

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique.

UNIVERSITE MOHAMED BOUDIAF des SCIENCES et de la TECHNOLOGIE d'ORAN

Cours d'Initiation aux Techniques de Management

2ème Année Domaine MIAS
Rabea AZZEMOU

SOMMAIRE

CHAPITRE PREMIER LES SYSTEMES D'INFORMATION.....	2
INTRODUCTION	2
SECTION PREMIERE : CARACTERISTIQUES DE L'INFORMATION	3
1. Définition de l'information	3
2. La communication	4
3. Types de communication	4
4. Traitement de l'information.....	6
SECTION DEUXIEME : SYSTEMES D'INFORMATION	7
1. Définitions	7
2. Frontières du système d'information.....	8
3. les fonctions du système d'information.....	11
SECTION TROISIEME : LES SYSTEMES D'INFORMATIONS AUTOMATISES	15
1. Les technologies support des systèmes d'information	15
2. Les méthodes de conception des systèmes d'information automatisés.....	17
CHAPITRE DEUXIEME : LA GESTION ECONOMIQUE DES SYSTEMES	
D'INFORMATION	24
INTRODUCTION	24
SECTION PREMIERE CONNAISSANCE ET SUIVI DES COUTS	26
1. Définition d'un coût.....	26
2. Méthodes d'analyse des coûts.....	28
SECTION DEUXIEME ORGANISATION DU CONTROLE DE GESTION DES	
SYSTEMES D'INFORMATION	24
1. Le centre de coûts	24
2. Le centre de profit.....	25
3. Le centre d'investissement.....	25
SECTION TROISIEME LA GESTION STRATEGIQUE DES SI	26
1. Le système d'information sur l'environnement.....	27
2. Le système d'information pour le contrôle de la stratégie.....	29
3. Le système d'information et la mise en œuvre de la stratégie.....	34
CHAPITRE TROISIEME LE SYSTEME D'INFORMATION DES RESSOURCES	
HUMAINES ET LA PRISE DE DECISION	44
INTRODUCTION	44
SECTION PREMIERE : LE SYSTEME D'INFORMATION DES RESSOURCES	
HUMAINES	47
1. La planification des besoins en personnel	47
2. L'acquisition des ressources humaines.....	49
3. La formation	52
SECTION DEUXIEME CARACTERISTIQUES D'UN SYSTEME	
D'INFORMATION DES RESSOURCES HUMAINES	55
1. Caractères spécifiques du système d'information des ressources humaines	56
2. Mise en œuvre d'un système d'information du personnel.....	57
3. Les étapes de mise en œuvre.....	58
4. La logistique appliquée.....	59
5. Les travaux administratifs.....	60
SECTION TROISIEME LA PRISE DE DECISION	62
1. La décision.....	62
2. Le système de décision	64
3. le management décisionnel.....	66

CHAPITRE PREMIER : LES SYSTEMES D'INFORMATION

INTRODUCTION

Dans toute organisation, le responsable a besoin de disposer d'informations afin de lui permettre de prendre les décisions en connaissance de cause et de contrôler l'exécution des décisions prises, de s'assurer de la qualité des résultats obtenus, de coordonner l'action des différents membres de l'organisation.

Cette information il l'obtient de différentes manières, souvent à l'aide de contacts directs avec différents interlocuteurs à l'occasion de réunion, il l'échange par téléphone, il demande des rapports sur tel ou tel point particulier. Pour exploiter rationnellement cette matière première qu'est l'information est apparue la nécessité de disposer d'un véritable système d'information qui permet de fournir en temps opportun l'information nécessaire et pertinente. Devant la masse de données et la répétition des traitements à opérer, l'informatique s'est introduite dans l'entreprise et s'est érigée en système, décidant de l'information qu'il fallait produire, à quel rythme et sous quelle forme.

Dans un premier temps, les techniques d'automatisation induites dans les systèmes informatiques ont abouti à la production d'une information standardisée et non différenciée au regard des besoins de chacun. L'offre d'information alors est devenue supérieure à la demande. Que d'états produits par l'ordinateur ne sont pas exploités, que de publications ne sont pas lues, que d'informations se perdent et en même temps que de décisions sont prises sans informations suffisantes, parce que les informations disponibles ne sont pas arrivées au bon moment à leur destinataire ou parce qu'elle ne sont ni actuelles, ni fiables, ni directement utilisables pour les décisions à prendre.

Cette situation a suscité l'émergence des systèmes d'information.

Principale composante des systèmes d'information, l'information fera l'objet de la section première, la section deuxième nous donnera une vue d'ensemble des connaissances relatives aux systèmes d'information et leurs caractéristiques.

Enfin, la troisième section nous présentera les systèmes d'information automatisés et leurs différentes méthodes de conception.

SECTION PREMIERE : CARACTERISTIQUES DE L'INFORMATION

1. Définition de l'information

L'information est un facteur clé de succès de toute organisation, d'où l'importance du système d'information mis en place. Elle ne prend son intérêt, par delà le système de communication et de traitement, que lorsqu'elle rencontre l'utilisateur intéressé. Ce qui est important, c'est la bonne information au bon moment pour le bon utilisateur. L'information pour être efficace, doit aller du producteur c'est à dire de la source, vers ses utilisateurs potentiels. Mais, il n'y a rien de plus indéfinissable et multiforme que l'information. On la définit comme des données enregistrées, classées, organisées pour avoir une signification dans un cadre déterminé. L'information prend une signification et une valeur propre au contexte et à l'instant.

L'information se présente sous différentes formes et on distingue:

- L'information décisionnelle qui permet la prise de décision du plus haut niveau à la base de l'organisation.
- L'information opérationnelle, nécessaire techniquement à l'exécution du travail. Il en est ainsi des check-lists énumérant pour chaque poste, la suite chronologique des opérations à faire.
- L'opération motivationnelle qui soutient la motivation au travail. Cette information permet à chacun de se situer dans l'organisation et de connaître dans les grandes lignes, les objectifs, les contraintes, les moyens, les résultats du groupe dans son ensemble.
- L'information générale qui regroupe les droits des salariés, rôle des différents services, des instances représentatives des salariés.

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

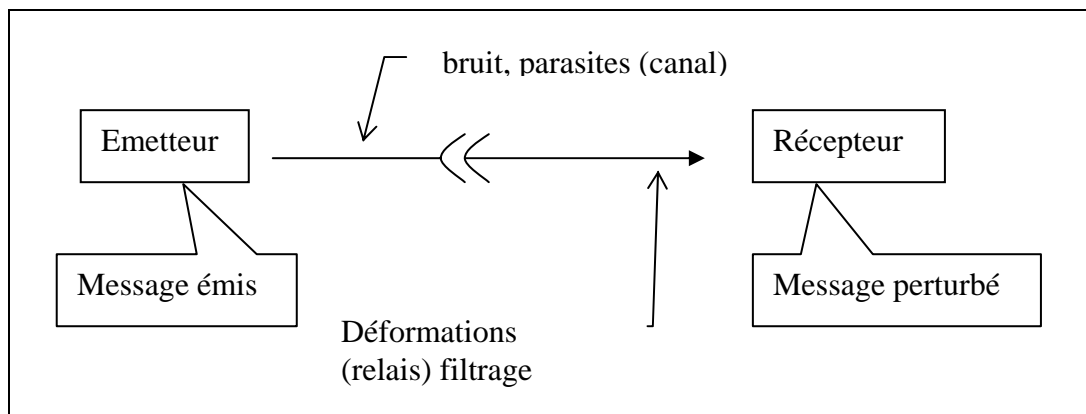
2. La communication

La communication est la manière dont l'information circule dans l'entreprise. Elle s'effectue à travers un réseau de communication qui comporte au moins un émetteur, un canal de transmission et un destinataire.

L'émetteur utilise un langage, c'est à dire un ensemble de symboles (mots, nombres) qui ont une signification commune pour l'ensemble des participants à la communication et désignent la même réalité.

