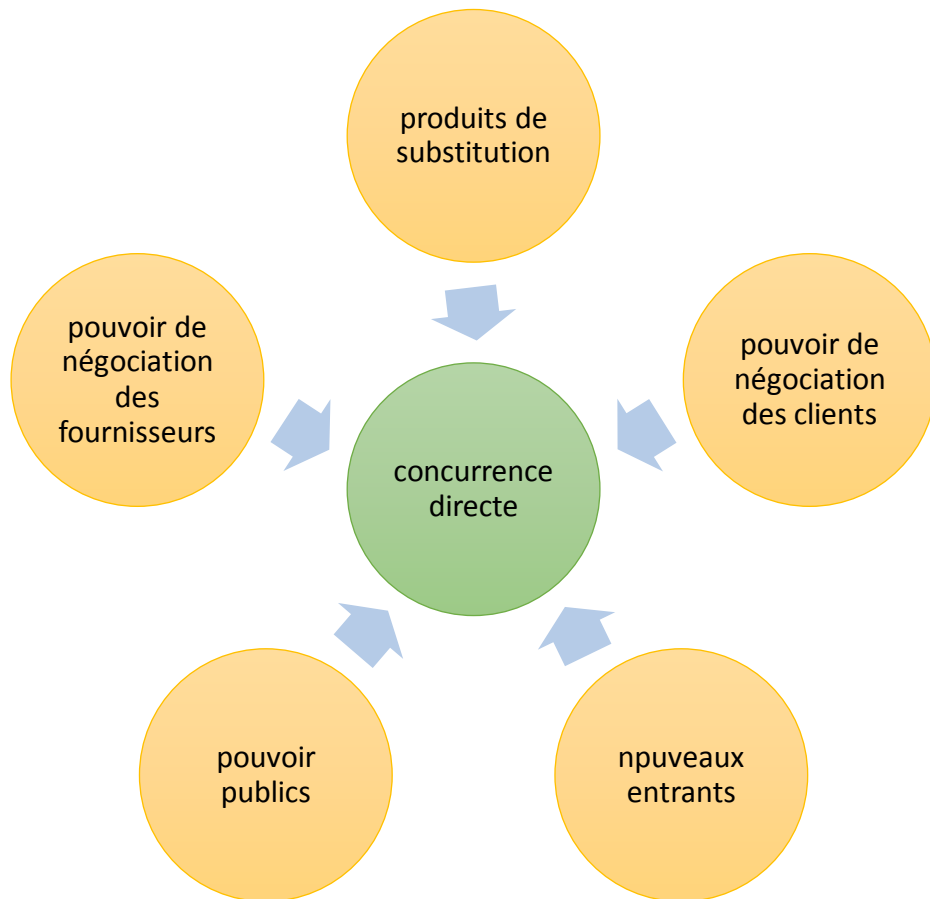
- ✓ Sociologiques : les évolutions culturelles et démographiques, le niveau d'éducation, la culture de distribution des revenus.
- ✓ Technologiques : l'évolution des tendances technologiques et l'impact d'innovations sur l'activité de l'entreprise.
- ✓ Ecologiques : concerne les préoccupations environnementales, pollution, recyclage, réchauffement climatique.
- ✓ Légales : les contraintes juridiques, les normes de sécurité, les restrictions qui peuvent frapper les opérations de fusion et acquisition ou encore les mesures destinées à lutter contre la fraude fiscale.

Selon FRACK BRULHART, L'objet de cette analyse n'est pas de dresser un listing ou une check-list exhaustive et descriptive de l'ensemble des caractéristiques environnementales. Le risque est en effet grand pour l'analyste de se perdre dans une multiplicité de données et de faits bruts qui n'apportent pas ou peu d'informations sur les enjeux et les questions clés qui se posent à l'entreprise.(BRULHART, 2015, p. 18)

1.6.5 Le modelé de PORTER 5+1 forces de la concurrence :

Porter affirme que l'objectif fondamental d'une organisation est l'obtention d'un avantage concurrentiel. Ce modèle permet d'évaluer l'attractivité d'une entreprise en termes d'intensité concurrentielle en étudiant les forces suivantes : pouvoir de négociation des clients, pouvoir de négociation des fournisseurs, les produits de substitution, menace des nouveaux entrants, les concurrents directs et le pouvoir publics.

Figure 2 Les 5+1 forces de Porter



Source : Jean-Pierre Helfer et al. 2013, Management Stratégique

1.6.6 La chaîne de valeur :

La chaîne de valeur décompose l'entreprise en deux types d'activités, les activités principales qui créent directement de la valeur et les activités de soutien qui permettent aux premières de fonctionner. L'analyse ne se limite pas à l'étude de chaque activité mais au lien qui les unit. En effet, c'est l'interdépendance de toutes ces activités qui crée (ou, au contraire, détruit) de la valeur et de la marge. Les activités principales servent à délivrer le produit ou service au client et sont directement impliquées dans la création de valeur et les activités de soutien permettent aux activités principales de fonctionner de manière efficace et efficiente. (Cartier, 2010, p. 34)

1.7 Les options stratégiques :

Dans chacun des domaines où elle opère, l'entreprise doit choisir une stratégie afin d'affronter les concurrents. M Porter a identifié trois options : (Marchesnay, 2004)

1.7.1 Domination par les coûts :

Elle base sur le modèle (coût/volume/profit), la production en masse permet de réduire les coûts fixes unitaires (économie d'échelle). Ainsi l'entreprise peut proposer un produit dans les caractéristiques correspondre au standard de marché à un prix plus bas que ce de concurrents. Pour le pratiquer, l'entreprise doit maîtriser la structure de ses coûts en rationalisant l'organisation de travail. Cette stratégie conduit à une guerre de prix et certains concurrents pouvant disparaître du marché.

1.7.2 Différentiation :

L'entreprise peut chercher à se différencier de la concurrence en jouant sur la valeur de son offre. La différenciation par le haut consiste à améliorer l'offre standard, il s'agit de proposer des produits de caractéristiques innovantes supérieures à celle des standards de marché. L'entreprise offre des produits de qualité avec des prix élevés qui lui permettent de dégager des marges bénéficiaires confortables.

La différenciation par le bas (low cost) consiste à épurer l'offre en éliminant toutes les caractéristiques jugées superficielles et proposer un produit avec un prix plus bas.

1.7.3 Focalisation :

L'entreprise se focaliser toutes les ressources et compétences sur un segment étroit. La focalisation nécessitant d'avoir parfaitement les besoins de la cible préalablement. Cette stratégie concentre sur un marché petit appelé le marché de niche.

1.8 Les stratégies des compagnies d'assurance :

Selon Eric Lomdard (2017), la description des ressorts des modèles d'affaires, permet de montrer comment les entités se sont appuyées sur ces modèles pour construire leurs stratégies. Le plus intéressant est qu'elles sont très différentes les unes des autres. L'interprétation du marché et la réflexion sur la position de l'entité sur son marché peuvent générer des décisions radicalement opposées de la part des dirigeants. La réflexion stratégique d'entreprise n'est pas une science, et encore moins une science exacte. Il n'y a pas de recette infaillible et unique. (Lomdard, 2017, p. 529)

Il a divisé les types des stratégies utilisés selon 2 facteurs, sur le marché saturé et sur le marché non saturé :

Les stratégies Sur le marché saturé :

1.8.1 Les stratégies de croissance fondée sur l'amélioration de la compétitivité :

Ces stratégies sont les plus souvent utilisées dans l'assurance. Elles consistent à la gestion segmentée de la chaîne de valeur, la segmentation de la clientèle. Donc l'entreprise va chercher à favoriser des tarifs compétitifs, augmentation du nombre de points de vente.

1.8.2 Les stratégies d'utilisation du cycle :

Ces stratégies consistent à utiliser au mieux le cycle de tarification pour obtenir les résultats définis dans les objectifs de management et « déplacer » des clients au détriment des concurrents en profitant d'une hausse (ou d'une baisse) des tarifs sur le marché.

1.8.3 Les stratégies de croissance externe :

Ces stratégies reposent sur la certitude que sur un marché saturé, il n'y a non seulement pas de croissance possible, mais même que la croissance, au détriment des concurrents, ne peut conduire qu'à des choix périlleux pour la rentabilité. Donc le marché condamne les entités à la stagnation, la régression et donc à la mort dans la richesse de portefeuilles rentables mais qui s'amenuisent inéluctablement. Ce type de stratégie permet l'élargissement, aussi la diversification des canaux de distribution et la création des synergies.

Si le marché n'était pas saturé

1.8.4 L'expansion de l'univers des risques :

C'est le « paradoxe de Kessler » selon lequel, plus une société se développe, plus elle devient adverse au risque et tend à consacrer une part croissante du revenu disponible ou du produit intérieur brut à l'achat d'outils de transferts de risques.

1.8.5 Les opportunités de croissance :

Certaines entités d'assurance ont décidé d'exploiter ces possibilités de croissance dans l'innovation des produits, relais de croissance, l'innovation marketing, l'exploitation de la niche.

1.9 Les facteurs déterminent la stratégie d'une entreprise d'assurance :

Selon Eric Lombard (2017), les facteurs qui déterminent la stratégie d'une entreprise d'assurance sont :

1.9.1 Le statut juridique et réglementaire de l'entreprise :

La situation juridique impacte considérablement le choix de la stratégie car les entreprises régies par le code des assurances dans chaque pays ce qui implique l'entreprise a modifié sa stratégie, qui la permet de s'adapter aux changements d'environnement réglementaire.

1.9.2 La distinction des activités :

Les offres de service par l'entreprise (assurance vie/ non vie). La majorité des entreprises ont développé leurs activités en assurance épargne pour objectif était évidemment de profiter d'un marché en forte expansion. Donc les activités impactent le choix d'un modèle.

1.9.3 L'environnement technologique :

L'évolution technologique et informationnelle touche les entreprises. La stratégie impose la mise en place des systèmes d'information performants de pilotage, recueil et de gestion des données et des contrats et d'assurance. Le sujet essentiel était l'externalisation ou l'intégration de ce dernier. Le client est aussi affecter par les informations (différentes type de service) afin de comparer les tarifs entre les concurrents.

1.9.4 La concurrentialité de marché :

Le marché visé, la maturité, la part de marché, les concurrents sont tous des facteurs essentiels impactent la détermination de la stratégie.

2 Section 02 : la mise en œuvre de la stratégie et le pilotage stratégique

La mise en œuvre de la stratégie est une étape cruciale où l'entreprise est besoin des outils pertinents pour piloter sa stratégie et suivre la réalisation.

2.1 Le déploiement stratégique :

Le déploiement de la stratégie consiste à mettre la stratégie en pratique. C'est de passer à l'action pour la concrétisation de la stratégie. En effet une stratégie n'existe qu'à partir du moment où elle est effectivement mise en œuvre et traduite en actions opérationnelles.

D'après benchekroun Bouchra, le déploiement de la stratégie passe par quatre étapes sont les suivantes :(Bouchra, 2014)

2.1.1 Exprimer la stratégie :

Il s'agit de bien exprimer la stratégie de façon claire et motivante. Elle doit être compréhensible par les manager et plus globalement par l'ensemble des acteurs. La vision exprimée doit emporter l'adhésion de tous, chacun des acteurs doit pouvoir s'approprier la finalité de la stratégie choisie.

2.1.2 Aligner l'organisation :

C'est définir son organisation en adéquation avec le projet stratégique car les acteurs qui composent l'organisation sont la clé de succès de déploiement de la stratégie car l'organisation mise en place détermine en effet la façon dont les individus interagissent. Le choix de la structure s'effectue au regard des défis que l'entreprise doit relever et elle doit répondre aux enjeux majeurs de l'organisation.

2.1.3 Déployer les objectifs et ressources :

La structure est l'une des composantes du succès du déploiement de la stratégie d'une entreprise, néanmoins pour permettre le fonctionnement de l'organisation des processus de coordination sont nécessaires. Ces processus assurent un contrôle sur l'activité de l'entreprise et garantissent le déploiement de la stratégie. Le déploiement efficace d'objectifs implique un haut niveau de coopération et de coordination. Il repose également sur un système formel de planification dont le rôle est d'organiser et de prévoir l'allocation des ressources et de comparer les réalisations par rapport aux objectifs.

C'est un processus volontariste, basé sur l'anticipation comportant :

- ✓ Un système de prévision de l'environnement cohérent et fiable.
- ✓ Une rationalisation du processus de décision améliorant son efficacité.
- ✓ Une capacité de réaction rapide en cas d'évènements imprévus.

2.1.4 Réussir la mise en œuvre :

Le déploiement réussi de la stratégie dans l'organisation s'appuie sur un principe clé : le changement ne peut se faire qu'avec l'adhésion de tous. Cette adhésion de l'ensemble des collaborateurs s'effectue par :

- ✓ La traduction de la stratégie en termes opérationnels
- ✓ La responsabilisation de chacun dans l'atteinte d'objectif
- ✓ Une capacité à être rapide et décisif dans l'action
- ✓ Une motivation entretenue en partageant les résultats obtenus

2.1.5 Suivre l'exécution :

Les systèmes d'information sont des instruments essentiels à la mise en œuvre de la stratégie. La mise en place d'un système d'information s'effectue en parfaite cohérence avec la stratégie.

2.2 Les décisions stratégiques :

Les décisions stratégiques définissent la politique de l'entreprise sur le long terme, et englobent toutes les décisions (tactiques, opérationnelles) et donc, elles ont un impact important sur l'obtention d'un avantage concurrentiel et par conséquent sur la viabilité à long terme de l'entreprise. Généralement, ces décisions sont prises au plus haut niveau de la hiérarchie pour déterminer des solutions à appliquer aux niveaux tactiques et opérationnels.

Les décisions stratégiques se distinguent des autres types de décisions prises dans l'entreprise, principalement en raison de leur orientation long terme et de leur complexité. Selon Grant, « la stratégie est une sorte de lien entre l'entreprise et son environnement ». Une décision stratégique se distingue d'une décision tactique ou opérationnelle par de nombreux points :(Whittington, 2012)

2.2.1 Orientation à long terme :

Une décision stratégique engage l'entreprise sur une longue période, notamment en termes d'allocation des ressources (financières, humaines, matérielles, etc.), contrairement aux décisions tactiques qui ont une visée de court terme.

2.2.2 Complexité et globalité :

Les décisions stratégiques sont de nature complexe. En effet, elles sont prises en s'appuyant sur une vision globale de l'entreprise et ne portent pas sur une fonction en particulier, à la différence de la stratégie marketing ou financière.

2.2.3 Satisfaction des parties prenantes :

Les décisions stratégiques, tout en cherchant à préserver et développer un avantage concurrentiel, visent à satisfaire les attentes et attentions des différentes parties prenantes.

2.2.4 Situation d'incertitude :

Les multiples acteurs sur un marché, la complexité des sociétés dans lesquelles s'insèrent les organisations et les changements constants des variables de l'environnement, comme la technologie, les variables macro-économiques et la démographie impliquent que les décisions stratégiques sont prises en situation d'incertitude.

2.3 Le pilotage stratégique :

C'est de mobiliser l'ensemble des énergies de l'entreprise afin d'assurer la mise en œuvre de la stratégie. Il est sensé de faire face au tout changement qui menace l'atteinte des objectifs en réagir rapidement et maîtriser les contraintes liées à ses changements « time to action », mais tout ça dépend des facteurs et des outils de pilotage tel que une veille informationnelle adaptée aux changements environnementale, une capacité des décideurs pour prendre les décisions en constance, une gouvernance attentif de système d'information. Il assure aussi la mise à jour pour la stratégie fixé préalablement.

2.4 Les outils de pilotage :

Pour identifier les outils de pilotage au sein de l'entreprise, (M. LEROY, 2001). Confirme qu'il « est important pour l'efficacité d'une organisation et la qualité de sa gestion de trouver la meilleure complémentarité et cohérence entre différents systèmes d'informations utilisés pour le pilotage». Il ajoute également que : « Les uns sont prévisionnels, d'autres outils constatent les performances obtenues et les explicitent, d'autres outils encore comparent les résultats aux objectifs »^(M.LEROY, 2001)

« Aujourd'hui, la recherche d'occasions de croissance est plus appropriée et de nouveaux concurrents, des technologies focalisent sur des logiciels qui permettent de prendre des décisions non seulement pour diminuer les coûts, mais aussi pour accroître les profits. »(Francine Séguin, 2008, p. 71)

2.4.1 Les outils prévisionnels :

Consiste des outils de pilotage à moyen et long terme, il permet de passer d'une réflexion générale sur les métiers et les stratégies, à une formalisation des objectifs, des actions et des ressources nécessaires (budget), On distingue :

- ✓ Le plan (stratégique et opérationnel).
- ✓ Le budget.
- ✓ Le business plan.

2.4.2 Les outils de suivi de réalisation :

Ces outils sont utilisés pour comparer les résultats obtenus aux objectifs fixés et analyser et constater les performances de l'organisation.

- ✓ La comptabilité générale.
- ✓ La comptabilité analytique.
- ✓ Le contrôle budgétaire.
- ✓ Le reporting.
- ✓ Le tableau de bord.

2.4.3 Le SI comme un outil de pilotage :

Le système d'information est un outil qui prend en charge la gestion des informations pour l'entreprise, il assure aussi les technologies appropriées pour les activités quotidiennes.

Il rassemble toutes les activités des différentes filiales et il est le lien direct entre tous les niveaux hiérarchiques pour aider les dirigeants à la prise de décision.

Conclusion :

Après l'entreprise fixe sa stratégie et choisit l'environnement adéquat pour atteindre ses objectifs, elle est censée de suivre et piloter l'élaboration de sa stratégie avec des outils de pilotage appropriés. L'enjeu majeur de l'entreprise est d'assurer la performance stratégique en affrontant les changements environnementaux qui peuvent impacter l'exécution de la stratégie ou la réalisation des objectifs. Pour faire face à ces changements et garantir une résilience, l'entreprise doit prendre des décisions en permanence avec ces changements en utilisant les technologies de l'information.

Le système d'information est l'outil qui permet l'entreprise d'assurer cette résilience et supporter le processus d'atteindre des objectifs stratégiques, mais il doit répondre à certains critères afin qu'il soit adéquat avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

CHAPITRE 02 :
SYSTEME D'INFORMATION

Dans ce chapitre nous allons démontrer le concept système d'information (SI) et les notions liées à ce concept. Nous commençons par la déclaration des différents niveaux existants des SI dans la première section. En effet nous allons montrer l'urbanisation et l'évolution par l'intégration des progiciels, la gouvernance et la sécurité des SI. Ces derniers assurent une agilité des SI et un ajustement de la stratégie de l'entreprise.

1 Section 01 : Historique, définition et classification des SI :

Le système d'information réside dans le cœur de chaque entreprise. Il a passé par des évolutions pendant des années en essayant d'adapter et être à jour afin de répondre aux besoins de l'entreprise.

1.1 Historique de la fonction système d'information :

Avec le développement de l'informatique le système d'information a vu le jour au moment où il y eut séparation entre les concepteurs des applications informatiques et les utilisateurs. L'informatique est entrée dans les entreprises, à partir des années 1950, sur l'architecture du calculateur Edvac. Dès lors, était née une technologie qui permettait de faire des calculs sur des informations entrantes codées en binaire. Son mémoire morte (disque dur), ces premiers ordinateurs étaient des gros calculateurs utilisés par les seuls informaticiens qui concevaient les programmes pour leur utilisation. L'utilisateur de la technologie était le concepteur de cette même technologie. C'est en 1962 que le mot (informatique), synthèse des mots (information) et (automatique), est apparu et en 1967 qu'il a été adopté par l'Académie française, au détriment de l'ordinateur.

Les révolutions technologiques du disque dur et du transistor dans les années 1960 ont permis une augmentation de la puissance, de la portabilité et de l'utilisation des ordinateurs. L'ère des Main frame (réseau avec un serveur central et des terminaux passifs) des années 1960 et 1970 a permis une généralisation de la technologie informatique dans les entreprises. Les technologies de stockage des données ont conduit à s'interroger sur la manière de ranger les informations pour que celles-ci soient retrouvées rapidement. C'est dans les années 1970 que des chercheurs ont formalisé le modèle entité/association pour construire les structures des bases de données. Hérité des modèles mathématiques de la

théorie des ensembles, le modèle conceptuel des données est devenu une manière de regrouper les informations entre elles, en tables et bases de données.

L'informatique est passée de l'ère des traitements (uniquement des programmes) à celle des données, où ce qui est important est de définir les informations. Les traitements sont toujours les mêmes, c'est-à-dire l'écriture, la recherche, la modification et la suppression d'informations. Le fait d'accorder de l'importance aux données a conduit les informaticiens à s'intéresser à l'activité, aux flux d'information, aux acteurs de l'entreprise et à procéder à des analyses fonctionnelles en amont de la programmation. (Hogues ANGOT, P 29)

1.2 Naissance du système d'information :

Le travail de pré programmation d'analyse du réel et de formalisation de ce qu'il fallait informatiser a donné naissance à la notion de système d'information. C'est à partir des années 1970, que l'on voit apparaître le MIS (Management Information System) pour regrouper à la fois l'aspect technique et les tâches de conception en amont.

Depuis, la fonction s'est développée au gré des évolutions technologiques mais également de la structuration du champ informatique, que l'on appelle aussi l'environnement des TIC (technologie de l'information et de la communication).(Autissier, 2008)

Pour éviter cette confusion on parle aujourd'hui de Technologie de l'Information (TI) au lieu de Système Informatique. La partie technique " système informatique" c'est qu'une seule composante du système d'information.

Avant d'évoquer la notion de système d'information il nous faut parler de : données, Informations, connaissances, sagesse et système.

Une donnée : Est un ensemble de signes et de symboles. Elle correspond à des valeurs brutes. Elle a peu de valeur tant qu'elle n'est pas interprétée ou utilisée.

Une information : Est une donnée à laquelle on ajoute du sens. Une information a donc plus de valeur qu'une donnée. Elle peut être sous forme texte, image, vidéo etc.

Selon G. DAVIS l'information représente les données transformées sous une forme significative pour la personne qui les reçoit, elle a une valeur réelle pour ses décisions et ses actions.(G.DAVIS, 1986)

La connaissance : S'acquiert en utilisant l'information pour réaliser des tâches ou prendre des décisions. Elle est un mélange d'information, de compréhension, de capacité, d'expérience, d'habileté et de valeurs.

La sagesse : Fait l'objet de peu de définition. Elle est souvent décrite comme une compréhension profonde des gens, des choses, des événements et des situations qui confèrent la capacité de choisir ou d'agir afin de produire des résultats optimaux avec un minimum de temps et d'énergie.

Un système : Un système convertit des entrants en sortants à travers des processus dans un but précis. Une entreprise peut être analysée comme un système (ou comme plusieurs systèmes interagissant).

1.3 Définition Système d'information SI :

Selon Robert REIX, le système d'information est un ensemble organisé des ressources permettant d'acquérir, de traiter, de stocker et de communiquer des informations dans et entre des organisations.(REIX, 2007)

Un SI se définit comme un ensemble de composantes inters reliés, 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 d'une organisation. (Kenneth.L, Kenneth. J, 2006, p15).

Nous pouvons dire que, Le système d'information est l'interaction entre un ensemble organisé de ressources (humaines, matériels, logiciels, procédures) qui permet de Collecter, Mémoriser, Traiter, Distribuer les flux d'information sous la forme appropriée afin d'assurer la bonne coordination entre les fonctions de l'entreprise et pour aider à la prise de décision. Le système d'information est donc composé de l'ensemble des éléments participant à la gestion de l'information au sein d'une organisation. Il couvre toute l'entreprise.

1.4 Les fonctions de système d'information :

- ✓ La collecte des données : Cette collection a pour but d'alimenter le système d'information et elle se fait par la saisie qui nécessite une intervention de composant humaine, ou bien par l'automatisation de ce recueil.
- ✓ Le stockage : après la collecte des données, il faut assurer des moyens de stockage (disque dure, base de données) qui garantissent la mémorisation de données pour que cette opération soit durable et fiable.
- ✓ Le traitement : L'information doit subir des traitements pour être exploitable. Ces traitements sont automatiques (réalisés par des ordinateurs). Les principaux types de traitements sont : la recherche, la consolidation des informations et la comparaison entre elles, la modification, la suppression des informations erronées et la production de nouvelles informations.
- ✓ La diffusion : pour ne perdre pas sa valeur, l'information doit être diffusée en bon moment aux bonnes personnes sous le forme approprié.

1.5 Système d'information (SI) et système informatique (IT) :

Selon David Autissier et al (2008) Le système d'information traite de l'installation et de l'utilisation de la technologie informatique pour la réalisation des activités d'une organisation. L'informatique est la technologie gérée par le système d'information, mais il existe une différence entre ces deux notions :

- ✓ Le système d'information fait le lien entre la technologie informatique et le fonctionnement d'une entreprise.
- ✓ L'informatique, quant à elle, désigne des machines (ordinateurs, réseaux) et des logiciels. La compétence informatique consiste à maîtriser à la fois la technicité des matériels et des langages de programmation et/ou le paramétrage des logiciels.(Autissier, 2008)

Le tableau ci-après montre les évolutions de la technologie informatique du système d'information, des années 1950 à 2000.

Périodes	Technologie informatique	Action d'informatisation
1945/1960	Naissance en 1945 du premier ordinateur moderne l'EDVAC.	Écriture de programmes avec des langages informatiques.
1960/1980	Miniaturisation et développement de la puissance des ordinateurs. Développement des capacités de stockage (disques durs).	Programmation en langages spécifiques. Modélisation des bases de données (logique relationnelle).
1980/1990	Développement du micro-ordinateur. Mise en réseau de micro-ordinateurs dans une logique client/serveur.	Modélisation de l'entreprise en données et traitements sous forme de cahier des charges.
1990/2000	Développement des éditeurs de logiciels. Développement des grands projets ERP.	Modélisation des processus de l'entreprise et <i>reengineering</i> pour adapter des produits standards.
Depuis 2000	Mise en réseau intra et interentreprise avec Internet et développement du e-business.	Utilisation du SI comme une variable de structuration de l'activité et de déclinaison des stratégies d'entreprise.

Tableau 1 Les évolutions de la technologie informatique du système d'information

Source : David Autissier et al " Mesurer la performance du système d'information" page 53.

1.6 Rôle du système d'information :

L'entreprise est un système complexe souvent découpé en trois sous-systèmes interagissant entre eux et avec le monde extérieur parmi ses sous-système on distingue : Le système d'information d'aide à la décision (niveau stratégique), le système d'information de gestion (niveau tactiques) et Le système de traitement et de la transaction (niveau opérationnel). Ces trois sous-systèmes doivent maîtriser les flux d'information transitant par l'entreprise. Afin de maîtriser les informations pour prendre des décisions stratégiques ou opérationnelles on met en place un système d'information entre ces trois sous-systèmes avec les rôles principaux : - Gérer l'information (flux interne et externes).(JOMMA, p. 9)

- ✓ Assurer le lien entre le système de pilotage et le système opérant.

- ✓ Apporter de la valeur pour l'entreprise.
- ✓ Aide à la prise de décision.
- ✓ Automatisation des activités.
- ✓ Facilite la gestion des filiales de l'entreprise.

1.7 La Classification des Systèmes d'information :

Selon Annelise Couleau il existe trois grands types des systèmes d'information : les systèmes de traitement de la transaction (STT), les systèmes d'information d'aide à la décision (SIAD) et systèmes d'information de gestion (SIG). Si toutes entreprise ont besoin d'un STT et un SIG, ce cent on générale les grandes entreprises qui mettent on place un SIAD.(couleau-Dupont, 2016)

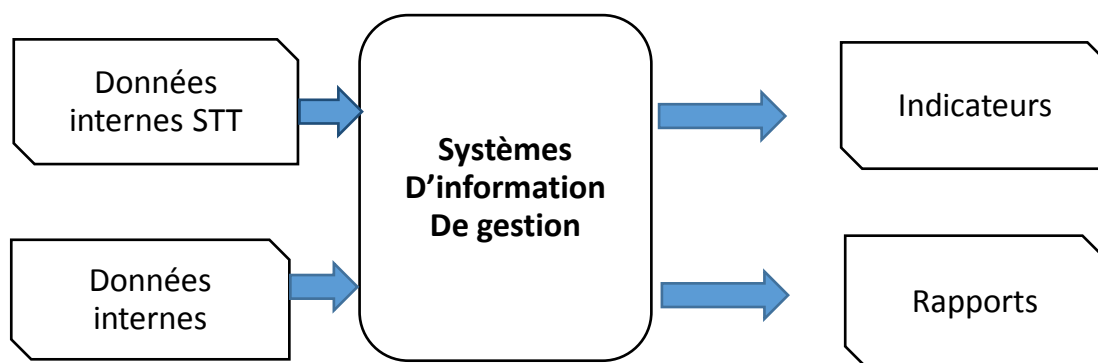
1.7.1 Le système de traitement de la transaction (STT) :

C'est des systèmes capables d'exécuter un ensemble d'opérations unitaires dans un contexte transactionnel donné. Ils traitent les informations qui proviennent des transactions quotidiennes (achats, vents, etc.) que l'organisation effectue avec ses clients, ses fournisseur ses créanciers et ses employées. Ils génèrent également les documents et pièces qui témoignant de ces opérations (bons de commande, bons de livraison, factures). Les STT permettent ainsi de réaliser le suivi des activités quotidiennes de l'organisation, ils produisent des informations utilisables aux autres systèmes.

1.7.2 Les systèmes d'information de gestion (SIG) :

Selon Annelise Couleau, les systèmes d'information de gestion ont pour objectif de soutenir les activités des gestionnaires en fournissant des indicateurs et des rapports élaborés à partir des informations issues des systèmes de traitement des transactions et de sources des données externes à l'organisation. Les systèmes d'information de gestion fournissent des informations sur la performance de l'entreprise pour aider les gestionnaires surveiller et contrôler l'activité de l'organisation. Ils aident les gestionnaires à prendre des décisions, mais leur portée est souvent limitée. (Couleau-Dupont, 2016, p. 20)

Figure 3 Représentation de SIG



Source : Annelise Couleau-Dupont « Systèmes d'information de gestion DCG 8 » 2016 page 18

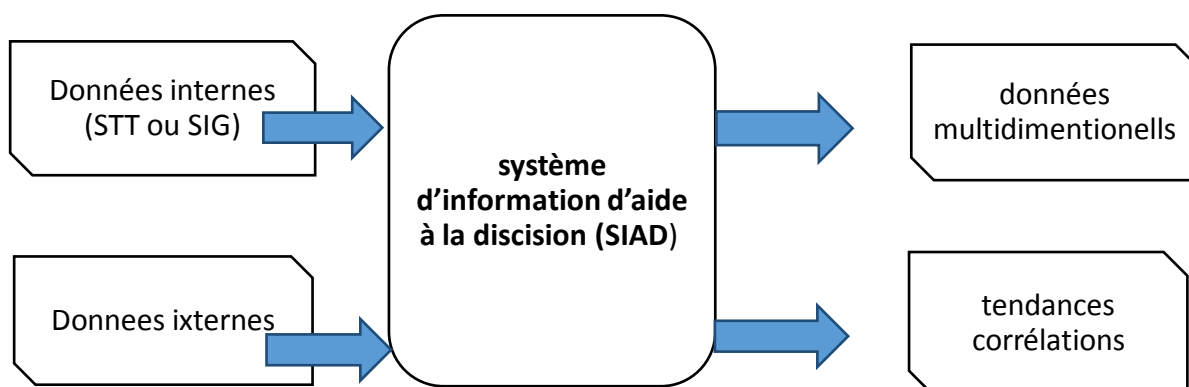
1.7.3 Les systèmes d'information d'aide à la décision (SIAD) :

Les systèmes d'information d'aide à la décision (SIAD) sont conçus pour soutenir les activités de prise de décision à chacune des trois phases. Les SIAD sont généralement des systèmes interactifs, qui ont accès à un gros volume d'information et utilisent des outils puissants de traitement. (Couleau-Dupont, 2016, p. 21)

Le processus de prise de décision est composé de trois grandes phases :

- ✓ L'identification du problème.
- ✓ L'élaboration et l'évaluation des scénarios de solution.
- ✓ Le choix d'une solution.