Le canal de transmission nécessite un codage dans le langage particulier que peut utiliser le canal utilisé. Et à la réception, la compréhension du message exige un décodage c'est à dire une traduction du langage du canal dans le langage du destinataire.

Dans les entreprises, de nombreux problèmes proviennent du système de communication comme par exemple les décisions tardives ou inadaptées, les conflits, etc. Le canal et les relais de transmission constituent fréquemment des sources de déformations de l'information, parfois des écrans à sa transmission (problème de compréhension, de langage, plusieurs interprétations possibles de l'information, etc.)



3. Types de communication

Par rapport à la structure d'organisation de l'entreprise et en fonction de leur degré d'institutionnalisation, on distingue d'une part, les communications

hiérarchiques et les communications fonctionnelles et d'autre part les communications formelles et les communications informelles.

3.1. Les communications hiérarchiques

Ce sont celles qui suivent la voie hiérarchique. Elles transitent par les différents niveaux d'autorité. Elles se divisent en deux catégories. Les communications descendantes vont du supérieur vers le subordonné, exemple : les ordres, les instructions, etc. et les communications ascendantes vont du subordonné vers le supérieur exemple : les comptes rendus d'exécution, les transmissions de résultats, les rapports, etc.

Ce type de communication s'effectue oralement et par écrit. Ce sont les plus répandues mais aussi les plus rigides.

3.2. Les communications fonctionnelles

Elles caractérisent les relations d'un spécialiste avec les autres membres de l'entreprise. Selon Taylor, la communication fonctionnelle est la relation d'autorité qu'exerce le spécialiste d'un domaine sur l'ensemble des membres de l'unité où il exerce ses activités, exemple le responsable de la sécurité.

Et, selon Fayol, la communication fonctionnelle est la relation de conseil d'un spécialiste vis à vis d'un responsable de la ligne hiérarchique.

- Communications formelles

Elles sont prévues par l'organisation, voulues par les dirigeants. Elles présentent un caractère obligatoire pour tous les membres de l'organisation, se manifestent par des organigrammes, procédures, description de fonction. Elles recouvrent, également les communications hiérarchiques, fonctionnelles et les informations légales de l'entreprise.

- Communications informelles

Elles ne sont pas prévues par l'organisation. Nées spontanément des besoins du travail et des relations interpersonnelles, elles ne présentent aucun caractère

obligatoire et améliorent la rapidité de transmission de l'information et la flexibilité de l'entreprise (souplesse dans le fonctionnement.)

Les communications formelles et informelles sont complémentaires. Cependant, lorsqu'elles prennent une place importante, elles deviennent alors révélatrices de l'insuffisance du réseau des communications formelles.

4. Traitement de l'information

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

4.1. Approches quantitatives

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

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

4.2. Approches qualitatives

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

SECTION DEUXIEME : SYSTEMES D'INFORMATION

1. Définitions

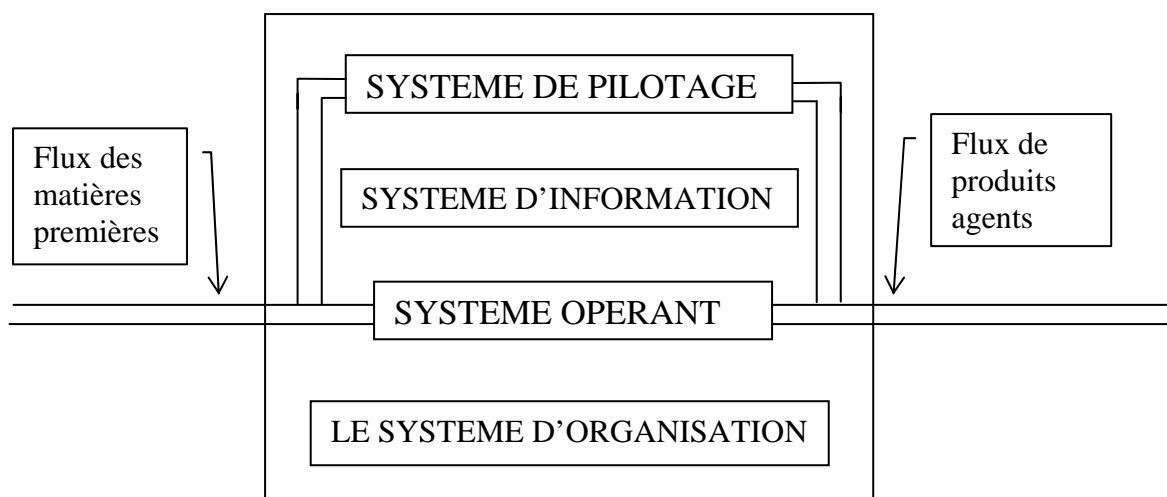
Un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisé en fonction d'un but ou objectif¹.

Le système d'information peut être défini comme l'ensemble des informations formelles circulant dans l'entreprise ainsi que les procédures et les moyens nécessaires pour les définir, rechercher, formaliser, conserver et distribuer.

On peut dire également que le système d'information est d'une part les informations sur lesquelles les gestionnaires focaliseront leur attention et d'autre part les moyens qui conditionnent la qualité des informations obtenues.

1.1. Un contenu formel automatisable

La définition des systèmes d'information la plus fréquente est sans doute celle de Jean Louis LEMOIGNE et qui se traduit par la représentation suivante²:



¹ LE MOIGNE, J.L. Les Systèmes d'information dans les organisations. Paris :PUF, 1973.

² Idem

Le système d'information est vu comme un sous système de l'entreprise lié au système opérant (qui réalise les activités) et au système de pilotage (qui fixe les objectifs et effectue les choix).

1.2. Un contenu informel vivant

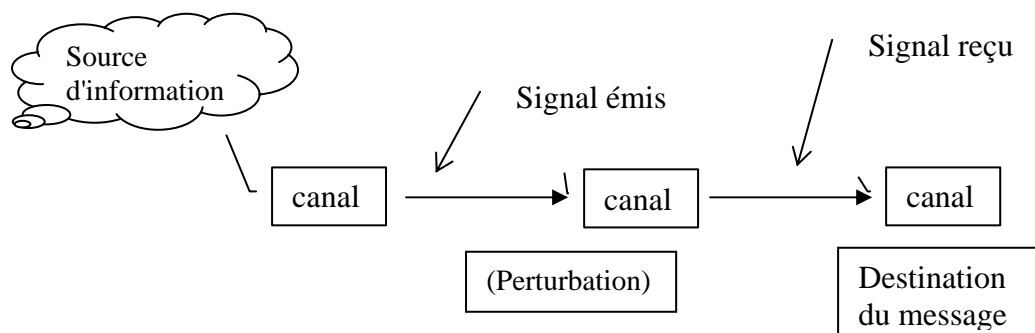
D'après Jacques Melese le système d'information est «l'ensemble interconnecté de tout ce qui informe les membres de l'organisation¹».

Le système d'information n'est pas seulement la somme des listings imprimés, ni la totalité des images apparaissant sur les écrans, ce n'est pas non plus les tableaux de bord de gestion ni le contenu des études de marché périodiques. Il est la mise en relation de l'ensemble des individus. Le système d'information apparaît comme un réseau complexe d'informations « vives » intéressant les individus, acteurs de l'organisation.

2. Frontières du système d'information

2.1. Système d'information, communication et culture

Le système de communication se représente de façon simplifiée comme un canal reliant un émetteur et un récepteur.



SCHEMA DU SYSTEME DE COMMUNICATION

¹ MELESE, J. Approche systémique des organisations. Paris : Hommes et Techniques, 1979

L'information peut rencontrer différents obstacles dans la communication pour que le message émis parvienne bien à son destinataire d'une part et lui permette effectivement d'agir d'autre part, il faut qu'il soit¹ :

	Niveau de l'information	Obstacles potentiels	Types de solutions
1. Reçu	Réception	physiques (problèmes de transmission)	Moyens techniques
2. Perçu	Perception	de forme (problèmes de langages)	Moyens organisationnels
3. Reconnu	Reconnaissance	de contenu (problèmes de contexte)	Moyens culturels

Ainsi, la communication suppose une réciprocité (il y a toujours une forme de réponse) et une relation entre les personnes comportant acceptation de l'autre. L'information (le message verbalisé) ne représenterait qu'une part faible de la communication. Cette limite importante du système d'information peut également être exprimée à partir du concept de culture. La culture de l'entreprise est définie comme l'ensemble des valeurs et des croyances partagées à l'intérieur de l'entreprise, contribuant à faire des normes de comportement².