Figure 4 Representation de SAID



Source : Annelise Couleau-Dupont « Systèmes d'information de gestion DCG 8» 2016 page 21

1.8 L'évolution des SI par l'intégration des progiciels (ERP, CRM) :

Pour assurer l'adéquation entre les besoins de l'organisation et la fonctionnalité de SI et la gestion informationnelle. Le système d'information doit rassembler toutes les fonctions de l'organisation dans une plateforme commune dans le cadre de faciliter le flux des informations, l'intégration d'un progiciel est la solution optimale.

Ils existent plusieurs progiciels de gestion des informations parmi eux nous avons choisi ERP et CRM :

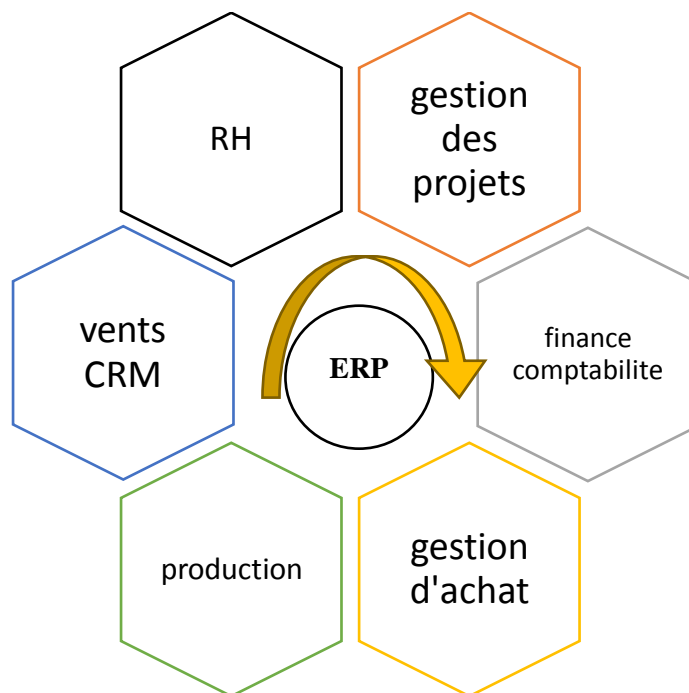
1.8.1 Entreprise ressource planning (ERP) :

En français dit Progiciel de Gestion Intégré. Selon Pérotin. P, l'ERP ou Progiciel de Gestion Intégré est « une application informatique paramétrable, modulaire, et intégrée, qui vise à fédérer et optimiser les processus de gestion de l'entreprise en proposant un référentiel unique et cohérent en s'appuyant sur des règles de gestion standard. ».

Un système ERP est une base de données partagée pour gérer et suivre l'ensemble des informations d'une entreprise et les structurer. Le système va collecter dans des bases de données diverses toutes les informations des départements pour les rassembler sur une base de données unique. Il apporte une visibilité à l'ensemble des directions de l'entreprise, il permet aussi d'obtenir une vision globale de toutes les données de l'Enterprise.

Selon Gérard Valenduc (2000) l'ERP est un outil très structurant pour l'entreprise, car il enchaîne ses processus au travers de tâches très précises et prédéfinies. Il permet de faire adopter des procédures correspondant à des meilleures pratiques éprouvées par d'autres entreprises du même secteur d'activité.

Figure 5 Le fonctionnement d'un ERP



Les avantages de la mise en place d'un ERP pour l'entreprise :

- ✓ Automatiser certains processus de l'entreprise (les opérations commerciales, les commandes).
- ✓ Optimisation des processus de gestion.
- ✓ La gestion des risques.
- ✓ Améliorer la conformité financière.
- ✓ Cohérence et homogénéité des informations.
- ✓ Intégrité et unicité du SI.
- ✓ Partage du même SI facilitant la communication interne et externe.
- ✓ Minimisation des coûts de gestion de l'information.
- ✓ Amélioration de la productivité.

- ✓ Meilleure maîtrise des coûts des délais de mise en œuvre et de déploiement.
- ✓ La connaissance de toutes les données permettre d'améliorer le service client et la relation avec les fournisseurs.

1.8.2 La gestion de la relation client (CRM) :

Dans le secteur de l'assurance, ces réseaux salariés connaissent actuellement un fort déclin, au profit notamment d'autres modes de distribution émergents. Dans ce contexte, l'introduction d'une informatique commerciale et plus encore d'outils de CRM. On l'a évoquée, sur le statut de l'outil technique dans les changements engagés : du point de vue des décideurs, comment une visée stratégique (en termes de fonctionnement organisationnel, de positionnement sur le marché, etc.) pour articulée à la mise en place d'un outil technique ou d'un nouveau mode de gestion. L'outil va aider les commerciaux salariés à se repositionner sur le marché, l'informatique va d'une certaine manière, renforcer voire accélérer le déclin de ce mode de distribution.(Benedetto, 2003, p. 51)

Le CRM consiste à capter, comprendre, gérer et anticiper les besoins des clients actuels et potentiels. Il assure à l'entreprise une adaptation des offres et canaux en fonction des besoins attentes et les préférences des clients. Les entreprises de service (assurance, Banque...) sont les plus intéressé par les CRM, mais avant l'intégration d'un système de gestion de la relation client il faut que l'entreprise connaissent bien son processus commercial et soit capable de fournir une base de données client. Ce travail préalable est pour comprendre les besoins de l'entreprise avant de choisir un outil adapté à intégrer.

La plupart des CRM aujourd'hui sont placé dans le Cloud donc rien à installer, le système est à la disposition pour l'utilisation de l'entreprise via une interface web. Le CRM a pour but de créer une relation avec les clients durant le cycle de vent (marketing, vente, service après-vente). Il permet de collecter les informations sur les clients afin d'élaborer des offres adapter. Les avantages de la mise en place d'un CRM pour l'entreprise :

- ✓ Une bonne gestion des vents.
- ✓ Choisir le canal le plus adapté pour s'adresser à chaque client.
- ✓ Améliorer la qualité de service client avec l'analyse des résultats et les enquêtes de satisfaction.
- ✓ Identifier les nouvelles opportunités et améliorer les offres commerciales.

- ✓ Il permet de développer une stratégie marketing efficace.

2 Section 2 : L'urbanisation, la sécurité et la gouvernance de SI

Avant de dire qu'un système d'information est performant, il doit répondre aux besoins souhaités par l'entreprise par son évolution permanente et assure une agilité.(Bounfour, 2006)

Selon McKinsey & company la contribution des Systèmes d'Information à la création de valeur dépend du contexte de l'entreprise et de ses priorités Métiers, ainsi que du degré de maturité de la relation entre la Direction des Systèmes d'Information (DSI), la Direction Générale (DG) et les Directions Métiers (DM). Pourtant, une fois identifiée la source de la création de valeur par les SI, comment quantifier cette dernière ? Et surtout, quelles sont les conditions à réunir pour lui permettre d'émerger et au-delà, pour l'optimiser. C'est le cheminement de la réflexion commune engagée depuis plus de six ans par le CIGREF.(company, 2004, p. 8)

2.1 L'urbanisation du système d'information :

L'évolution de la stratégie de l'entreprise, habituellement suivie avec des changements de périmètre qui conduit à une complexité de leurs métiers et un mal fonctionnement de système d'information qui oblige une évolution et une adaptation de ce dernier. L'agilité du système d'information devient alors l'objectif principal.

L'urbanisation d'un SI c'est organiser et piloter la transformation évolutive de SI pour optimiser sa valeur et le rendre agile et modulable afin de répondre aux nouveaux besoins de l'entreprise. Le SI urbaniser (cible) doit être capable à accompagner la stratégie de l'entreprise et il sera adapter avec tous changements stratégiques.

2.1.1 Les étapes d'un projet d'urbanisation des systèmes d'information :

C'est une approche de transformation permanente plus qu'un projet temporel.

- La cartographie existante : C'est une illustration et représentation de l'existant de l'architecture fonctionnelle de SI et l'architecture métier. Elle permet de mesurer la complexité dans le SI existant.

- La définition des objectifs d'urbanisation : En fonction de la stratégie globale de l'entreprise, la définition des objectifs pour suivre sur les processus métiers.
- Un plan d'urbanisme : Il consiste le découpage du SI cible par zones, quartiers et îlots afin de faciliter la réalisation de projet. Déterminer la trajectoire à suivre pour atteindre le SI cible.
- Établir la stratégie de migration : Une démarche de migration entre le SI existant et le SI urbanisé. C'est des bonnes pratiques d'urbanisation des SI qui assurent la continuité d'évolution en cas des futurs projets.

Donc l'urbanisation d'un SI est une démarche itérative, la réalisation de projet d'urbanisation doit envisager zone par zone, quartier par quartier et îlot par îlot car l'urbanisation de tout le système d'information existant c'est le synonyme d'échec.

2.1.2 Le découpage du SI cible :

L'urbanisation appuyée sur un découpage de SI cible en quatre couches dans laquelle chacune de ses couches décrit une vision distinctive :

2.1.2.1 La couche métier :

Il s'agit de la structuration du SI par les activités de l'entreprise vis-à-vis de ses processus métier qui contribuent à la réalisation de la stratégie de l'entreprise. Elle annonce aussi une vision des activités de l'entreprise que le SI doit supporter. Cette vision est mise à jour en fonction des orientations dictées par la couche stratégique, elle formalise ainsi les exigences stratégiques pour l'architecture fonctionnelle.

2.1.2.2 La couche fonctionnelle :

Elle organise hiérarchiquement les fonctionnalités des activités de la couche métier. Elle décrit les fonctions métier, de pilotage et de support ainsi que les relations entre ces concepts. Cette dernière est fortement découplée des choix technologiques, et s'attache à une décomposition fonctionnelle en zones qui contiennent des quartiers contenant eux même des îlots ou blocs.

2.1.2.3 La couche applicative :

Elle décrit les composants logiciels ainsi que leurs interopérabilités. Elle établit le lien avec la couche fonctionnelle, en montrant quelles applications implémentent quelles fonctions.

2.1.2.4 La couche Technique ou infrastructure :

Elle décrit les ressources physiques et les méthodes de déploiement.

Ce découpage implique un principe simple chaque couche s'appuie sur la couche inférieure pour fournir à la couche supérieure les réponses attendues.

Selon Janis Lassaux, l'urbanisation des systèmes d'information ne s'intéresse pas au système informatique seulement mais considère bien l'axe métier sur lequel la transformation éventuelle des processus va être étudiée. Ce découpage en couches montre qu'il existe deux approches pour réaliser cette démarche d'urbanisation :

- ❖ L'approche (Top-Down) ou approche déductible est basée sur un ensemble de règles requérant de définir précisément chaque couche inférieure concernée. Cette approche consiste en l'étude globale des processus et de l'organisation métier pour descendre vers l'architecture technique d'un système d'information.
- ❖ L'approche (Bottom-Up), inductive ou encore opportuniste, qui peut amener, à partir d'éléments isolés, à modifier la stratégie globale. Cette approche consiste en l'étude de l'architecture technique d'une plateforme pour « remonter » vers l'organisation métier, et ainsi relever les éventuels manques ou redondances.(Lassaux, 2015, pp. 39-40)

2.1.3 L'urbanisation du système informatique (IT) :

Dans chaque entreprise le SI constitue sur une longue période, cette construction faite en réponse à des besoins fonctionnelle exprimée précisément domaine par domaine. Elle est considérée comme une construction hétérogène, chaque domaine a déjà choisi son application sans corrélation avec les applications des autres domaines né avec le changement permanent de l'environnement. En outre le couplage est fort et la cohérence est faible, plusieurs processus métiers peuvent être besoins d'une même information

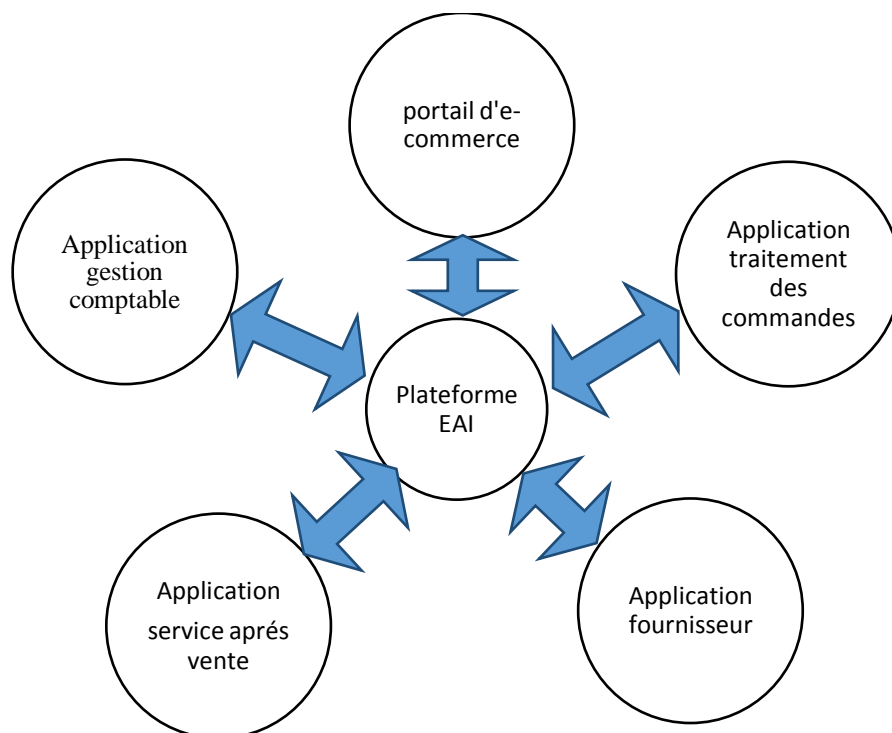
localiser dans des bases de données distincte. Nous parlons d'un système d'informatique spaghetti (plusieurs passerelles entre les applications).

La solution récente est une plateforme d'échanges indépendante.

2.1.3.1 Entreprise application integration (EAI) :

C'est une plateforme d'échange assure la communication des informations entre les différentes applications. Elle consiste à remplacer les liens divers pour éviter le chaos (le SI spaghetti). Cette plateforme est liée à un serveur spécialisé et équipé d'un logiciel MOM (message oriented middleware) qui est concerné à fournir des services spécialisés comme le traitement, le stockage, les échanges et la traduction des informations reçu par l'application émettrice et le rendre lisible pour l'application réceptrice. Au lieu de faire des interfaces point à point il faut utiliser un médiateur dans le rôle serai de fédérer l'envoi et la réception des messages entre les différents types d'application.

Figure 6 La plateforme EAI



source :élaboré par nous-mêmes après une documentation

L'urbanisation du SI consiste donc à cartographier et à structurer le SI selon les objectifs suivants :

- ✓ Rationaliser le SI pour qu'il soit pérenne et accompagne efficacement le métier.
- ✓ Permettre son évolution et sa réactivité afin qu'il puisse s'adapter aux nouvelles technologies et méthodes ainsi que d'éventuelles modifications de la structure organisationnelle de l'entreprise.
- ✓ Améliorer son efficacité pour que les erreurs soient minimisées et réduites, ce qui, par voie de conséquence, entrainera une croissance de production et une qualité optimale.
- ✓ Anticiper les impacts des modifications extérieures pour que le système d'information ne soit pas bloqué ou ne devienne incohérent.

2.2 La sécurité des systèmes d'information :

Avec l'évolution de la stratégie, les besoins de l'entreprise, les technologies des SI. La sécurité des systèmes d'information est un enjeu majeur, mais en période de crise, la politique de sécurité doit être adaptée. Pour la fonction SI, cela se traduit par un travail conjoint avec le RSSI pour :

- Adapter les conditions d'accès à la mobilité (délégations de pouvoir étendues pour certains collaborateurs, ...).

- Réviser et adapter les chartes informatiques pour assouplir temporairement les règles (pas de renouvellement des mots de passe par exemple, politique du compromis, relecture de la politique de sécurité sur les accès distants, ...). De plus, dans le cadre du travail à distance, il y a un réel risque de perte / fuite de données, ainsi qu'un risque élevé d'intrusion. Il faut s'attendre à voir les taux de disparition et de sortie de données bien au-dessus de ce que l'on a l'habitude de voir données critiques. (Borodina, 2010, p. 17)

Franck Veysset, chef de la division pilotage opérationnel du COSSI chez ANSSI confirme « *On avait une sécurité périmétrique, il faut passer à une protection de l'information de valeur. Une intrusion sur un poste de travail est inévitable. Après avoir appliqué les premières mesures d'hygiène pour avoir un niveau de sécurité suffisant, il faut s'intéresser à la détection qui permettra d'être certain qu'une intrusion mineure restera mineure. On doit s'assurer de pouvoir limiter les actions de l'attaquant dans le peu de*

temps qui va séparer le moment de l'intrusion et celui de la détection ».(BUFFARD, 2013, p. 8)

Avant d'aborder le concept de la sécurité SI Voici quelques notions à comprendre :

- ✓ *Une menace* : c'est un danger qui existe dans l'environnement d'un système d'information (pirate, concurrent, employeur mécontent).
- ✓ *Une vulnérabilité* : c'est une faiblesse qui existe dans le système d'information que le rendre sensible et en danger (au niveau d'une application, une faille humaine).
- ✓ *Un risque* : c'est la probabilité d'une menace exploite la vulnérabilité et endommager une partie ou tout le système d'information.
- ✓ *Les contremesures* : c'est des méthodes et des règles de contrôle implémentées dans le SI pour réduire la probabilité d'être attaqué par une menace.

2.2.1 Définition de sécurité SI :

La notion de sécurité des systèmes d'information réside dans un ensemble d'outils, techniques et méthodes utilisées pour la protection des ressources de système d'information. C'est la mise en place des mesures de protection pour diminuer la probabilité d'être impacté par des risques existents dans l'environnement afin d'assurer un contrôle rigoureux et une anticipation des risques futurs.

2.2.2 La stratégie de sécurité SI :

Avant d'élaborer le processus de sécurité SI, il faut établir une stratégie de sécurité par niveau qui réponde aux besoins de chaque niveau en sécurité. Chacune des mailles de SI concernée par une faiblesse spéciale comme indiqué ci-dessus

2.2.2.1 La sécurité organisationnelle :

C'est sensibiliser les employés et les acteurs de l'entreprise qui utilisent l'information sont les premiers concernés aux problèmes liés à leurs activités afin de respecter les règles et les procédures de la mise en œuvre d'un nouveau système de sécurité.

2.2.2.2 La sécurité d'infrastructures matérielles :

C'est le garantissant des serveurs et des équipements d'interconnexion et les protéger contre le vol ou les phénomènes naturels. La sécurité des passages : La détermination des acteurs qui ont accès aux postes de travail, les serveurs et différentes bases de données par l'identification, l'authentification et l'autorisation.

2.2.2.3 La sécurité des logiciels :

La mise en place de l'antivirus et de firewall pour sécuriser et surveiller les flux des données et protéger contre les virus et les hackers.

2.2.2.4 La sécurité de communications :

C'est l'utilisation des outils et des canaux de communication sécurisé pour éviter les fuites informationnelles.

2.2.2.5 La sécurité énergétique :

Concerne les équipements d'alimentations en cas des coupures électriques comme les onduleurs ou l'installation des groupes électrogène qui alimentera l'ensemble de la plateforme informatique.

En effet il existe d'autres types de risques inhabituels, imprévisibles et beaucoup plus dangereuses qui sont considérées comme des risqués majeures, parce qu'elles impactent l'entreprise dans sa globalité y compris les fonctions vitales (production, SI, commercial, etc...). Afin d'éviter le chaos, des mesures sont mises en œuvre pour organiser de manière préventive la vie de l'entreprise face à un risque majeur. Autrement dit, l'entreprise doit passer d'une gestion réactive et défensive du risque à une gestion proactive et offensive. En parle ici d'un PCA.

2.2.3 Plan de continuité d'activités :

Selon Matthieu Bennasar : « C'est un ensemble de procédures, accords et coordonnées qui peuvent être utilisés lorsqu'une interruption se produit réellement. Il décrit l'ensemble des actions (organisationnelles, logistiques, techniques, humaines et de communication)

permettant de réagir efficacement à une perturbation et d'assurer la reprise rapide des processus critiques de l'organisation, particulièrement en cas d'indisponibilité des moyens matériels et/ou humains nécessaires à leur exercice ».(Bennasar, 2006, p. 63)

Il est indispensable d'identifier les postes clés de l'entreprise, de les protéger, et de déterminer une solution de secours en cas de vacance d'un poste. C'est un des rôles de la cellule de crise (ou du comité d'alerte), qui garantit que les décisions importantes seront prises de manière centralisée. La cellule de crise doit également déterminer quelles sont les missions qui doivent être assurées en toutes circonstances. Cette tâche relève généralement de la responsabilité du Responsable « Pandémie grippale », dont le rôle est aussi de prévoir des modes d'archivage et des procédures de « back-up » dans le PCA. La mise en place et la maintenance de ce plan se composent des étapes suivantes :

2.2.3.1 Analyse d'impacts et étude des besoins en Continuité d'Activité :

L'analyse d'impacts est l'évaluation des impacts de l'interruption ou d'une forte perturbation des activités de l'entreprise, selon différents axes, qui sont généralement : le financier, l'image de marque, le règlementaire ou juridique (obligations contractuelles). Cette étude d'impacts est la base de tout le PCA qui sera réalisé dans les étapes ultérieures. L'étude des besoins pour la continuité d'activité identifie les ressources nécessaires pour réduire les impacts à un niveau considéré comme acceptable par les métiers.

2.2.3.2 Élaboration de la stratégie de continuité :

La stratégie de continuité présente les choix retenus par l'entreprise pour la reprise de son activité en cas de sinistre. Elle définit les priorités pour la reprise des activités métiers, les solutions de secours qui doivent être mises en œuvre ainsi que les objectifs de reprise.

2.2.3.3 Définition et mise en place des solutions de secours :

Dans cette étape, les différentes solutions de secours sont définies de manière détaillée et mises en œuvre : secours informatique, secours utilisateurs et secours logistique (Moyens Généraux). De fait, cette étape peut se révéler beaucoup plus longue que les autres, suivant la nature des solutions retenues.

2.2.3.4 Définition de la Gestion de Crise :

La Gestion de Crise est l'organisation de personnes à activer en cas de sinistre. Cette organisation est indispensable pour pouvoir gérer le sinistre quand il survient, mobiliser les équipes et activer les solutions.

2.2.3.5 Définition et réalisation de tests :

Les tests du PCA sont primordiaux pour vérifier le fonctionnement des plans et corriger les erreurs éventuelles avant que ne survienne un sinistre réel. Par ailleurs, les tests PCA sont requis par certaines autorités de régulation, notamment sur les marchés financiers.

2.2.3.6 Maintien en condition opérationnelle du PCA :

À la suite de la mise en place du PCA, le maintien en condition opérationnelle doit être réalisé : s'assurer que tous les changements qui pourraient impacter le PCA seront pris en compte et que celui-ci restera opérationnel à tout moment.(CARREZ, 2013)

2.2.4 Les points essentiels du PCA :

Le PCA doit :

- ✓ Identifier les missions à maintenir et celles à suspendre (provisoirement).
- ✓ Identifier les personnels clés.
- ✓ Définir les ressources nécessaires au maintien des activités (en mode dégradé).
- ✓ Sélectionner et dimensionner les postes qui participent aux processus critiques.

Au niveau technique :

- ✓ Développer le travail à distance.
- ✓ Développer les canaux de vente alternatifs (web, ...).
- ✓ Adapter la politique de sécurité SI.
- ✓ Mettre en place une cellule de crise : information, communication, veille et alerte.
- ✓ Identifier des correspondants locaux où sont implantées des filiales.
- ✓ Préparer les outils et moyens de communication.

- ✓ Permettre le maintien des relations avec toutes les parties prenantes de l'entreprise.

Le plan de continuité d'activités (PCA) n'est pas seulement utile pour l'entreprise mais il est juste indispensable. Il permet à l'entreprise de maintenir le fonctionnement de ses activités en mode dégradé jusqu'à le rétablissement de ses dernières, conserver ses données sensibles et éventuellement conserver la confiance client.

2.3 La gouvernance des systèmes d'information :

C'est des régulations permettant à réduire les risque opérationnel et l'issue de la technologie en garantissant la sécurité, l'efficacité des actifs informationnels et leurs traitement, l'alignement de la stratégie SI avec la stratégie générale de l'entreprise. Elle a pour objectif la maitrise des couts, des risques et la qualité de système d'information en adéquation avec la stratégie de l'entreprise.

La gouvernance des systèmes d'information contient cinq domaines stratégiques :

2.3.1 Alignement stratégique :

Il traduit la nécessité d'un ajustement de la relation entre la stratégie de système d'information avec la stratégie de l'entreprise. Le SI contribue à la performance globale de l'entreprise et la compétitivité. C'est la première étape qui vise de créer de la valeur dans la gouvernance en développant les capacités techniques et organisationnelles autour de SI. Cette relation marche en les deux sens, l'évolution de la stratégie avec un nouveau besoin ou le SI doit répondre mais aussi la stratégie évolue en fonction des avantages acquérir par le SI avec une veille constante, un management efficace et une prise de conscience de tous évolutions techniques ou environnementales peut impactent le SI.

D'après l'AFAI et CIGREF, l'alignement des systèmes d'information sur la stratégie de l'organisation est un processus visant à créer de la valeur (AFAI & CIGREF, 2005). L'alignement stratégique et la politique d'investissement qui en découle impactent fortement les bénéfices attendus de l'organisation. Pour être efficace, l'organisation doit être basée sur une logique de capitalisation technologique afin de profiter des avantages que lui offre la technologie. De même, le management doit définir des stratégies coordonnées afin de créer des conditions d'alignement favorable.

2.3.2 La gestion des risques :

Selon Jérémie LACROIX, la gestion des risques moderne est née aux États-Unis entre les années 1950 et 1960. A cette époque elle ne se faisait que par le transfert des risques vers un assureur. Dominée par la question de l'assurance et la prise en compte des pertes financières, cette notion a évolué. Seuls les accidents d'hygiène et du travail faisaient l'objet d'une anticipation et d'une prévention. La prise en compte d'éléments financiers comme moyen de couverture des risques, conduisait au rattachement des « Risk managers » à la direction de l'entreprise. « Elle vise à identifier et anticiper les événements, actions ou inactions susceptible d'impacter la mise en œuvre de la stratégie dans un horizon donné. Définir les options de traitements et s'assurer qu'une option optimale est choisie, mettre en œuvre cette option et contrôler l'efficacité de la solution retenue par rapport aux attentes. »(LACROIX, 2007, pp. 13-14)

2.3.3 La gestion des ressources :

Selon Pascal ANTONINI, les ressources pour mesurer l'activité informatique doivent être optimales pour répondre aux exigences des métiers. Cela revient à dire que les ressources humaines et technologiques sont mobilisées au mieux en termes de volume d'expertise/compétences, de délai et de capacité. Cette gestion des ressources se matérialise par une cartographie des compétences et un plan de recrutement /formation en ce qui concerne les ressources humaines. Elle est articulée à la gestion des tiers afin d'optimiser le « make or buy ». Les ressources technologiques font partie du périmètre et donneront lieu à un plan d'infrastructure. Celui-ci traitera des orientations technologiques, des acquisitions, des standards et des migrations. Dans ce cas, la responsabilité du métier consiste à exprimer ses besoins.(ANTONINI, 2019, p. 70)

2.3.4 La mesure de la performance :

La mesure de la performance répond aux exigences de transparence et de compréhension des coûts, des bénéfices, des stratégies, des politiques et des niveaux de services informatiques offerts conformément aux attentes de la gouvernance des systèmes d'information. Là encore, CobiT tente de faire le lien entre les objectifs de la gouvernance et les objectifs à décliner sur les processus ou les activités. Ce faisant, on crée du lien et on donne du sens aux objectifs de performance des SI comme support aux métiers. Ces

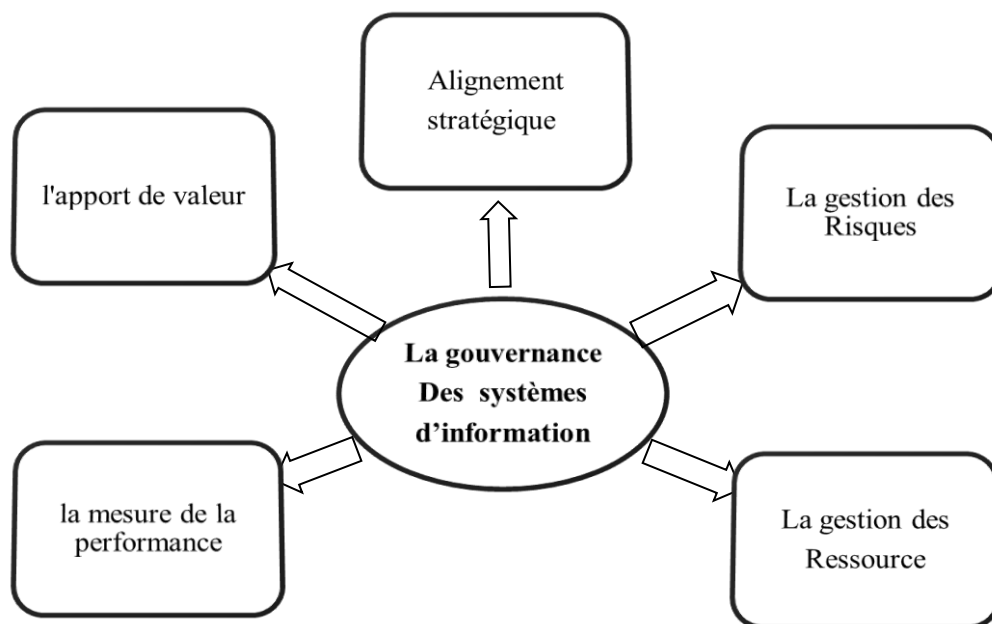
mesures peuvent facilement se traduire par la mise en place d'un BSC (Balanced Scorecard¹) qui va offrir une vision d'ensemble de la performance.

2.3.5 L'apport de valeur :

Selon Dominique Moisand et al, l'informatique doit également pouvoir apporter un gain identifiable dans la bonne exécution des processus métier. L'apport de valeur va matérialiser par la mise en place d'un canal de distribution adressant une nouvelle clientèle. Il permettra la vente du produit tout en s'affranchissant des contraintes de la distribution classique organisée autour d'un lieu géographique et de plages horaires plus limitées que l'accès Web.