Il y a donc relation étroite entre système d'information et culture de l'entreprise, deux filtres de l'information qui doivent être cohérents.

En dernière analyse, on peut dire que les systèmes d'information sont le reflet des mentalités et de la culture organisationnelle.

2.2. Système d'information et système de décision

Toute une école de la théorie de la décision a cru pouvoir lier étroitement information et décision et considérer qu'un décideur savait exactement de quelle information il avait besoin et qu'une telle information obtenue (à un coût donné) permettait d'imaginer des systèmes d'information capables de se substituer aux dirigeants. On développe aujourd'hui des systèmes personnalisés permettant à un décideur ayant modélisé son problème d'y introduire un plus grand nombre de

¹MELESE,J. Op. Cit.

² HALL, E.T. Au delà de la culture. Paris : Ed. Le seuil,1979.

données grâce aux moyens automatisés et de mieux se figurer ainsi les résultats potentiels de ses décisions. Mais surtout l'analyse de la relation information - décision nous permet d'utiliser les typologies de la décision pour caractériser les informations qui lui sont nécessaires et mieux caractériser ainsi les systèmes d'information correspondants.

L'information nécessaire à chaque type de décision aura des caractéristiques différents selon les niveaux de décision considérés. L'appréciation de la qualité d'une information dépendra donc de type de décision qu'elle permet.

2.3. Système d'information et structure

Le système d'information est étroitement lié à la structure de l'entreprise. La structure est définie comme l'ensemble des activités ou tâches remplies dans l'entreprise et leur mode d'organisation¹. L'information permet l'exécution d'une tâche. Plus la tâche est complexe et mal connue, plus il faudra fournir et traiter l'information pour obtenir un certain niveau de performance.

Cependant, l'entreprise a une capacité de traitement et d'absorption de l'information limitée, elle cherche donc à adopter différents modes d'organisation pour répondre à son incertitude en définissant des procédures et des règles (prises à l'avance par rapport à l'exécution ce qui permet l'élimination du besoin de communication entre parties interdépendantes) en décentralisant et en déléguant quand l'incertitude augmente, il devient plus efficace de rapprocher la décision des points où l'information existe, par la spécialisation en réduisant le champ de contrôle des responsables on limite la quantité d'information qu'ils ont à traiter.

L'entreprise peut aussi chercher à réduire son besoin d'information par différentes alternatives:

- l'acquisition de pouvoir sur l'environnement (par intégration verticale) qui restreint l'incertitude

¹ Déf. De H.MINTBERG. Structure et dynamique des organisations. « La structure d'une organisation peut être définie simplement comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour assurer la coordination nécessaire entre ces tâches ».

- l'augmentation de sa flexibilité qui lui permettra de réagir à des événements non prévus.

Ainsi les alternatives de l'entreprise face à l'incertitude combinent systèmes d'information et mode d'organisation, la réflexion sur l'un de ces facteurs doit également inclure l'autre, une action sur les systèmes d'information est en soi un choix de structure.

3. les fonctions du système d'information

Le système d'information est défini par son contenu (les informations) et par son fonctionnement (les moyens), il lui est assigné deux grandes missions: celle de produire des informations et celle de gérer le système de production correspondant.

3.1. Fonction principale: produire les informations

Les approches strictement informatiques du système d'information lui attribuent les fonctions suivantes:

Collecter, traiter, transmettre, mémoriser Les informations

Collecter signifie que les informations existent, sont connues et repérées. Or, le système d'information ne doit pas se contenter de ce qui existe; il doit participer à (ou permettre) la recherche des informations nouvelles susceptibles d'être intéressantes. Il doit donc remplir plutôt une fonction d'écoute.

Traiter, transmettre font référence à des opérations techniques exercées sur les informations.

Enfin, notre système d'information doit remplir une fonction supplémentaire: l'organisation, c'est-à-dire qu'il doit s'intéresser à la liaison des informations avec les tâches et activités qu'elles permettent de remplir, structurer et coordonner ces informations et ces tâches.

3.1.1. La fonction écoute

La fonction écoute doit être exercée aussi bien vis à vis de l'extérieur de l'entreprise que vis à vis de l'intérieur. Le système d'information est un filtre qui va laisser passer un certain nombre d'informations permettant aux acteurs de l'entreprise de se représenter: l'environnement de l'entreprise, l'entreprise elle-même, des individus membres de l'entreprise.

L'entreprise vit dans un environnement que l'on qualifie désormais de « turbulent ». Son environnement concurrentiel est le plus souvent actif, avec, pour un nombre de plus en plus grand d'entreprises, une dimension internationale. L'entreprise ne peut donc fonctionner de façon introvertie. Elle doit surveiller les menaces, repérer les opportunités à un rythme correspondant à sa capacité de réaction.

L'entreprise des informations internes (information de gestion, information de coordination, communication interne) ne doit pas être considéré comme figé, sa stabilité est relative à un changement dans l'organisation des tâches, la fixation d'un nouvel objectif, l'arrivée d'une nouvelle personne à un poste donné impliquent une modification du système d'information.

3.1.2. La fonction expression

C'est la capacité du système d'information à représenter une réelle perspective et pouvant être reconnue par ses utilisateurs. L'impact qui aura une information sur son récepteur est dépendant de la forme à travers laquelle elle lui parvient.

Les membres d'une organisation ont des informations, des expériences, des préoccupations variées (selon leur fonction, selon leur hiérarchie, mais aussi selon leur type psychologique).

3.1.3. La fonction mémorisation

Elle correspond à la capacité du système d'information à conserver l'histoire de l'organisation et à permettre de s'y référer. Elle implique des notions de:

- Capacité de mémoire: liée à l'équipement informatique, des modes d'archivages, des employés stables
- Mode d'organisation et d'accès à la « mémothèque¹ » permettant une consultation rapide et efficace, mais également diffusion de la connaissance de cette organisation et des possibilités d'accès.

3.1.4. La fonction organisation

L'information est destinée à permettre de remplir une tâche ou de prendre une décision. Selon les caractéristiques de la tâche ou de la décision, l'information devra avoir certaines qualités: de précision, délai d'obtention, degré de fiabilité. La recherche permanente de l'adéquation information/tâche est donc une mission importante pour le gestionnaire du système d'information.

3.2. Fonction auxiliaire : gérer le système

Un système est non seulement un ensemble d'information, mais aussi un ensemble de procédures et moyens nécessaires pour faire vivre et fonctionner cet ensemble d'information. Son responsable devra non seulement concevoir le contenu (=l'ensemble des informations) mais aussi gérer les moyens de production.

Il devra ainsi remplir des fonctions de trois natures: technologique, économique et sociale.

3.2.1. La fonction technologique

Elle consiste à rechercher et mettre en œuvre les moyens permettant de produire de façon optimum l'information telle qu'elle a été définie. Ces moyens sont des

¹ Terme utilisé par E. Morris. La Méthode. Tome1, la nature de la nature. Paris : Ed. Le seuil, 1977.

équipements (matériels informatiques, bureautique...), des logiciels informatiques, des modèles d'organisation, des systèmes de relations mais aussi des hommes formés (certains à l'informatique, d'autres aux techniques de communication).

3.2.2. La fonction économique

Elle correspond à la recherche d'optimisation de la « productivité » des systèmes d'information, c'est - à - dire de la maximisation du rapport :

RESULTATS OBTENUS
MOYENS MIS EN ŒUVRE

3.2.3. La fonction sociale

L'information n'est ni neutre, ni objective. La fonction sociale qui doit être assurée par le responsable du système d'information est donc d'importance, il s'agit de tenter de rendre acceptable pour tous les membres de l'organisation les choix et les caractéristiques de production et de distribution de l'information.