Dans le processus de distribution, l'apport de l'informatique doit pouvoir être mesuré afin d'identifier la valeur apportée en termes de volume de ventes, de progression de chiffre d'affaires et de marge par rapport aux prévisions. L'apport de valeur se concrétise par la maîtrise des processus de fonctionnement en termes d'efficacité et d'efficience. Ceci vient compléter le processus de pilotage des investissements qui traitera des coûts, des bénéfices et des priorités en fonction de critères d'investissement établis (retour de l'investissement, durée d'amortissement, valeur nette actuelle).(Dominique Moisand, 2015, p. 8)

Figure 7 Les cinq axes stratégiques de la gouvernance



Source : élaboré par nous-mêmes après une documentation

2.4 Alignement stratégique des systèmes d'information :

Nous avons déjà abordé la notion alignement stratégique comme un des axes de la gouvernance.

Nous allons présenter ici la mise en œuvre de la démarche d'alignement stratégique et les avantages de cette démarche.

Le système d'information constitue un facteur de la croissance économique. Il a connu dernièrement une évolution permanente afin d'améliorer le fonctionnement, la productivité et la performance. En effet pour assurer ces derniers il faut développer un SI capable de supporter la stratégie de l'entreprise. La modernisation de SI permet à l'entreprise de faire face à de nouvelles pratiques (télétravail, service en ligne, virtualisation, etc.). Pour cela le SI doit obéir aux règles et bonnes pratiques.

La construction d'un SI aligné à la stratégie qui répond aux objectifs métiers c'est un projet lui-même dans une trajectoire de migration. Ce projet est en fait schéma directeur SI permettant à réaliser les phases de la mise en œuvre dans une logique de cohérence technique et fonctionnelle.

Figure 8 L'alignement stratégique construit la valeur



Source : JADDA S et al « alignement stratégique des systèmes d'information » 2021

L'entreprise est censée de choisir les domaines d'activité dans lesquels elle doit allouer les ressources pour développer son SI afin d'apporter de la valeur.

2.4.1 Mettre en œuvre une démarche d'alignement stratégique :

Selon CIGREF, la mise en œuvre d'une démarche d'alignement stratégique passe par les étapes suivantes : (Albiges, 2002, p. 19)

2.4.1.1 Instaurer un dialogue entre les acteurs :

L'alignement stratégique est principalement un jeu entre les acteurs cruciaux du système d'information :

- la direction générale.
- les directions métiers et fonctionnelles.

- la direction des systèmes d'information.

L'instauration d'un dialogue entre ces acteurs est la partie de la démarche la plus importante. C'est aussi celle dont la mise en œuvre est la plus délicate.

2.4.1.2 Définir et réviser sa stratégie système d'information :

L'alignement stratégique est un processus qui s'inscrit dans le temps, en relation avec une vision des objectifs et des évolutions à moyen ou long terme. Il se distingue des plans de développement annuels ou des plans d'action qui s'inscrivent dans le court terme. La mise en place d'un ERP est un exemple intéressant de boucle itérative entre la stratégie de l'entreprise et la stratégie du système d'information.

2.4.1.3 Nouer des alliances internes et externes :

Une démarche d'alignement stratégique doit être une relation de type gagnant-gagnant pour les acteurs concernés. La direction des systèmes d'information ne peut mener seule la démarche d'alignement stratégique. Elle doit utiliser les opportunités d'alliances tant internes qu'externes pour mener à bien cette démarche.

La qualité des accords à long terme avec certains fournisseurs ou partenaires peut également jouer un rôle crucial.

2.4.1.4 Améliorer la visibilité et la prévisibilité et faciliter la communication :

Une démarche d'alignement doit aussi reposer sur des outils classiques de management et de communication. Parmi les outils principaux, on peut citer :

- ✓ la rédaction de schémas cible, partagés avec les métiers, qui sont utilisés pour la communication avec le DG.
- ✓ la mise en place de correspondants métiers, acteurs de l'alignement.
- ✓ un effort sur la rédaction des business cases pour tous les projets, avec une mise en évidence des impacts pour les métiers et la réalisation de la stratégie.
- ✓ l'organisation d'événementiels internes permettant de favoriser les synergies.
- ✓ la sensibilisation des décideurs, car le point critique reste la maturité et la sensibilité des décideurs face aux technologies de l'information et de la communication.

L'alignement stratégique conduit à modifier et rendre cohérent les processus métiers avec les processus et les applications informatiques, cela ne conduit pas nécessairement à imposer un choix unique en matière de processus, d'outils et d'applications à l'ensemble de l'entreprise.

2.4.1.5 Sélectionner les projets et gérer les priorités :

La direction des systèmes d'information doit connaître l'agenda et les grands processus de l'entreprise. En outre, quelques règles ou bonnes pratiques sont envisageables, par exemple :

- ✓ La durée maximale pour les projets (généralement 12 ou 18 mois).
- ✓ Chaque projet doit livrer un produit utile en soi
- ✓ Etudes thématiques systématiques (exemple : la pérennité du système d'information à deux ans est examinée chaque année au G-SIT).

2.4.2 Les avantages d'une démarche d'alignement stratégique des SI :

Selon Bernard Albiges, l'inscription dans une démarche d'alignement stratégique de système d'information à plusieurs avantages sont les suivant :(Albiges, 2002, p. 20)

- ✓ La création de valeur car le SI devenue un actif valorisé pour l'entreprise.
- ✓ L'efficacité de la dépense : l'alignement du système d'information vise à améliorer la qualité et la structure de ces dépenses. Il s'agit d'accroître la performance des dépenses pour le système d'information et l'adéquation aux besoins des métiers.
- ✓ La transformation de l'entreprise et la reconnaissance que l'investissement informatique produit des résultats avec une réflexion et des actions sur la stratégie, les structures, les processus.
- ✓ L'agilité du système d'information, même si l'urbanisation a pour objectif de développer l'agilité du système d'information, le système d'information conserve une inertie. L'alignement peut permettre une meilleure adéquation en amont aux besoins.
- ✓ le système d'information peut constituer un levier pour générer un avantage concurrentiel pour l'entreprise.

Conclusion :

Dans ce chapitre nous avons montré la valeur de système d'information pour l'entreprise qui réside dans le bon fonctionnement de ce dernier. Cette valeur doit être aperçue aux métiers cœur de l'entreprise, la gestion et la prise de décision au travers la diffusion de la bonne information (fiable et crédible) au bon moment à la bonne personne (décideurs) sous le format approprié. La bonne gestion avec l'utilisation des technologies (ERP) acquises ou développés au sein de l'entreprise va apporter une valeur ajoutée et garantir les bonnes décisions. Enfin la performance de SI contribue à la prise des décisions stratégiques car, un SI urbanisé, sécurisé et aligné à la stratégie est la fenêtre ou la direction générale peut voir tous les déroulements en interne (les activités, le style de gestion) et en externe (les concurrents, les caractéristiques de marché, le type de services ou produit souhaiter par les clients). Il est aussi un outil décisif de contrôle et de pilotage qui permet à la DG de planifier, communiquer, modifier et assurer la réalisation des objectifs stratégique.

Un SI adéquat aux objectifs stratégiques : c'est un SI agile, urbaniser et sécurisé qui doit répondre aux besoins opérationnelle, assure les technologies et les compétences afin de réaliser les objectifs stratégiques. Le défi des entreprises est d'assurer tous ces derniers afin d'atteindre une adéquation stratégique.

CHAPITRE 03 :
CADRE METHODOLOGIQUE

Introduction

Dans ce chapitre nous allons déclarer notre positionnement épistémologique, notre choix méthodologique et la justification de notre choix. Ensuite nous allons voir les outils de collecte de données et les difficultés rencontrées pendant notre recherche.

1 Positionnement épistémologique :

« Un questionnement épistémologique, vise à clarifier la conception des connaissances sur laquelle le travail de recherche va être fondé ainsi que la façon dont les connaissances élaborées seront justifiées ».(Gavard-Perret, 2012)

Notre recherche rentre dans un cadre épistémologique constructiviste, c'est le principe que la réalité dans laquelle on vit est construite par les individus. Selon BEN AISSA. H (2001, p12), avec une position épistémologique constructiviste, *« la recherche en gestion focalise son attention sur l'explication des phénomènes et non sur leur prédiction »*. Notre choix est justifié par le contexte de notre recherche qui consiste à montrer l'adéquation entre le SI et les objectifs stratégiques de l'entreprise.

2 Le choix méthodologique :

Nous avons utilisé une approche méthodologique qualitative pour notre travail de recherche par étude de cas qui vise à découvrir et exploiter la réalité. Notre choix est justifié par la nature de notre recherche qui vise à illustrer l'adéquation entre le système d'information SAA et les objectifs stratégiques.

3 Les outils de collecte de données :

Les outils de collection des données utilisés afin de réaliser ce travail de recherche sont les suivantes : la documentation, l'observation et l'entretien.

3.1 La documentation :

« L'étude documentaire (ou observation documentaire ou étude de documents) porte sur des objets dont l'observation est indirecte, et ce grâce aux traces qu'ils ont laissées. Quant à la recherche documentaire, elle permet de rassembler la documentation substantielle sur

une question à l'étude et de disposer du maximum d'informations utiles dans un domaine sur le sujet à traiter».(Paul, 2015, p. 129)

Dans le but d'accomplir notre étude, nous avons consulté des ouvrages, thèses offertes par la bibliothèque de l'ENSM qui ont relation avec notre sujet de recherche. Aussi nous avons l'accès à la bibliothèque électronique Scholar Vox, SNDL et CIGREF (Association des grandes entreprises et administrations publiques françaises) qui était riche en documents et articles scientifiques utile dans l'élaboration de la carte théorique. La documentation au sien de l'entreprise été en outre une source des informations intense qui permet d'avoir une présentation, une description et l'organigramme de l'entreprise.

3.2 L'observation :

Durant notre présence à l'intérieure de la direction générale de la SAA, nous avons utilisé l'observation comme un outil de récolte des données et pour compléter les informations des entretiens. L'échange avec les différents acteurs nous permet de comprendre certains mécanismes de leur travail et examiner en contexte réel des activités, les problèmes rencontrés, les réactions et les motivations des acteurs.

3.3 L'entretien semi-directif :

Nous avons choisi l'entretien semi-directif comme un outil principal de recueil des données qui réside en profondeur de l'étude qualitatives. C'est un moyen qui guide le débat, permet de discuter avec des personnes sur le terrien pour pouvoir ressortir des tendances, mieux comprendre les comportements et les motivations les freins. L'entretien enrichi les informations acquises lors de l'étude préliminaire.

Pour objectif de mieux conduire l'entretien nous avons élaboré un guide de 3 thèmes contiennent 12 questions lesquels

Thème 1 : pour collecter les informations sur la détermination des objectifs au sien de l'entreprise.

Comment fixiez-vous les objectifs locales de votre département ?

Quels sont les éléments clés qui déterminent votre processus de fixation des objectifs ?

Vos objectifs changent-ils au cours de l'année ? Pourquoi ?

Constatez-vous des écarts entre les objectifs prévus et les objectifs réalisés ? Quelles mesures prenez-vous en cas d'écart ?

Thème 2 : pour collecter les informations sur le SI et son rôle dans l'organisation.

Quels types d'information utilisez-vous pour la prise de décision ?

A partir de quels moyens communiquez-vous avec la DG (et entre les directions/départements) ?

Pouvez-vous nous présenter votre SI, quelles sont ces caractéristiques ?

Ce SI offre-t-il toujours la bonne information à la prise de décision au bon moment ?
Si non pourquoi ?

Thème 3 : pour collecter les informations sur l'adéquation entre les objectifs et le SI.

Est-ce que le SI est déterminant dans la fixation des objectifs ? Pourquoi ?

En cas de modification des objectifs, quelles sont les conséquences sur le fonctionnement de SI,

Selon vous, le SI est-il un levier ou au contraire un frein dans l'atteinte de vos objectifs ?

Que proposez-vous pour assurer cette adéquation stratégique entre SI et objectifs stratégiques ?

Nous avons utilisé des entretiens individuels face à face lorsqu'il est possible et des entretiens à distance dans le cas d'impossibilité de la rencontre, la durée moyenne est de 30

minutes pour chaque interviewé. Le recueil des données par entretien se définit par une relation d'échange entre deux intervenants. « L'entretien permet dans la recherche qualitative de recueillir des données à partir du discours ou des mots des acteurs » Wacheux (1996), cité par SEBTI Bouchra (2014). Notre entretien était semi directif orienté à la conversation vers les points les plus essentiels de notre objet d'étude.

Au cours de notre entretien nous avons abandonné certaines questions pour éviter le blocage et pour que l'entretien soit plus dynamique. Parfois, on se retrouve obligé à reformuler quelques questions et les poser d'une façon plus simple pour assurer une bonne compréhension.

Pour assurer qu'il n'y pas un manque d'information après la réalisation de l'entretien, des numéros de téléphones sont mis à notre disposition pour plus d'explications. Durant nos entretiens, nous avons utilisé une application mobile pour enregistrer les réponses

4 Echantillon ciblé :

Afin d'assurer une bonne conduite de notre entretien et le recueil des informations pertinentes pour notre sujet de recherche, nous avons ciblé les responsables des départements, qui sont désignés pour exercer un ensemble de taches relatives à l'activité quotidienne de la SAA. Nous avons aussi rencontré le DSI qui nous donne une vision globale sur la situation de l'entreprise et ses grandes orientations.

Tableau 2 La population d'étude de notre recherche

Poste occupé	Genre	Ancienneté	Date de l'entretien	Durée de l'entretien (Minute)	Moyen de l'entretien
Responsable RH	Homme	7 ans	02/09/2021	22	Par téléphone
Responsable marketing	Homme	4 ans	06/09/2021	37	Par téléphone

Source : élaboré par nous-mêmes

5 Traitement des données :

Pour but de traiter et d'analyser les résultats acquis à travers l'enquête réalisée, nous avons choisi la méthode d'analyse de contenu, qui nous permet de synthétiser des réponses de chaque thématique de notre guide d'entretien.

L'Analyse de Contenu est la méthode qui cherche à rendre compte de ce qu'ont dit les interviewés de la façon la plus objective et la plus fiable possible. BERELSON (1952), son fondateur, la définit comme « *une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste de la communication* ».

Dans le traitement sémantique l'analyse est manuelle. Avec la démarche de l'analyse de contenu par approximations successives, elle étudie le sens des idées émises ou des mots Avec une analyse de simulation des idées, des mots, et de leurs significations.

La première étape consiste à lister les informations recueillies et les met sous forme de texte donc nous allons réécrire mot par mot les données(les enregistrements) qui étaient collecté par une appareil téléphonique. Dans la deuxième étape nous allons analyser les données de chaque thématique par rapport à notre grille d'analyse que elle est prédéfinie avant l'étude. La dernière étape consiste à synthétisé chaque thématique en utilisant les mots les plus fréquents et les idées générales des interrogés pour à la fin confirmer ou affirmer notre hypothèse avec une démarche abductive.

Conclusion

Nous avons présenté dans ce chapitre le positionnement épistémologique de notre recherche ainsi que l'approche méthodologique suivi pour le déroulement de ce travail de recherche, les outils de collecte des données utilisé et la méthode de traitement des données collecter. Nous allons présenter dans ce qui suit, les résultats auxquels notre travail est parvenu.

CHAPITRE 04 :

DISCUSSION ET ANALYSE DES

RESULTATS

A la suite de la présentation de l'approche méthodologique dans le chapitre précédente et afin de répondre à notre question de recherche nous présenterons dans ce chapitre la société nationale d'assurance SAA, sa mission, son organigramme et son système d'information dans la première section. Dans la deuxième partie de chapitre nous allons présenter l'analyse et discussion des résultats avec une méthode d'analyse de contenu.

1 Section 1 : cadre organisationnel et le SI de l'entreprise

1.1 Historique de la SAA :

La société nationale d'assurance « SAA » était fondée en décembre 1963, sous forme d'une société mixte Algéro-Egyptienne dans les parts sont détenues à hauteur de 61% par l'Algérie et de 39% par l'Egypte, et ceci est dû au fait que l'Algérie, au lendemain de l'indépendance, n'avait pas encore les ressources techniques et financières pour fonder une compagnie d'assurance par ses propres moyens.

La SAA au fil des années a connu une multitude d'événements. En effet, dans le cadre de la nationalisation initiée par l'Algérie, elle est devenue une compagnie entièrement algérienne en 1966 par ordonnance à l'occasion de l'institution du monopole de l'état sur les opérations d'assurance. En suite en 1976, la spécialisation des entreprises d'assurance par nature d'activités, a conduit la SAA à se consacrer au marché intérieur des risques simples et à ne pratiquer que l'assurance automobile, vie et les risques des particuliers, commerçants et artisans. En 1982 la SAA a été convertie en société par actions.

A la fin des années 1995, dans le cadre de l'ouverture de l'Algérie à l'économie de marché, il y a eu abrogation de la loi 80/07 par l'ordonnance 95/07. Cette dernière a comme nouveauté, l'ouverture du marché intermédiaire privé. Ainsi que l'agrément des compagnies d'assurances privées et étrangères qui sont depuis soumises au droit algérien.

1.2 Présentation de l'organisme d'accueil :

La Société Nationale d'Assurance SAA est une entreprise publique économique, agréée pour pratiquer l'ensemble des branches d'assurance, elle est la première société d'assurance et de la réassurance en Algérie. Ce sont plus de 3319 collaborateurs qui perpétuent depuis 1963 des valeurs qui font l'identité de la SAA. Le plus dense du pays

avec plus de 520 points de vente, plus de deux million de client répartis tout le territoire national.

1.2.1 Mission De l'entreprise :

La SAA pratique toutes les opérations d'assurances liées aux risques simples, industriel, l'assurance de personnes. Elle étudie et propose également dans ce cadre toutes les mesures qui ont tendances à la prévention contre les dommages relèvent de sa compétence. Elle se charge également de service après-vente et de la gestion des sinistres.

Elle offre des garanties aux clients pour les différents risques qui peuvent atteindre leurs patrimoines et leurs personnes en cas d'accidents ou de décès.

Elle mobilise l'épargne à long terme et contribue au développement de l'économie nationale.

1.2.2 Les objectifs de la SAA :

Les actions initiées par la SAA, s'inscrivant dans cet objectif d'adaptation, lui ont permis de continuer d'être résiliente et d'exercer ses activités essentielles de création de valeur pour satisfere les parties prenantes.

1.2.2.1 Au niveau tactique :

- ✓ L'accompagnement du réseau de distribution à devenir la véritable vitrine commerciale de la société.
- ✓ Développer les assurances de personnes qui sont un dilemme moins risqué.
- ✓ Encourager les assurances automobiles avec prudence car c'est un DAS risqué.
- ✓ Sauvegarder les parts de marché des assurances transport et des assurances risques divers sans fournir beaucoup d'efforts avec plus de prudence pour les risques divers.

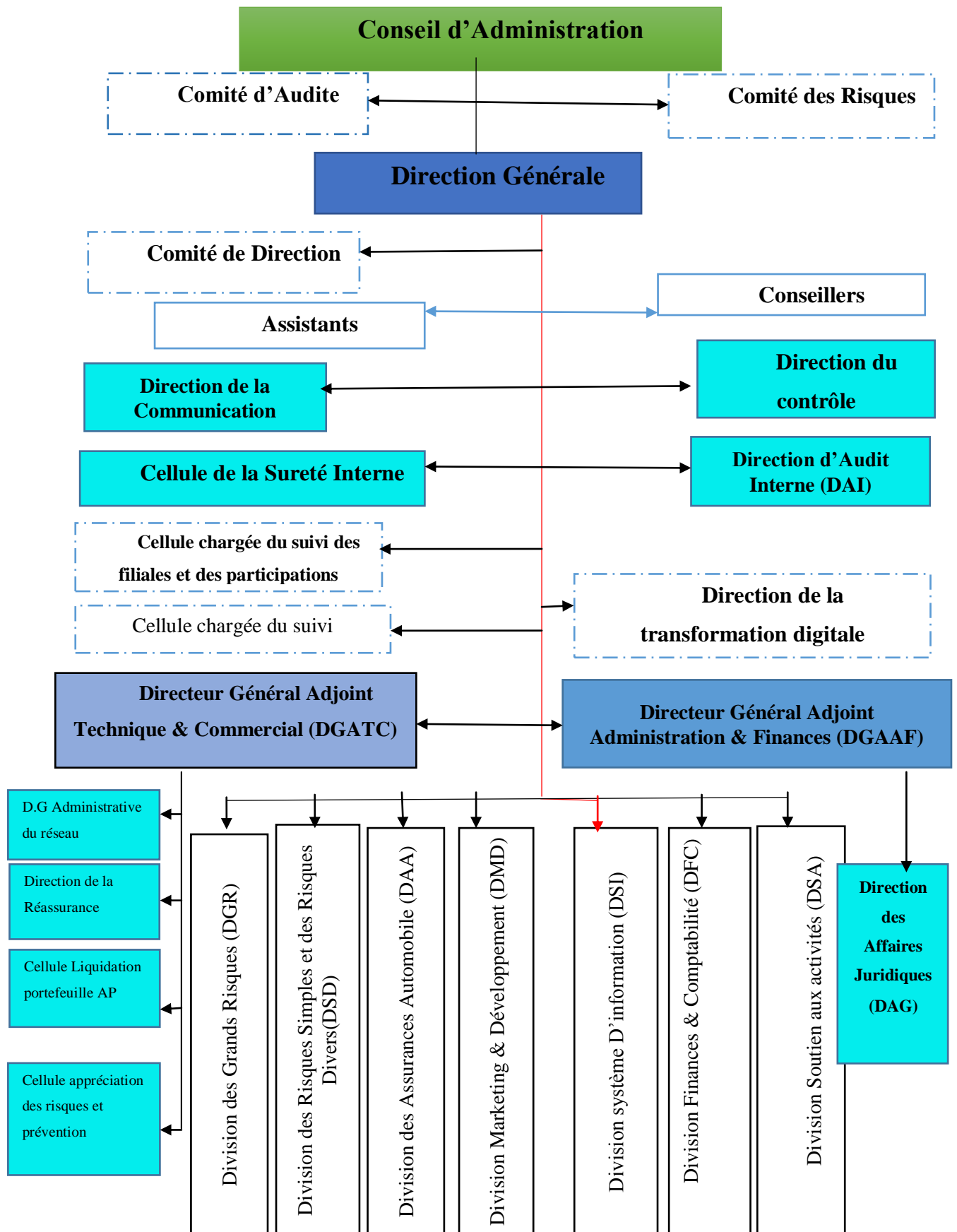
1.2.2.2 Au niveau stratégique :

- ✓ focalisation sur le cœur de métier de la société par la poursuite de l'externalisation des activités de soutien et la transformation de centres de coûts en centres de profit.
- ✓ Axer sur l'innovation commerciale qui peut faire la différence et pour se distinguer des autres assureurs.

- ✓ Accélérer le développement par la diversification.
- ✓ Faire de la taille un avantage compétitif.
- ✓ Suivre une stratégie de différenciation : la modernisation et l'amélioration des processus de gestion par la digitalisation.
- ✓ Augmenter la part de marché pour qu'elle sécurise sa première place dans le marché des assurances.

1.2.3 L'organigramme de l'entreprise

Figure 9 Organigramme de la SAA



Source : document interne de l'entreprise

1.2.4 L'organisation de l'entreprise :

À travers l'organigramme de la SAA, l'entreprise est dirigée par :

- ✓ Un président directeur général qui assure aussi la présidence du conseil d'administration.
- ✓ Comité d'audit et comité des risques.
- ✓ Direction générale.
- ✓ Comité direction et conseillers.
- ✓ Direction de communication et direction du contrôle générale.
- ✓ Directeur générale adjoint technique et commercial dotée de quatre divisions : DGR, DSD, DAA, DMD.
- ✓ directeur générale adjoint administration et finances dotée de trois divisions : DSA, DFC et DSI.

1.3 La part de marché par rapport aux concurrents :

La SAA est considéré leader de marché des assurances. Elle le partage avec un certain nombre de sociétés publiques et privées (CAAR, CAAT, CASH, CNMA ...etc.).

Le tableau ci-dessus montre la part de marché de la SAA par rapport à ses concurrents :

Rang	Compagnie	Chiffre d'affaire	Part de marché 2019	Evolution de la PDM
1	SAA	29117	21.99%	+0.14%
2	CAAT	24202	18.28%	-0.77%
3	CAAR	15419	11.64%	-0.35%
4	CNMA	14312	10.81%	-0.27%
5	CASH	12678	9.57%	+2.07%

Tableau 3 La part de marché de la SAA

Source : document interne de la SAA

1.4 Synthèse d'activité de SAA par branche en 2019 :

Le tableau ci-dessus montre la croissance des revenus de l'année 2019 par rapport au l'année précédente par branche.

	Milliards DZD	Pourcentage de croissance	Millions DZD
Assurance automobile	70,1	+1.2%	+857
Assurance I.A.R.D	51.4	+9.2%	+4337
Assurance agricole	2.6	+8%	+198
Assurance transport	6.1	+4.8	+284
Assurance-crédit caution	2.1	1.96%	+40

Tableau 4 la croissance des revenus de l'année 2019

Source : document interne de la SAA

La SAA poursuit avec rigueur sa politique d'adéquation des effectifs avec son niveau d'activité, tout en investissant sur la qualité de la ressource humaine et l'adaptation de son système d'information.

L'amélioration de la productivité est la conséquence de l'augmentation des niveaux de souscriptions et d'une stratégie de gestion du capital humain privilégiant la qualité.

1.5 : Le système d'information SAA :

Le système d'information SAA est comme suit :

1.5.1 Infrastructure réseau :

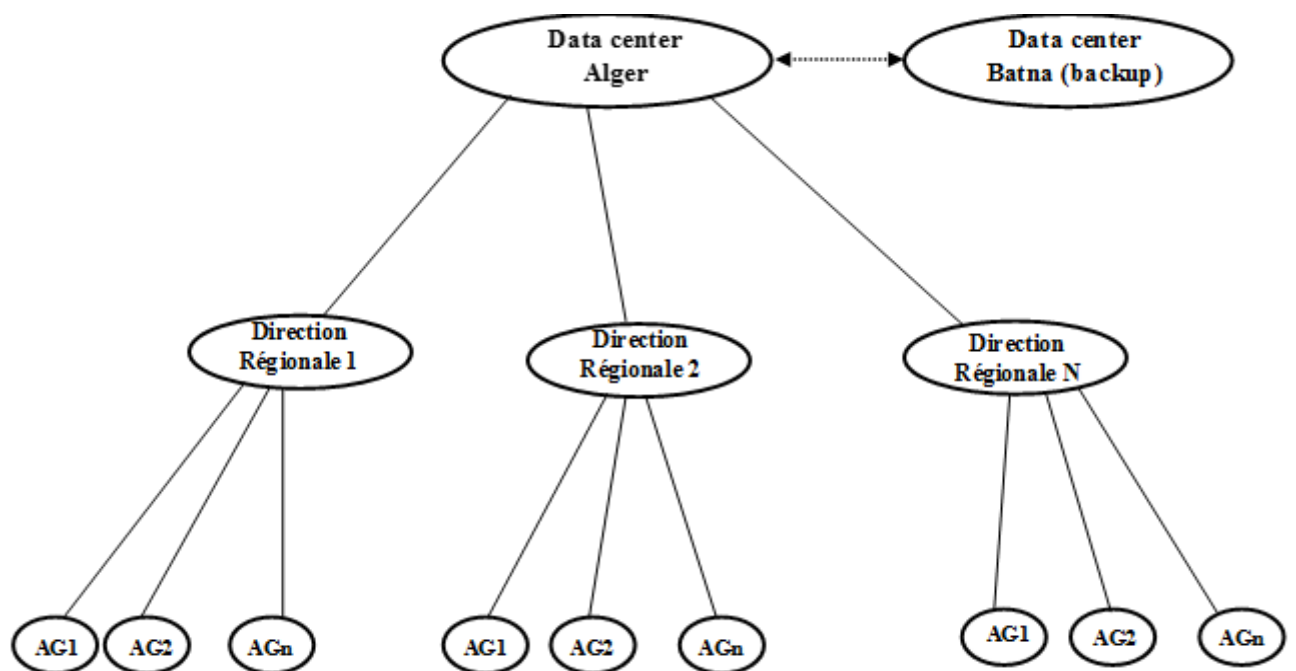
L'infrastructure réseau actuelle est constituée de réseaux locaux LAN, au sein du siège de la société, des directions régionales et des agences, et reliés entre eux par un réseau WAN constitué exclusivement d'un réseau MPLS/RMS, avec une topologie pyramidale.

Les agences sont reliées au réseau MPLS/RMS via des lignes ADSL avec un débit de 1 Mo, tandis que les directions régionales et le siège central avec des lignes SHDSL avec un débit de 2.3 Mo.

Le réseau actuel est utilisé principalement pour la diffusion des mises à jour applicatives, la consolidation des données ainsi que la messagerie interne.

La société a inscrit, dans son plan d'investissement, la mise en place d'un réseau SD-WAN reliant l'ensemble des agences, directions régionales et le siège central. Ce type de réseau est une agrégation d'un ensemble de liens hétérogènes, de technologies différentes, qui assurent une interconnexion performante avec un Service Level Agreement SLA de haute qualité.

Figure 10 Schéma fonctionnel du réseau WAN de la SAA



Source : document interne de la SAA

Les connexions entre les agences, les directions régionales et le site central ne sont pas réalisées avec des lignes spécialisées ; elles traversent les plateformes ADSL et RMS de l'opérateur téléphonique Algérie Télécom. Les agences seront reliées aux réseaux multiservices d'Algérie Télécom avec des lignes ADSL à 1 Mo, les directions régionales avec des lignes SHDSL à 2 Mo et le site central avec deux lignes SHDSL à 2 Mo.

1.5.2 Equipements informatiques :

Le parc informatique de la société est constitué de : - Serveurs SIEMENS, HP, DELL et ACER fonctionnant sous Windows 2003 server, Windows 2008 server et Windows 2012 server. Chaque agence possède son propre serveur sur lequel tourne une base de données Oracle.

Les directions régionales possèdent, chacune, un serveur de consolidation qui abrite aussi une base de données Oracle et le siège qui possède différents type de serveurs exécutant des services diverses dont les bases de données de consolidation, la messagerie interne, la Paie, l'Annuaire Directory, les applicatifs, les bases de paramétrage et tests.

- Micro-ordinateurs, ACER, HP, Fujitsu, au nombre de 3623, qui tournent sous Windows 7 et Windows 8.1,

- Onduleurs (SOCOMEK),

- Imprimantes (HP, CANON, EPSON, OKI) au nombre approximatif de 2000.

1.5.3 Logiciels :

L'infrastructure applicative de la société est construite autour d'un progiciel métier ORASS, qui constitue une solution intégrée pour l'ensemble des activités d'assurance, de réassurance et de comptabilité. Le progiciel, installé au niveau de chaque agence, direction régionale et siège central, est structuré sous forme de modules exploitant une base de données très importante implémentée et gérée par un SGBD Oracle.

Actuellement, l'architecture opérationnelle fonctionne en mode Client-serveur pour laquelle chaque agence dispose de sa propre base de données complètement dissociée de celles des autres agences, des directions régionales et du siège. L'exploitation des données est fortement décentralisée et la consolidation est réalisée aux niveaux supérieurs par envoi de fichiers via le réseau Intranet de la société. Plusieurs autres applications développées en interne sont en production. Certaines fonctionnent en Client/serveur et d'autres en Full Web.