SECTION TROISIEME : LES SYSTEMES D'INFORMATIONS AUTOMATISES

On appelle système d'information automatisé, l'ensemble des moyens et méthodes se rapportant aux traitements automatisés des données de l'organisation. Il se compose de matériels, logiciels et des réseaux de communication.

L'informatique est l'un des moyens privilégiés qui permet d'apporter au système d'information un accroissement des performances de traitement, de mémorisation, de recherche d'informations et de restitution de celles – ci sous différentes formes (écran, fichier, papier).

On dispose entre autre de moyens techniques permettant de traiter et transmettre de façon automatisée une partie de ces informations et de méthodes permettant de gérer l'ensemble des informations automatisées.

Nous verrons successivement ces deux moyens qui ont apporté une grande évolution des systèmes d'information des entreprises.

1. Les technologies support des systèmes d'information

Nous distinguerons l'évolution des « machines » (Hardware), de l'évolution des logiciels (Software).

1.1. L'évolution du Hardware

Un ordinateur est constitué :

- D'une unité centrale qui assure le traitement des données;
- D'une mémoire centrale où l'on stockera temporairement les données et instructions sur lesquelles on veut travailler;
- De mémoires auxiliaires où l'on stockera de façon permanente les données que l'on n'utilise pas dans l'immédiat ;

- De périphériques d'entrées qui permettent de saisir les données que l'on veut mettre dans le système;
- De périphériques de sorties qui permettent de présenter les données traitées.

L'évolution des technologies a modifié cette implantation de base.

- Les capacités de traitement et de mémorisation de l'unité centrale peuvent être largement accrues (moindre volume et coût relativement réduits);
- Les unités périphériques se diversifient (lecture optique, reconnaissance des formes, reconnaissances de la parole).

L'autre spécificité de l'évolution de la technologie est l'apparition des micro-ordinateurs permettant un fonctionnement autonome, soit un fonctionnement en liaison avec l'unité centrale.

De façon générale, on peut dire que les entreprises ont la possibilité d'accroître leur capacité de traitement et de mémorisation grâce à l'évolution de la technique et de la réduction relative des coûts des équipements; elles peuvent d'autre part multiplier les mises en relation d'équipements à l'intérieur de l'entreprise et même à l'extérieur, c'est-à-dire développer leur système d'information.

1.2. L'évolution du software

Le software, c'est - à - dire les instructions données à la machine pour lui permettre de faire les traitements attendus, a aussi beaucoup évolué.

Les langages permettant de passer d'une instruction en clair au message binaire compréhensible par la machine ont été intégrés (assembleur). Les langages de la troisième génération (LOTUS 1,2,3) permettent aux non - informaticiens d'effectuer un grand nombre de fonctions standards intégrées en langage clair.

Les méthodes permettant de gérer les bases de données constituent également un progrès important des systèmes d'information en permettant une rationalisation de l'utilisation de l'information et en améliorant la fiabilité. Enfin, les apports techniques de traitement de textes permettent aussi un développement large des

systèmes d'information vers l'aval en améliorant les possibilités de présentation des données.

2. Les méthodes de conception des systèmes d'information automatisés

Les méthodologies de conception des systèmes d'information automatisés reposent sur la constitution d'une base de données, construite comme une modélisation du « réel perçu¹ », c'est - à - dire une représentation des activités existantes de l'entreprise.

Ce réel perçu est décrit à la fois de façon statique et de façon dynamique à partir de différents concepts variant selon les approches entités/rerelations, objets/fonctions.

Ces concepts de base permettent de représenter la structure des informations (toutes les données du système opérant et leurs liaisons). On construit ainsi le modèle conceptuel des données qui est la carte de base du système d'information automatisé.

Les méthodologies de conception prévoient des étapes ultérieures conduisant à organiser les niveaux logique et physique, c'est - à - dire définir et optimiser les moyens nécessaires et leur distribution.

De nombreuses méthodologies de développement des systèmes d'information ont vu le jour durant les années soixante et début des années soixante dix, les concepteurs de ces méthodologies remarquèrent que le processus de développement d'un système d'information devrait être semblable au processus d'un système d'ingénierie.

On peut distinguer deux grandes classes: les méthodes cartésiennes et les méthodes systémiques.

2.1. Les méthodes cartésiennes

¹ TARDIEU. Conception d'un système d'information. Paris : Ed. Organisation, 1979

Elles proposent une conception basée sur une approche fonctionnelle. Elles utilisent une approche de décomposition hiérarchique générale pour résoudre le problème posé. Elles font recours à une subdivision du problème initial en le décomposant en sous problèmes qui sont à leurs tours décomposés, cette décomposition s'arrête à un niveau où tous les sous problèmes sont identifiés. Elles sont recommandées pour l'analyse, mais cependant l'expérience a montré que le système d'information obtenu était une mosaïque de petits systèmes d'information incomplets, redondants, ne communiquant pas entre eux d'où la difficulté à assurer leur cohérence globale.

2.2. Les méthodes systémiques

A l'opposé, les méthodes systémiques mettent l'accent sur l'aspect global du système d'information. Les méthodes basées sur une approche systémique visent à représenter tous les phénomènes pertinents du système opérationnel de l'organisation. Parmi ces méthodes, on peut citer MERISE¹ qui continue de rencontrer un succès indéniable auprès des utilisateurs et que nous avons adopté pour notre étude.

L'objectif de la méthode de Merise est la mise au point d'un système d'information évolutif adaptable aux modifications de l'organisation.

Deux principes marquent profondément la méthode:

- L'approche systémique: la modification de l'organisation et la modification de ses objectifs conduisent à une évolution de son système d'information.
- L'approche indépendante des données et des traitements: ces deux volets constituent une composante fondamentale de la méthode Merise, des confrontations sont nécessaires pour valider la cohérence entre eux.

D'après la méthode Merise, la construction d'un système d'information s'inscrit dans trois dimensions:

- le raisonnement ou cycle d'abstraction
- la démarche ou cycle de vie

¹ GABAY, J. Apprendre et pratiquer MERISE. Paris : Masson,1990

- la maîtrise ou cycle de décision

- a) le raisonnement ou le cycle d'abstraction

Il convient de présenter le cycle d'abstraction, c'est - à - dire le raisonnement propre à la méthode Merise, indépendamment des autres cycles. Il se situe en fait toujours par rapport à une étape du cycle de vie en particulier, l'étude préalable et l'étude détaillée. Merise propose un découpage en trois niveaux (conceptuel: choix fondamentaux de gestion, logique ou organisationnel: choix des moyens et des ressources, physique: choix techniques.

- b) le cycle de vie

Le système d'information évoluant, les différentes phases de son cycle de vie sont analogues à celles de tout système: conception, lancement, croissance, déclin, mort. La méthode Merise¹ propose le découpage du cycle de vie, l'enchaînement suivant:

¹ TARDIEU, H. La Méthode MERISE : principes et outils. Tome 1. Ed ; Organisation,1985.

PHASES DE CYCLE DE VIE	OBJECTIFS PRINCIPAUX
1. Schéma directeur	Définition de développement du SI
2. Etude préalable	Elaboration globale des différentes solutions Evaluation des diverses conséquences
3. Etude détaillée	Spécification complète du futur SI en deux phases: - conception générale (extension du champ d'analyse du sous-ensemble du domaine) - conception détaillée (traitement à effectuer)
4. Etude technique	Traduction informatique des spécifications issues de l'étude détaillée
5. Production du logiciel	Traduction dans des langages appropriés des spécifications et vérifications de leur conformité
6. Mise en service	Installation des logiciels, mise en service progressive du système d'information: - réception définitive du système - fonctionnement de leur conformité
7. Maintenance	Prise en compte des évolutions ultérieures au lancement opérationnel liées: - au progrès technique - à la modification de l'environnement - aux utilisateurs
8. Remise en cause	Constat d'évolutions trop importantes pour relever d'une simple maintenance ayant pour origine: - l'ancienneté de l'application - l'obsolescence technologique - un changement important dans l'activité ou dans les principes de l'organisation

c) cycle de décision

La mise en œuvre de la méthode se traduit par une succession de choix permettant

- de contrôler la durée globale de la conception - réalisation
- de définir un système en harmonie avec les objectifs généraux de l'entreprise

Merise a une particularité intéressante, elle cherche à anticiper le développement des différents domaines en prenant compte l'environnement de l'entreprise, ses objectifs. On est ainsi amené à définir des classes d'évolution du système. Cependant, cette prise en compte est limitée, si l'entreprise (interaction des différents domaines), l'ensemble du système est à re conceptualiser.

En ce sens, Merise est une méthode lourde particulièrement adaptée à des systèmes stables.

2.3. La méthode Axial

Comme Merise, c'est une méthode partant d'un modèle conceptuel pour aboutir à des moyens informatiques dans le cadre d'une démarche allant de la planification à la mise en œuvre. Cependant, elle présente plusieurs spécificités intéressantes.

- 1) Elle part d'une première phase de diagnostic des systèmes actuels de l'entreprise avec mesure de la satisfaction des utilisateurs par rapport à l'information dont ils ont besoin. Cette phase constitue une approche plus souple que l'approche globale et permet à l'entreprise d'arriver plus vite à des résultats.
- 2) Toute la démarche est conduite avec des groupes de travail composés des utilisateurs, cette participation garantit une meilleure adéquation du système conçu et limite les risques de résistance aux changements apportés.
- 3) La méthode inclut une évaluation économique permettant de repérer les enjeux d'anticiper les performances prévisionnelles du système, d'optimiser les coûts.
- 4) Au delà des applications collectives (système opérant), elle intègre maintenant les applications individuelles (système de pilotage).

CHAPITRE DEUXIEME : LA GESTION ECONOMIQUE DES SYSTEMES D'INFORMATION

INTRODUCTION

La compétitivité économique basée sur l'efficacité et la rentabilité oblige l'entreprise à s'adapter aux mutations et turbulences économiques et technologiques. Pour les maîtriser, l'entreprise se dote d'un système d'information crédible pourvu de supports techniques adéquats.

On peut considérer que le but d'un système d'information est la recherche et l'élaboration de l'information nécessaire au fonctionnement de l'entreprise et à l'atteinte des objectifs de celle-ci. Dans ce cadre, l'amélioration de la productivité du système d'information pourra se mesurer par l'optimisation du rapport : Résultat obtenu/Moyens mis en œuvre.

Le résultat peut être mesuré ou repéré de façon marginale à partir du postulat suivant : la variation des qualités d'une information entraîne une variation des résultats de la tâche ou de la décision.

Quant aux moyens mis en œuvre, ils sont de différentes natures : moyens humains (personnes dans une structure organisée), moyens techniques (sous formes de matériels ou de services), acquisitions externes (études de marchés, adhésions à des banques de données). Ces moyens peuvent toujours être exprimés en terme économique. Ce sont soit des coûts (coût de personnes * temps passés, coût de traitement, prix de l'étude), soit des investissements (matériels, logiciels, formation).

La gestion économique des systèmes d'information, comme celle des systèmes de production de l'entreprise paraît donc possible. Elle a comme objectifs :

- la connaissance des caractéristiques de fonctionnement du système existant et son contrôle,
- L'amélioration des décisions portant sur les systèmes d'information par anticipation de leur impact.

Pour comprendre ces objectifs, il faut considérer la gestion économique selon trois points. Le premier concerne les différents coûts de fonctionnement du

système d'information (première section). Le second concerne le contrôle de gestion des systèmes d'information permet d'assurer la réalisation des objectifs poursuivis par l'entreprise (deuxième section), et le troisième l'organisation de ce contrôle (troisième section) mettra en évidence le rôle stratégique des systèmes d'information.

SECTION PREMIERE CONNAISSANCE ET SUIVI DES COÛTS

La gestion économique des systèmes d'information suppose une bonne connaissance des coûts de fonctionnement. En effet, l'analyse des coûts permet aux gestionnaires de trouver les réponses adéquates aux problèmes et prendre les décisions parfois complexes inhérentes aux développements de l'entreprise.

1. Définition d'un coût

C'est la somme de charges relatives à un élément défini au sein du réseau comptable.

On distingue différents coûts :

1.1. Les coûts informatiques

C'est l'ensemble des frais nécessaires à l'acquisition du matériel informatique. L'indice de mesure des coûts informatiques le plus répandu est le ratio «budget informatique/chiffre d'affaires » qui se situe en moyenne aux environs de 1% (valeur médiane de 0,95 pour l'industrie et de 1,12 pour les services)¹.

1.2. Les coûts du système d'information

Le budget informatique, correspondant à une fonction ou un service bien délimité dans l'organigramme et disposant de moyens propres, est facile à suivre. En revanche, les coûts liés au système d'information sont difficiles à

¹ Etude DIELBOLD, « ces coûts et performances de l'informatique, télématique, traitement de textes », 1980 (enquête auprès de 300 entreprises informatisées). In « informatique et gestion n°120, déc. 1980, p.11 et In « 01 informatique », n°152, août/sept.1981,p.80

saisir. On assimile ces coûts aux frais généraux¹ arguant qu'une bonne partie de l'activité des grandes fonctions de l'entreprise tourne autour de l'échange et du traitement de l'information.

Le contenu des coûts du système d'information se distingue en deux types : coûts par nature, coûts par fonction.

1.2.1. Analyse des coûts par nature

G. Dorget² distingue les types de coûts suivants:

- Coûts des éléments humains: Il peut être repéré à l'intérieur des différentes fonctions de l'entreprise selon le temps passé pour chaque catégorie de personnel « aux activités d'information ».

Le coût total humain de l'information de l'entreprise s'obtient par la somme des coûts liés à chaque catégorie de personnels (cadres supérieurs, administratifs, de production, employés, ouvriers). Cette somme peut être analysée et appréciée à partir du ratio: Coût humain de l'information/ Frais de personnel par catégorie de personnel, par fonction ou pour l'ensemble de l'entreprise.

- Coûts des éléments automatisés: Il comprend: le coût de l'informatique, de la bureautique (composé de loyers, d'amortissement, de charges de consommation); le coût des autres outils ou frais de traitement de l'information: machines à écrire, calculer, copier, etc.

Le total coût humain plus (+) le coût des éléments automatisés correspond au coût de l'information pour l'entreprise.

Le coût de l'information peut être apprécié par rapport au chiffre d'affaires, au nombre de salariés.

1.2.2. Analyse des coûts par fonction

¹ SALZMAN, C. « Coûts et performances de l'informatique, télématique, traitement de textes », 1980 (enquête auprès de 300 entreprises informatisées). In « Informatique et gestion » n°120, déc.1980, p.11 et In « 01 Informatique », n°152 août/sept.1981, p.80

² DORGET, G. Le Calcul du coût du SI d'une entreprise. Institut d'informatique IBM, Avril 1974.

Les services informatiques sont familiarisés avec l'analyse des coûts par fonction. On distingue ainsi¹:

- les coûts de saisie
- les coûts de transmission
- les coûts de traitement
- les coûts de maintenance
- les coûts d'études
- les frais généraux de fonctionnement

Mais il faudra tenir compte des coûts liés aux autres fonctions que l'on a assignées au système d'information:

- coûts de la recherche d'information (écoute)
- coûts de la communication interne et externe
- coûts des actions d'organisation
- coûts de mémorisation et de stockage
- coûts de gestion des systèmes

Ces coûts sont difficiles à saisir car ils sont diffus dans l'entreprise, engagés par différentes fonctions et ne font pas l'objet d'analyses habituelles dans le cadre des plans comptables standards existant.

2. Méthodes d'analyse des coûts

Après avoir défini les différents coûts, nous analyserons les différentes méthodes d'analyse des coûts.