Il s'agit des applications ci-après :

- Gestion des Ressources Humaines

- Gestion des Investissements

- Gestion de la paie

- Plateforme gestion sinistres automobile PGS

- Plateforme de gestion des mises en causes sinistres inter-agences DIGI-CONNEXE

- Plateforme d'interaction et d'échange de données entre la SAA, et différents partenaires

- Notification des Clients par SMS

- Le Dashboard Technique

- Site d'information interne MySAA

- Site de diffusion des conventions REEM Convention

- Chargement automatique des PV d'Expertise et les EAD Différents environnements de développement ont été utilisés.

Le progiciel cœur métier est développé sous Oracle Forms&Reports 6i avec une base de données Oracle Database 11G. Pour les autres applications, certaines fonctionnent sous WINDEV/WebDev et d'autres sur JAVA et PHP.

Figure 11 Infrastructure applicative actuelle de la SAA



Source : document interne de la SAA

Ce progiciel est installé dans toutes les agences, directions régionales et au niveau du siège central. Il fonctionne en mode Client-serveur. Chaque agence possède sa propre base de données qui ne contient que les données techniques et comptables de celle-ci. Il n'y a aucune connexion entre les bases de données des agences, celles des directions régionales et la base centrale. La consolidation des données se fait par envoi de fichiers via Internet.

1.5.3.1 La Sécurité informatique de la SAA :

La stratégie de sécurité actuelle est définie comme suit :

➤ La protection Antivirale :

Les serveurs et les postes de travail de la société disposent tous d'une protection contre les virus grâce à une solution KASPERSKY version 8 avec une licence de plus 3000 utilisateurs.

➤ La sauvegarde des Données :

Les données des applications ORASS, vitales pour la société, sont sauvegardées selon plusieurs procédés distincts tant au niveau des agences que du siège de la société.

➤ Contrôle des Accès aux données :

ORASS dispose d'un module d'administration qui permet de contrôler l'accès aux différents modules et tables de données en fonction des droits et privilèges accordés aux utilisateurs.

➤ Annuaire Active Directory :

Le service d'annuaire Microsoft Active Directory est implémenté uniquement au niveau du siège de la société. Pour les agences et les directions régionales, le fonctionnement est en Workgroup.

2 Section : Présentation et analyse de résultats :

Cette partie contribue avec un apport pratique pour compléter notre travail de recherche. Elle a pour but de comparer les notions et les concepts que nous avons abordés dans les chapitres précédents avec les avis et les connaissances des collaborateurs sur le terrain (la SAA). Nous avons collecté des données de deux (2) interviewés sur des questions relatives à notre sujet de recherche. Pour traiter les données nous avons adopté la méthode d'analyse contenue. La première étape consiste à lister les informations recueillies et les met sous forme de texte donc nous allons réécrire mot par mot les données. Ensuite le traitement des données parallèlement analysées selon des thématiques. Dans l'étape suivante nous allons analyser les données par rapport à notre grille d'analyse qu'elle est prédéfinie avant l'étude pour chaque thématique. La dernière étape consiste à synthétiser chaque thématique en utilisant les mots les plus fréquents et les idées générales des interrogés.

2.1 La détermination des objectifs au sein de l'entreprise.

La première thématique de guide d'entretien permet de collecter les informations sur la détermination des objectifs au sein de l'entreprise.

Les mots appropriés que nous avons jugés les plus significatifs pour l'analyse de cette thématique sont : *fixer, la stratégie, objectifs, aligner, suivre, déterminer.*

Mots	1 ^{er} interviewé	2 ^{ème} interviewé	Mots similaires
Fixer	2	5	Fixation
Déterminer	2	1	Détermination
Suivre	0	4	
Aligner	1	3	Alignement
Objectifs	4	9	
Stratégie	4	3	Plan, politique

Tableau 5 Requête de fréquence de mots correspondant aux réponses de la première thématique

Source : élaboré par nous-mêmes

Nous avons constaté que les mots (stratégie, suivre, objectifs et fixer) sont les plus fréquentes cela indique que la stratégie de l'entreprise est l'élément fondamental qui détermine la fixation des objectifs stratégiques et elle comporte un processus de suivi et actions correctives.

Généralement la fixation des objectifs stratégiques faite par des réunions de conseil d'administration, la direction générale et les responsables des départements.

L'ensemble des personnes interrogées confirment qu'ils existent plusieurs variables déterminants de processus de fixation des objectifs tels que : la stratégie générale de l'entreprise, le chiffre d'affaire réalisé, la disposition des technologies adaptées et des compétences organisationnelles, le flux informationnel. *« Comme je vous ai dit les éléments fondamentales qui déterminent la fixation des objectifs sont la stratégie globale de l'entreprise et bien sur les résultats obtenus dans dès les années précédentes peuvent être un élément déterminant dans ce processus, la disposition des moyens (humains et matériels) »* affirme le responsable RH.

Le système d'information influence la fixation des objectifs avec moindre degré que les autres variables. Le SI peut être un objectif lui-même qui doit mis en place parallèle avec la construction de la stratégie globale de l'entreprise. Afin qu'il soit capable de évoluer pour répondre aux changements consécutifs des besoins de l'entreprise en information.

Pour les objectifs des départements (micros objectifs) sont fixé en fonction des objectifs stratégique de l'entreprise. Les responsables des départements prennent en compte les moyens disponibles et les compétences pour assurer la réalisation de ces dernières *« Les objectifs locaux sont fixé en fonction des objectifs stratégiques globales de l'organisation et en fonction des moyennes et les compétences mises en place par la direction générale »* déclare le responsable

RH.

Le processus de fixation des objectifs des départements et aussi comme suit :

- Commencer par le système SMART.
- Aligner les objectifs avec le département et la stratégie de l'entreprise.
- Différencier les types d'objectifs (Qualité, Performance, Technique, Business finance).

- Créer un plan d'action.
- Suivre avec un programme.
- Suivi (et récompense).

Parfois les objectifs changent grâce à des changements dans l'environnement, mais l'entreprise essaye toujours à s'adapter continuellement avec ces changements dans laquelle elle évolue. D'autres fois l'entreprise est obligé de modérer les objectifs au travers une stratégie de redressement pour éviter la perte d'un avantage concurrentiel où parte de marché et assurer une stabilité stratégique.

Quand existent-ils des écarts entre les objectifs prévus et réaliser l'entreprise intervient avec des actions correctives par un processus de détection des failles et dysfonctionnements. La mise en place va être spécifique à chaque objectif et qui sera déduite de la partie actions correctives.

2.2 Le rôle de SI dans la SAA :

La deuxième thématique de guide d'entretien permet de récolter les informations sur le rôle de système d'information dans l'entreprise.

Les mots approprier que nous avons jugés les plus significatifs pour l'analyse de cette thématique sont : *automatisé, communiquer, information, adapté, outil, décision.*

Mots	1 ^{er} interviewé	2 ^{ème} interviewé	Mots similaires
Communiquer	3	3	Communication, discuter, échange.
Adapté	1	1	
Automatisé	0	2	
Outil	3	3	Moyen
Décision	3	2	Décidé, décisions
Information	8	4	

Tableau 6 Requête de fréquence de mots correspondant aux réponses de la deuxième thématique.

Source : élaboré par nous-mêmes

Nous avons constaté que les mots les plus fréquentes sont : communiquer, moyens, décision outil et information. Cela montre clairement que le système d'information est un outil de communication entre les différents départements et entre les niveaux hiérarchiques, son rôle indispensable est la gestion des flux informationnelle. Le SI est un outil d'aide à la décision.

Selon les réponses des interrogés et notre analyse, le système d'information SAA a plusieurs rôles dans l'entreprise. Pour l'un des interrogés, le SI est considéré comme un outil de communication et distribution des informations, d'automatisation des activités. *« Notre SI permet d'automatiser les activités au sien de département de manière à pouvoir traiter plus rapidement et plus efficacement les opérations courantes qui sont liées principalement à nos clients »* déclare le responsable marketing.

Pour l'autre, le SI est un outil qui aide à la décision et assure la communication avec la direction générale *« Concernant la communication avec la D.G l'outil le plus utilisé c'est les tableaux de bord que ce soit traditionnel ou bien multidimensionnelle selon la nature de l'information à fournir »* déclare le responsable R.H.

L'utilisation des nouvelles technologies acquises considérer comme un avantage concurrentiel pour la SAA, mais dès que les concurrents ont la même technologie cet avantage concurrentiel sera neutraliser *« les technologies évoluent de plus en plus rapidement, mais surtout leur cycle d'acquisition par la concurrence se réduit. L'avantage concurrentiel lié à la technologie n'est que de courte durée. »* Affirme le responsable marketing.

Les sous-systèmes d'information dans l'entreprise sont des outils de communication avec les autres départements, comme la messagerie électronique permet d'échanger de l'information, mais aussi de mettre en place des circuits de validation d'information, les visioconférences comme un nouvel outil qui a gagné en popularité dans toutes les entreprises en générale vu la situation sanitaire que traverse le monde.

Chaque département à ses propres outils adéquats avec les activités quotidiennes, ils existent des plateformes communes d'échange des données dans la SAA comme suit :

- ✓ L'infrastructure applicative de la société ORASS est une solution intégrée pour l'ensemble des activités d'assurance, de réassurance et de comptabilité.

- ✓ Le Dashboard Technique est un tableaux de bord qui permet de piloter tout l'infrastructure technique.
- ✓ Plateforme gestion sinistres automobile PGS.
- ✓ Gestion de la paie.

Nous pouvons résumer le rôle de système d'information SAA comme suit :

- ✓ Un outil de distribution et de validation d'information.
- ✓ Un outil qui garantir la communication et contribue à la continuité d'activité en cas des changements imprévisible comme vu la situation sanitaire que traverse le monde.
- ✓ Le SI permet de mettre à la disposition des cadres tout ou partie des données de la Compagnie.
- ✓ Il est un outil de pilotage crucial qui contribue à la performance de l'entreprise.
- ✓ Un outil stratégique de gains de productivités et de parts de marché.
- ✓ Le SI permet d'automatiser les activités au sien des départements d'une façon à pouvoir traiter les opérations courantes plus rapidement et efficacement.
- ✓ Il englobe le fonctionnement de l'ensemble de l'entreprise et y pour but d'assurer la disponibilité des moyens afin de réaliser les objectifs préalablement définis.
- ✓ L'information fournis par le SI est indispensable à la prise de décisions.

Les points forts de système d'information SAA :

- ✓ Les équipements informatiques sont compatibles avec la technologie actuelle.
- ✓ Une variété des outils technologiques adaptés pour les activités et la gestion.
- ✓ Il contient plusieurs plateformes qui assurent les échanges des données.
- ✓ Les différents fonctions et services sont rassemblés grâce au SI.

Les points faibles de système d'information SAA :

- ✓ Il manque un alignement stratégique de système d'information.
- ✓ Le système d'information actuel est fortement décentralisé.
- ✓ Difficile pour suivre les évolutions technologiques vu la dimension de la société.
- ✓ Il n'y a aucune connexion entre les bases de données des agences, celles des directions régionales et la base centrale. La consolidation des données se fait par envoi de fichiers via Internet.
- ✓ L'intégration des nouvelles technologies où applications pour les départements faite sans prendre en considération que ces dernières sont cohérentes avec ce qui existe.

2.3 La relation entre les objectifs de la SAA et le Système d'information :

La troisième thématique de guide d'entretien permet de collecter les informations sur l'adéquation entre les objectifs et le système d'information de l'entreprise.

Les termes appropriés que nous avons jugés les plus significatifs pour l'analyse de cette thématique sont : *adéquation, objectifs, stratégie, aligné, levier, système d'information, performance, urbanisation.*

Mots	1 ^{er} interviewé	2eme interviewé	Mots similaires
adéquation	2	1	adéquat
Objectifs	2	2	
Stratégie	5	4	Plan, politique
Aligner	1	2	alignement
Levier	3	4	
Système d'information	5	7	
Performance	1	6	compétence
urbanisation	1	2	urbaniser

Tableau 7: Requête de fréquence de mots correspondant aux réponses de la troisième thématique.

Source : élaboré par nous-mêmes

Il est à mentionner que les mots SI, stratégie et performance sont les plus fréquentes c'est à dire la compréhension de la stratégie par les différents collaborateurs contribue au bon déploiement de cette dernière, la performance de SI est indispensable à la réalisation des objectifs.

Les réponses collectées pour cette thématique indiquent que le SI SAA est considéré comme un outil de communication et d'automatisation des activités en interne. Il répond souvent aux besoins opérationnels. Il est aussi réputé comme un moyen de communication pour les départements avec la direction générale. Pour que le SI SAA devienne un levier il doit être aligné avec la stratégie « *Pour que le Système d'Information soit un levier de performance, il faut faire les choix qui permettent de l'aligner sur la stratégie de son entreprise* » déclare le responsable marketing.

Pour que le système d'information devenir un levier, il doit optimiser les processus qui permettent d'atteindre les fondamentaux objectifs et de consolider la valeur du SI dans l'entreprise.

Nous avons constaté que les éléments fondamentaux impliquent la fixation des objectifs stratégiques sont la stratégie générale de l'entreprise et le chiffre d'affaire réaliser dans la première place. Puis les technologies et les compétences pour assurer la réalisation des objectifs. Le système d'information contribue aussi à la fixation des objectifs mais avec moins intensité que les autres variables.

L'adaptation avec les bouleversements de l'environnement engendre par conséquent des modifications des objectifs, le système d'information doit adapte automatiquement avec la nouvelle réalité pour assurer une conformité stratégique

La transformation du SI, en assurant l'alignement stratégique et la sécurité peut devenir l'un des principaux leviers d'optimisation de la performance et d'une distinction par rapport à la concurrence. Mais elle doit, impérativement, répondre à des enjeux d'alignement sur la stratégie globale et les besoins changeants des différents métiers par un projet d'urbanisation.

Pour assurer l'adéquation de SI avec les objectifs stratégique, il faut assurer d'abord l'urbanisation du SI, son alignement avec la stratégie globale et la sécurité afin que ce dernier soit capable d'adapter avec les changements stratégiques et environnementaux *« pour assurer l'adéquation entre le S.I et les objectifs stratégiques, il faut que le système sois capable à traiter la diversité des données et capable de s'adapter avec les changement interne et externe »* déclare le responsable R.H.