2.1. Méthode des coûts directs globaux

Cette méthode consiste à identifier les coûts directement liés à la production et à la transmission de l'information. Elle permet de façon simple un contrôle détaillé et la récapitulation des coûts directs de l'information à savoir:

- les coûts liés aux machines et matériels, facilement identifiables,

¹ JACQ, J.F. et JEHANIN, L. La rentabilité des systèmes informatiques dans l'entreprise. Paris:PUF, 1974, 274 p.

- les consommations
- le fonctionnement du service information

Elle repose sur le suivi du budget du service informatique. La mise en place d'une telle méthode permet déjà une certaine aide à la décision en particulier pour les alternatives liées aux matériels (informatique et bureautique) ou logiciels (construction de modèles, achats de logiciels ou progiciels).

2.2. Méthode des coûts complets unitaires

L'élaboration du coût complet d'un produit - ici l'information - suppose en premier lieu une identification claire du produit en question. Il convient donc de définir des unités d'information concrètes. Cette démarche conduit à classer les types d'informations utilisées dans l'entreprise en ensemble homogènes.

Par exemple:

- Pour les informations comptables, on prend comme unité: la ligne d'écriture
- Pour la communication au personnel, on prend comme unité: la page du journal de l'entreprise.

2.3. Méthodes marginales

Une méthode marginale consiste à analyser l'effet différentiel d'une action nouvelle entreprise sur l'état existant. Elle peut consister à analyser les coûts supplémentaires engendrés et les coûts supprimés par la mise en œuvre d'un projet¹. L'objectif de cette méthode est de permettre de choisir entre les différentes alternatives envisageables pour un projet.

¹ PEAUCELLE, J.L. « L'Evaluation à posteriori des coût d'un SI », In Informatique et gestion, n°126, sept. 1981

SECTION DEUXIEME ORGANISATION DU CONTROLE DE GESTION DES SYSTEMES D'INFORMATION

Le contrôle de gestion permet de s'assurer de la réalisation des objectifs poursuivis par l'entreprise. Lorsque la structure de l'organisation est complexe. Ces objectifs doivent être répartis, l'entreprise est alors divisée en centres de responsabilité. Les responsables de ces centres répondront des objectifs qu'ils ont acceptés de viser et seront eux-mêmes évalués sur les performances réalisées.

En ce qui concerne les systèmes d'information, deux alternatives peuvent être envisagées:

- La décentralisation: chaque centre opérationnel est responsable de son système d'information. Chaque centre de responsabilité a la charge de sa propre information. Les coûts liés à cette information devront alors être mis en évidence dans le budget du centre comme l'un des ses postes de frais généraux.
- La centralisation: il existe un centre de responsabilité « système d'information ». La responsabilité du centre « système d'information » peut être fixée à différents niveaux. On distingue trois modes d'organisation:
 - le centre des coûts
 - le centre des profits
 - le centre d'investissement.

1. Le centre de coûts

Il correspond aux parties de l'entreprise (divisions et départements) aptes à maîtriser leurs coûts. La responsabilité des systèmes d'information vus comme centre de coûts répond à un objectif premier: maîtriser les dépenses. La performance du responsable est jugée sur sa capacité à minimiser les écarts sur

coûts prévisionnels, à améliorer la productivité et à proposer des opérations génératrices d'économies.

L'outil de contrôle principal est la comptabilité analytique. Dans la structure de l'entreprise, le département système d'information est alors vu comme un département fonctionnel rendant des services nécessaires à l'entreprise considérée globalement.

2. Le centre de profit

Quand le département système d'information est considéré de façon plus opérationnelle comme un prestataire de service s'adressant à des utilisateurs identifiés qui sont d'autres départements, il peut être considéré comme un centre de profit. La responsabilité portera alors sur l'obtention d'un résultat évalué en termes monétaires. Les outils de contrôle du centre de profit sont: un système d'analyse de l'exploitation (connaissance des coûts, des moyens et des prix de marché).

3. Le centre d'investissement

Le département système d'information peut gagner en autonomie et être considéré comme un centre d'investissement. Il doit déterminer ses investissements et rendre compte de l'utilisation de ses ressources. Le critère de mesure de la performance est la rentabilité des capitaux investis. La mise en place du contrôle de gestion des systèmes d'information est la condition de leur maîtrise totale.

SECTION TROISIEME LA GESTION STRATEGIQUE DES SI

Pour prendre une décision, le manager doit rassembler de l'information. Sa capacité à rassembler une information pertinente et rapide peut lui rapporter un avantage stratégique déterminant.

Par exemple: DENTSU, première société de marketing et publicité japonaise, enregistre chaque jour tous les spots publicitaires de toutes les télévisions commerciales du monde, offrant ainsi à ses clients une incomparable vitrine sur les concurrents internationaux.

L'information est devenue un enjeu stratégique pour les entreprises, au point d'envahir les préoccupations économiques.

L'attitude à adopter par les entreprises parait donc claire: il faut rechercher les opportunités créées par ce nouveau contexte et développer une stratégie adaptée. Les opportunités amenées par les nouveaux moyens d'information doivent être examinées de deux points de vue:

- Les moyens d'information qui sont un outil de la stratégie d'ensemble de l'entreprise: ils permettent d'étudier l'environnement et de contrôler les stratégies mises en oeuvre. Le développement et l'accroissement des performances de ces moyens devraient permettre d'améliorer les outils stratégiques de l'entreprise.
- Les moyens d'information qui doivent devenir un objet de la stratégie de l'entreprise: une politique d'information doit être définie et les choix effectués de façon à saisir les opportunités nouvelles.

La gestion stratégique peut être définie comme le processus de réflexion et prise de décision mené par les responsables de l'entreprise concernant l'évolution de celle-ci à long terme, sa position face à l'environnement et l'organisation de la structure et des systèmes de gestion nécessaire à l'action projetée.

On peut considérer que trois systèmes d'information interviennent dans le processus stratégique: le système d'information sur l'environnement (système d'écoute externe), le système du contrôle opérationnel, et le système du contrôle stratégique.

Le système du contrôle opérationnel correspond au système du contrôle de gestion courante de l'entreprise et à l'analyse des résultats obtenus.

1. Le système d'information sur l'environnement

Face à une société en profonde mutation, l'entreprise doit particulièrement surveiller son environnement, soit pour s'adapter à son évolution, soit pour saisir les opportunités ou se garantir des risques nouveaux qu'il présente. Elle peut donc mettre en place des outils de « scanning », c'est - à - dire un système d'information spécifique sur l'environnement.

L'environnement de l'entreprise est vaste. Les événements ou actions pouvant avoir un impact sur elle, peuvent, provenir de sources très différentes.

On peut définir:

- Un environnement lointain ou sociétal: la société dans laquelle évolue l'entreprise en général, ses valeurs culturelles, ses normes politiques, sociales et économiques;
- Un environnement direct plus proche, constitué des différents partenaires habituels de l'entreprise;
- Un environnement dit concurrentiel de l'entreprise qui correspond aux partenaires actifs sur le secteur d'activité dans lequel elle évolue.

1.1. Les sources d'information sur l'environnement

Une partie de l'information sur l'environnement de l'entreprise peut être sous traitée ou acquise à l'extérieur auprès de différents courtiers de l'information. Ce peut être le cas d'une information de nature technologique, d'information sur un pays, d'information marketing.

Les principales sources d'information sur l'environnement sont:

- Sources écrites: presse économique, professionnelle, rapports annuels des sociétés;
- Sources orales externes: associations professionnelles, clients, fournisseurs, banques;
- Sources orales internes: recherche et développement, production pour la technologie.

1.2. Les méthodes de traitement de l'information sur l'environnement

L'information recueillie sur l'environnement va être traitée dans le but d'éclairer les décisions stratégiques de l'entreprise.

Deux approches sont possibles:

- L'approche extrapolative consistant à partir du passé et supposer une tendance à la continuité, infléchie par les signes perçus de l'environnement;
- L'approche prospective consistant à imaginer des futurs possibles. La référence au passé sera établie postérieurement essentiellement pour limiter les « possibles » par des contraintes connues. La vision du futur n'est plus unique mais peut être représentée par divers scénarios différenciés dont on mesure les impacts. Les futurs possibles conduisent à l'établissement de stratégies alternatives qui seront éliminées au fur et à mesure de la confirmation des tendances de l'environnement.

Les approches extrapolatives ayant été mises en échec par des « ruptures » de l'environnement (crise pétrolière 1974) semblent moins utilisées, pour ce qui concerne le long terme. Un certain nombre d'outils et de méthodes sont utilisées pour le traitement de l'information sur l'environnement, certains sont plus adaptés à ces environnements stables et des contextes extrapolables, d'autres conviennent mieux aux discontinuités (ex. Méthodes prévisionnelles:

méthodes de scénario, Modélisation: modèles économétriques, de simulation, Analyses d'impact: analyse simple, déductives, méthodes arborescentes.

Les chances de réussite d'une stratégie sont déterminées par les capacités de l'entreprise de trouver l'information, l'exploiter et la mettre en oeuvre. Mais la stratégie doit également être contrôlée pour être infléchie ou accentuée, pour se voir doter de ressources complémentaires. Sur ce point là également, le SI est un outil clé de la stratégie d'entreprise.

2. Le système d'information pour le contrôle de la stratégie

Le système d'information du contrôle stratégique doit permettre de fournir des informations pertinentes pour l'analyse de la position stratégique de l'entreprise. Il doit ensuite permettre de contrôler les manœuvres stratégiques effectuées par la mise en relation d'informations internes et externes révélatrices des succès et échecs rencontrés et nécessaires à la régénération de la réflexion stratégique.

2.1. Les informations de l'analyse stratégique

Chaque entreprise conduit sa réflexion stratégique dans un cadre qui lui est propre, correspondant à ses caractéristiques et au style de direction développé. Cependant, elle peut utiliser pour l'aide dans sa formulation des modèles qui ont été éprouvés.

Parmi les plus connus, à savoir les modèles développés par la Boston Consulting le groupe BCG, Arthur Little et Mc Kinsey¹.

2.1.1. Le modèle BCG

Il est centré sur les stratégies que l'entreprise peut adopter face à son environnement concurrentiel dans chacun de ses domaines élémentaires

¹ THIETART, R.A. La Stratégie d'entreprise. Paris :Mac Graw Hill, 1984.185 p.

d'activité. Il repose sur le principe de la courbe d'expérience: « le coût unitaire total d'un produit (en unité monétaire constante), diminue d'un pourcentage constant à chaque doublement de l'expérience ».

L'objectif de l'entreprise est alors clair: sur un segment de marché, elle doit investir en part de marché et devenir leader. Ce jeu suppose que le marché soit globalement en croissance. L'approche BCG repose sur les informations suivantes:

a) au niveau externe:

- Connaissance et anticipation de la croissance des marchés sur lesquels l'entreprise est présente;
- Connaissance des concurrents, de leurs parts respectives; anticipation de leurs manœuvres stratégiques.

b) au niveau interne:

- Suivi de la part du marché de l'entreprise;
- Outils de suivi financier.

C'est une approche quantitative qui suppose la mise en place d'un système d'information formel, permanent ou périodique et structuré: les principaux concurrents sont bien identifiés et le cumul d'information sur eux provoque aussi un effet d'expérience.

2.1.2. Le modèle Arthur D. Little (ADL)

Il s'applique également dans le cadre des principaux domaines d'activité stratégique de l'entreprise.

Ses concepts de base sont:

- La maturité du secteur d'activité concerné;
- La position concurrentielle de l'entreprise sur le secteur.

Les stratégies de l'entreprise devront être adaptées à l'âge relatif du secteur, leur intensité et leur étendue dépendront de sa position concurrentielle sur ce secteur.

La maturité d'un secteur est déterminée en fonction des facteurs succès, production (capacité relative, niveau des coûts), commercialisation (part du marché, niveau des prix), financiers (taux d'endettement, coût de la dette), organisationnels (qualité du management, politique de formation).

Donc, un grand nombre d'informations qualitatives doivent être appréciées de façon relative, ce qui suppose un système d'information, externe à la fois suffisamment ouvert (nombreuses sources d'écoute) et intégré (pour permettre jugement et classement).

2.1.3. Le modèle Mc Kinsey

Comme celui d'ADL, il repose sur la fixation de la position concurrentielle de l'entreprise sur un secteur donné. Mais ce secteur n'est plus analysé en fonction (objective) de sa maturité mais en fonction de sa valeur.

Par rapport au modèle ADL, le modèle Mc Kinsey suppose encore une plus grande intégration des systèmes d'information interne et externe. L'analyse de la valeur relative au secteur implique que des informations comparables et homogènes soient rassemblées et donc:

- Soit que l'on trouve les sources d'informations externes et internes comparables aux modes d'évaluation interne de l'entreprise;
- Soit que l'on adapte le système d'information interne aux caractéristiques des sources externes.

2.2. Le contrôle des manœuvres stratégiques

Face à l'analyse de ses forces et faiblesses par rapport à un secteur, l'entreprise va déployer différentes manœuvres stratégiques qu'il faudra contrôler à partir d'un système d'information adapté.

L'entreprise peut développer des actions pour affermir sa position dans des secteurs d'activités où elle est déjà présente ou bien elle peut chercher à entrer sur de nouveaux secteurs par des manœuvres intersectorielles.

2.2.1. Manœuvres intrasectorielles

Lorsque l'entreprise devient leader ou ayant le niveau de coût le plus faible, elle obtient une rentabilité plus élevée que ses concurrents ce qui lui confère un avantage stratégique; elle dispose d'un pouvoir de négociation plus élevé face aux clients, d'une défense supérieure face aux fournisseurs. Ses coûts faibles sont une garantie contre de nouveaux entrants dans le secteur ou contre des produits de remplacement.

Le maintien de cette politique implique un certain nombre de caractéristiques du système d'information.

- Le contrôle rigoureux des coûts: le système d'information sur les coûts sera précis, détaillé, à fréquence élevée; il peut être découpé en fonction des programmes de réduction de coûts ou de programmes de gain de productivité;
- Le maintien de compétences techniques: l'entreprise voulant dominer par les coûts doit rester à la pointe de la technologie de son secteur ce qui implique
 - un système d'information sur les équipements (information fournisseurs, salons, foires)
 - un système d'information sur les processus (externe et interne)
 - La formation permanente du personnel.
 - La différenciation du produit ou du service proposé par l'entreprise vise à la rendre unique au niveau du secteur. La commercialisation peut porter sur de nombreux facteurs: la conception, l'image, la technologie.

Cette stratégie permet aussi à l'entreprise d'obtenir des profits supérieurs à la moyenne du secteur: elle fidélise les clients qui sont moins sensibles aux prix, elle protège des concurrents par le caractère unique du produit.

Le système d'information de l'entreprise qui joue la différenciation apparaît donc comme ouvert, flexible, informel, peu quantifié reposant sur des structures à communication latérale, développée, avec des ramifications externes importantes.

- la focalisation, cette stratégie consiste pour l'entreprise à se concentrer sur un groupe de clients particuliers, ou sur un segment spécifique de la gamme des produits ou sur un marché géographique. Elle repose sur l'idée que l'entreprise est capable de servir cette cible restreinte plus efficacement que ses concurrents qui luttent dans un domaine plus large.

Cette stratégie conduit donc soit à une certaine différenciation, soit à des coûts plus faibles, soit aux deux à la fois.

Cependant, sa cible étant étroite, elle est vulnérable aux variations potentielles, son système d'information devra être structuré et systématique sur le segment mais elle devra aussi développer un système d'écoute aux frontières du segment ou sur des segments de proximité qui auront été définis.

2.2.2. Manœuvres intersectorielles

L'entreprise développe des manœuvres stratégiques sur le ou les secteurs où elle est exposée. Mais elle peut aussi chercher à s'introduire sur d'autres secteurs soit verticalement (c'est l'intégration, amont ou aval), soit horizontalement (stratégie de diversification.)