2.4 Proposition d'un modèle SAM d'alignement stratégique du SI :

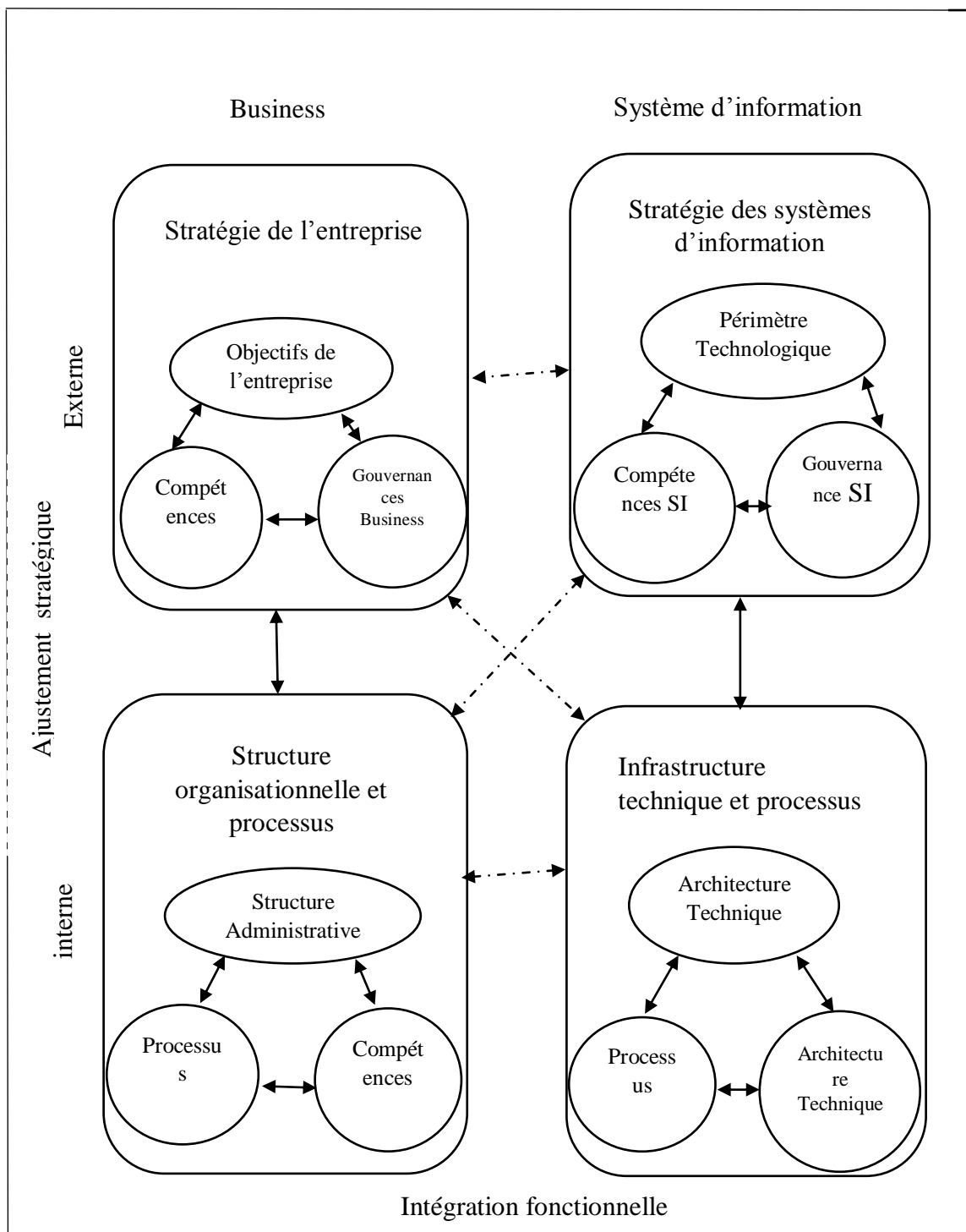
D'après les limites qu'on a vues dans notre analyse et traitement des résultats et pour supporter un alignement complet, nous proposons un modèle stratégique d'alignement (SAM)

Le Modèle Stratégique d'Alignement (SAM) de (Henderson et Venkatraman, 1999) élève les systèmes d'information de leur rôle traditionnel de support aux activités de l'organisation, vers un rôle plus stratégique.

L'alignement de SI est conceptualisé dans le SAM sous la forme de deux briques d'alignement :

- Stratégie Concurrentielle, dans le niveau externe, concernant la prise de décisions par rapport aux services et au positionnement de l'entreprise dans le marché.
- Structure organisationnelle et Business Processes dans le domaine interne. De manière similaire, le domaine de SI est décrit par deux niveaux :
 - ✓ Stratégie des SI, dans le niveau externe des SI, concernant le périmètre technologique, les compétences technologiques distinctives et les alliances technologiques stratégiques (gouvernance technologique).
 - ✓ Infrastructure technologique et processus de conception et d'évolution des SI concernent l'architecture technique des SI, les processus de conception, évolution, surveillance et maintenance des SI ainsi que la gestion des connaissances et compétences technologiques.

Figure 12: modèle d'alignement stratégique SAM



Source : strategic alignment Henderson et Venkatraman, 1999

Les avantages de modèle d'alignement stratégique SAM :

- ✓ Contribue à la compréhension du fonctionnement de SI dans l'entreprise.
- ✓ Fournir des directives opérationnelles pour réaliser l'alignement stratégique.
- ✓ Distinguer la perspective externe des technologies de l'information (stratégie de SI) de son développement interne (infrastructure et processus des SI).
- ✓ Assurer l'hétérogénéité des ressources et des applications informatiques et répondre aux changements de fonctionnement et aux évolutions des technologies.
- ✓ Il permet d'ajuster les objectifs en cours de route en cas des changements.

Conclusion :

A la fin de ce chapitre, nous pouvons dire que la société nationale d'assurance (SAA) dispose d'un système d'information pertinent qui est souvent capable de gérer des situations d'urgence et répondre à la majorité des besoins d'entreprise en informations.

Il contient plusieurs logiciels qui facilitent les activités quotidiennes de l'entreprise et un progiciel ORASS qui englobe les différentes fonctions et assure la corrélation entre eux. Il est considéré comme une plateforme commune (EAI) qui assure les échanges entre les différents sous-systèmes des départements et avec la direction générale, mais les échanges des données entre les agences, les directions régionales sont via internet et ne sont pas réalisées avec des lignes spécialisées. Cela montre qu'il existe une vulnérabilité (un problème chez Algérie télécom va perturber la communication, des attaques de hackers etc.)

La fixation des objectifs au sien de la SAA est impliquée par plusieurs variables tels que le périmètre de fonctionnement de système d'information. Chacun des objectifs se décompose à des micros objectifs puis en processus afin trouver les moyens appropriés de réalisation. L'entreprise cherche toujours à développer ces moyens à chaque fois qu'elle fixe des nouveaux objectifs.

Après notre observation durant notre stage à la SAA et l'analyse des résultats récoltés, nous avons jugé qu'il existe une adéquation entre le système d'information SAA et les objectifs stratégiques mais elle est fragile et temporaire car :

Avant que la direction générale fixe des nouveaux objectifs elle doit prendre en considération les capacités de système d'information.

Il est aussi agile et capable à évoluer avec tous types de changement pour répondre souvent au développement en besoins informationnelle de l'entreprise.

Le SI Aide à la prise de décision car les décideurs peuvent consulter un volet considérable d'informations sous le format approprié très rapidement grâce à l'ORASS.

Mais :

Il est considéré comme un avantage concurrentiel éphémère.

Le SI SAA n'est pas aligné avec la stratégie globale de l'entreprise.

Le transfert des données entre les directions régionales et la direction générale est via internet qui renseigne une vulnérabilité (canal de transition des données est non sécurisé).

Conclusion générale

Le pilotage stratégique assure la mise en œuvre de la stratégie en mobilisant les énergies, les moyens et les technologies de l'entreprise. Il est sensé de envisager tout changement qui menace l'atteinte des objectifs en réagir rapidement et maîtriser les contraintes liées à ses changements. Cette résilience dépend des outils de pilotage appropriés qui doivent répondre aux tous besoins de l'entreprise pour atteindre ses objectifs. Cette multifonction évoque le système d'information car il est l'outil de pilotage qui est capable d'accompagner la stratégie, assurer la performance de l'entreprise afin d'atteindre des objectifs.

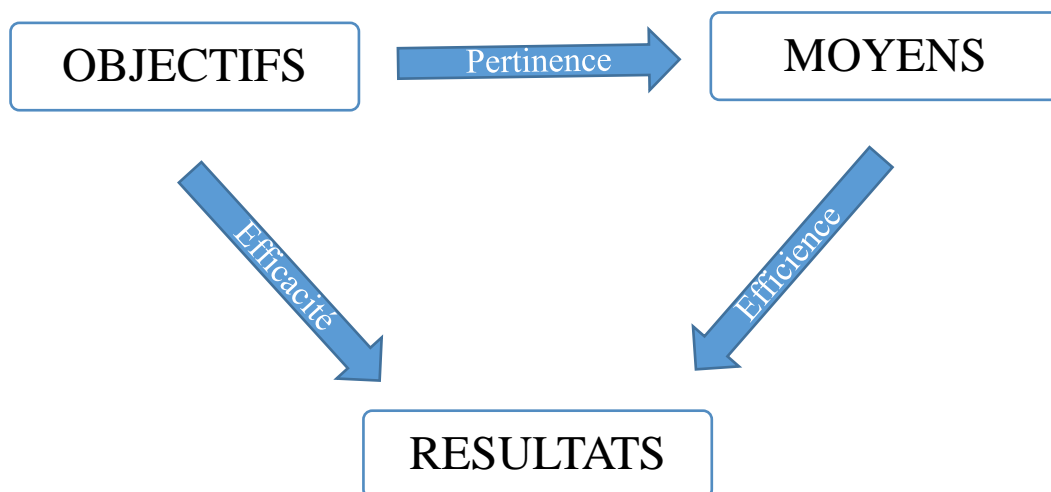


Figure illustrative : Les facteurs de la performance globale

Source : GUERRA Fabienne (2007) Pilotage stratégique de l'entreprise.

L'objectif de notre recherche était de montrer s'il existe une adéquation entre le système d'information SAA et ses objectifs stratégiques. Pour le faire nous avons défini la stratégie, les objectifs stratégiques, le système d'information ses composantes et ses niveaux. Nous avons aussi étudié la démarche d'urbanisation de SI, la gouvernance et les étapes de la démarche d'alignement stratégique de SI pour éclaircir l'évolution de SI parallèle avec l'évolution des besoins d'entreprise et les changements environnementaux. Puis nous avons présenté les objectifs et le système d'informations actuel de la SAA, étudier le processus et les différents variables qui déterminent la fixation des objectifs au

sien de l'entreprise, le rôle d'un système d'information sur la prise de décision et l'atteindre des objectifs prévus où la fixation des nouveaux.

Pour atteindre ce but et afin de collecter les informations et analyser les résultats, nous avons choisi l'approche qualitative. A l'aide d'un guide entretien, nous avons interrogé deux responsables des départements, nous avons par la suit analyser et discuter les résultats.

Réponse sur la question de recherche :

Notre question de recherche est formulée comme suit :

Le système d'information SAA est-il adéquat avec les objectifs stratégiques de l'entreprise ?

Il est à mentionner que le processus de fixation des objectifs au sien de la SAA est impliqué par la stratégie générale, le chiffre d'affaire réalisé dans la première place puis par le fonctionnement de SI à moindre degré.

Nous avons constaté que le système d'information SAA est pertinent il contient des composants technologiques adaptés et capable de répondre aux certains besoins, tels que ORASS qui assure la communication entre les départements et avec la direction générale et cela aide à la prise de décision.

En revanche, le SI SAA n'est pas aligner avec la stratégie globale de l'entreprise. Les échangés des données et le transfert, de l'agence vers la direction régionale et de cette dernière vers le siège, se fait soit en se déplaçant sur place pour récupérer ces données soit en faisant des envois de fichiers par Internet, cela montre qu'il existe une vulnérabilité pour les données de l'entreprise et induit un coût financier important pour les déplacements où pour les contrats d'internet avec Algérie Telecom.

Aussi, l'intégration des logiciels pour les différents départements ne prend pas en considération si ces derniers sont compatible avec ce qu'il existe déjà dans l'entreprise.

Enfin nous pouvons dire qu'il existe une adéquation entre le SI SAA et ses objectifs stratégiques mais elle est fragile et éphémère.

Pour la question secondaire qui était : Quelles sont les variables clés déterminent la fixation des objectifs stratégiques de la SAA ?

Les variables clés déterminant la fixation des objectifs stratégiques au sien de la SAA sont le chiffre d'affaire réalisé, la stratégie générale de l'entreprise et la part de marché.

Pour la dernière question qui était : Comment le système d'information évolue pour répondre aux besoins de l'entreprise ?

Le système d'information doit être aligné à la stratégie et sécurisé. Aussi l'entreprise doit inscrire dans une démarche d'urbanisation pour assurer l'évolution de système d'information en fonction des besoins de chaque métier et département.

Au cours de notre travail, nous avons rencontré plusieurs obstacles perturbants le bon déroulement de notre travail de recherche

Organisation des réunions avec le top management dans un temps très limité où nous avons difficilement récolté les informations.

Les évènements exceptionnels, notamment ceux liés à la pandémie de COVID 19.

La complexité du thème choisi : notre de recherche na pas était traité auparavant au niveau de SAA, il est compliqué dans le sens où il touche l'organisation dans sa globalité (métier, décision, équipements, acteurs ...).

A la fin nous proposons quelques recommandations aux dirigeants de la SAA pour bien mener leur stratégie :

- ✓ La DSI doit s'aligner sur les objectifs stratégiques de l'entreprise.
- ✓ Maitriser les risques informatiques et proposer des solutions innovantes orientées clients.
- ✓ Utiliser les normes et référentiels du marché (COBIT, ITIL).
- ✓ Rassembler tous les bases de données de directions régionales, annexes et direction générale dans une seule base de données centralisée, pour assurer la consolidation des données afin de sécuriser les données et facilite le contrôle et la prise de décision.

Bibliographie :

Albiges Bernard, Viviane Baudry, Bruno Beltoise. (2002). Alignement stratégique du système d'information.

ANTONINI Pascal. (2019). *la gouvernance des systèmes d'information de l'entreprise numérique*.

Autissier David. (2008). *MESURER LA PERFORMANCE DU SYSTEME D'INFORMATION*. paris: EYROLLES.

Benedetto Marie. (2003). De la vente d'assurance au Customer Relationship Management . pp. 51-52.

Bennasar Matthieu. (2006). *Plan de Continuité d'Activité et système d'information*. paris: Dupond.

CIGREF. Borodina Mary, Sophie Gavenc et Luc Majdalani. (2010). *le role de la fonction SI dans la gestion des grandes risques*.

Bouchra Bnchakroun. (2014). *management stratégique*.

Bounfour Ahmed, Georges Epinette. (2006). *valeur et performance des SI*. PARIS: Dunod.

BRULHART Franck, Christophe Gherra. (2015). *stratégie*. paris: Dunod.

CIGREF. BUFFARD Pascal. (2013). *Entreprise et culture numérique*.

CARREZ Bernard, Alexandre Planche et Antonio Pessoa. (2013). *Plan de Continuité d'Activité*. ENI.

Manuel Cartier, Hélène Delacour et Olivier Joffre. (2010). *stratégie*.

company & Mackensy. (2004). *Dynamique de creation de valeur par le système d'information*.

couleau-Dupont Annelise. (2016). *système d'information de gestion*. NATHAN.

- Dominique Moisand, FABRICE GARNIER. (2015). *Cobit pour une meilleure gouvernance*. paris: EYROLLES.
- Francine Séguin, Taieb Hafsi et Christiane Demers. (2008). *le management stratégiques de l'analyse à l'action*. Québec.
- G.DAVIS. (1986). *système d'information pour le management*.
- Gavard-Perret, Marie-Laure. (2012). *méthodologie de la recherche en science de gestion*. PEARSON.
- Helfer Jean-pierre, Jacques Orsoni et Michel Kalika. (2013). *Management Stratégique*. Paris.
- Hanene JOMMA. *Contribution de l'usage des SI à la performance de l'entreprise* .
- CIGREF:LACROIX Jérémie. (2007). *Analyse et gestion des risques dans les grandes entreprises*. FRANCE.
- Janis Lassaux. (2015). *Urbanisation d'un système d'information et intégration des données*.
- Eric Lomdard. (2017). *Gestion de l'entreprise d'assurance*. paris: Dunod.
- Michel LEROY et jean Lochard. (2001). *le tableau de bord au service de l'entreprise*.
- Marchesnay Michel. (2004). *MANAGEMENT STRATEGIQUE*. ADREG.
- Nabila ABID. (2018). *capital organisationnel Evaluation selon le référentiel «Thésaurus Bercy V1 »*.
- ORTEGA, L. L. (2013). *STRATEGOR*. paris: Dunod.
- Paul N'Da. (2015). *recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines* .
- Robert REIX. (2007). *la spécificité de la recherche francophone en systèmes d'information* .
- TRAN Sébastien.(2010) *l'apport des SI aux outils de gestion dans les organisations*.

Whittington Richard et Gerry Johnson. (2012). *stratégique*. pearson.