- par l'intégration

Il s'agit pour l'entreprise d'absorber un stade supplémentaire de la filière dans laquelle elle opère soit en amont en se substituant à un fournisseur, soit en aval en se substituant à un client. Cette manœuvre devra s'accompagner de :

- Mise en place d'un système d'information externe sur ses nouvelles frontières;
 - Détermination du mode de coordination entre l'unité intégrée et les unités existantes.
- par la diversification

Elle peut prendre différentes formes:

- Nouveaux produits offerts sur des marchés actuels;
- Nouveaux marchés couverts par des produits actuels;
- Nouveaux produits offerts sur des nouveaux marchés.

Une telle stratégie ne sera lancée qu'après avoir rassemblé de solides informations sur le nouveau créneau et en particulier:

- Information produit/technologie/coûts dans le cas de nouveaux produits;
- Information prix/comportement dans le cas de nouveaux marchés.

3. Le système d'information et la mise en œuvre de la stratégie

La mise en œuvre d'une stratégie constitue la clé essentielle de la réussite d'une décision stratégique.

La stratégie est définie à partir d'une certaine interprétation de l'évolution de l'environnement et de ce que l'entreprise peut y faire. Elle conduit à rechercher une adéquation entre des contingences externes et le potentiel de la firme. La réussite de la stratégie dépend de cette adéquation. La stratégie ne peut être exécutée efficacement qu'en accord avec la culture, la structure et les systèmes d'information. La culture est définie comme l'ensemble des manières de penser et d'agir d'un groupe. On peut dire qu'il s'agit des valeurs partagées par ce groupe et que ces valeurs dicteront des comportements et attitudes de ses membres. La culture d'une organisation est fortement ancrée dans son passé, dans l'histoire de ses succès et de ses échecs. Cependant, la formulation d'une nouvelle stratégie peut ne pas trouver un nid idéal dans la culture existante.

Culture, structure et système d'information peuvent être utilisés de façon alternative ou complémentaire pour accompagner la mise en œuvre de la stratégie. Ainsi une stratégie de diversification poussée aura tendance à être excessivement différenciatrice. Il faudra parallèlement chercher à intégrer les nouvelles unités par différentes actions:

- Au niveau du système d'information: Accroissement de la diffusion d'information;
- Au niveau de la structure: Mise en place de ponts ou structures latérales
- Au niveau de la culture: Journal interne, charte de groupe.

Le système d'information est un puissant moyen au service de la stratégie: il permet des réponses rapides aux changements de l'environnement. Il pourrait cependant être un outil coûteux, particulièrement en temps passé par les responsables, et doit donc être adapté aux stratégies développées, défini en fonction de leurs facteurs de succès. En fin, pour permettre une mise en œuvre efficace, il doit être cohérent, avec la structure et avec la culture de l'organisation considérée.

CHAPITRE TROISIEME : LE SYSTEME D'INFORMATION DES RESSOURCES HUMAINES ET LA PRISE DE DECISION

INTRODUCTION

Devant l'évolution possible du personnel de l'entreprise vers la prise de décision, un nouveau rôle attend le dirigeant c'est celui du management de la décision. En effet, l'important ne devient pas tant de décider que de s'assurer que tout le monde prenne des décisions les plus pertinentes et les plus efficaces dans les meilleures conditions possibles. Au-delà des prises de décision qui deviennent souvent techniques et spécialisées, il y a le souci de créer constamment l'organisation la plus flexible et la plus intelligente possible. Celle-ci apportera le plus de valeur ajoutée sur ses marchés.

Il s'agit désormais de traiter l'acte de prise de décision non pas seulement du point de vue de l'individu (le décideur) mais aussi dans une perspective organisationnelle. Dans un environnement complètement formalisé et structuré, il n'y a pas vraiment de décision à prendre, tout au plus des procédures à exécuter ou des objectifs à optimiser. A l'inverse, dans un environnement informel, et par nature chaotique, il n'y a pas vraiment des choix à faire, juste des dés à jeter. En l'absence de toute contrainte, c'est le hasard qui gouverne.

On sent bien que la prise de décision se situe dans le cas où il y aurait : d'un côté à la fois structures formelles et contraintes, de l'autre côté structures informelles et présence de l'imprévu.

La prise de décision se fait donc à l'interface du formel et de l'informel. Ainsi des structures organisationnelles trop verticales et formelles inhiberont la prise de décision par leurs contraintes, par contre, favoriser certains aspects horizontaux et informels de structures apportera une latitude propice à la prise de décision, d'autant plus si les réseaux de prise de décision ne correspondent pas nécessairement avec l'organisation des rapports hiérarchiques (création de

groupes de travail composés de personnes appartenant à des fonctions différentes de l'organisation)

La ressource humaine que représente l'individu, a par rapport aux autres ressources, des caractéristiques très particulières. Elle n'appartient pas à l'entreprise et n'est pas considérée comme un élément de son patrimoine (du point de vue comptable), elle lui est liée par contrat révocable sous certaines conditions. Cette spécificité impose des contraintes aux systèmes de gestion de ces ressources.

Jusqu'à ces dernières années, l'informatisation concernait essentiellement l'administration du personnel, c'est - à - dire l'application des règles (législatives, réglementaires ou conventionnelles) et des procédures. On abordait la rémunération ou même la formation professionnelle sous l'angle du respect des obligations légales afin de réaliser la déclaration fiscale ou le bilan social. L'objectif recherche était alors d'assurer le suivi administratif des actions, de comptabiliser des réalisations ou de répondre à l'administration.

Aujourd'hui, les directions des ressources humaines souhaitent mesurer et piloter leurs actions dans l'objectif de mieux cerner l'impact de leurs décisions et de renforcer leur crédibilité auprès de leur direction.

Les nouveaux besoins des directions des ressources humaines recouvrent essentiellement la gestion qualitative des ressources humaines avec notamment la gestion des emplois et des métiers. La notion gestion prévisionnelle est de plus en plus courante. Cependant, sa mise en œuvre ne peut aboutir que si elle respecte quatre étapes essentielles :

- 1) Une démarche conceptuelle : un certain nombre de concepts sont à définir tels que l'emploi, la compétence, le potentiel.
- 2) Une identification des objectifs recherchés tels que la gestion individualisée des compétences, l'optimisation de la gestion collective et la définition des structures cibles d'emplois.
- 3) La politique de communication interne : L'information doit circuler de manière descendante, ascendante et latérale entre la direction des ressources humaines et ses managers.

- 4) Le choix d'outils appropriés : les outils d'analyse de l'existant et les outils de prévision.

La gestion prévisionnelle des ressources humaines doit s'appuyer sur un système d'information à la fois global et partagé. Ainsi, l'intérêt procuré est double.

Les données des différents domaines de la gestion des ressources humaines se trouvent dans une base et l'information est partagée et rendue accessible par plusieurs acteurs dont les besoins ne sont pas forcément identiques (formation, recrutement, par exemple). Ces deux aspects favorisent la décentralisation de la gestion des ressources humaines tant dans l'acquisition que dans la diffusion de l'information auprès des opérationnels tout en préservant la cohérence globale du système.

D'autre part, la décentralisation de l'accès à l'information complète l'approche fonctionnelle par une approche événementielle. Ainsi, chaque collaborateur a la possibilité d'être acteur.

Grâce à l'informatique, le système d'information des ressources humaines peut rendre l'information beaucoup plus accessible aux gestionnaires. Cette information décrit l'entreprise, ce qui est arrivé dans le passé, ce qui s'y passe actuellement et ce qui est probable qu'il arrivera dans le futur. Cette information peut être présentée sous forme de rapports périodiques, de rapports spécialisés ou de simulation mathématique.

L'information qui en ressort est utilisée par les gestionnaires de l'organisation afin de les soutenir dans la prise de décisions pouvant mener à la résolution de problèmes.

Les gains apportés par l'automatisation des rapports (notamment ceux produits pour répondre aux exigences gouvernementales) ne sont pas négligeables.

L'outil informatique offre également la possibilité d'élaborer des indicateurs permanents d'analyse de l'existant et de projection avec intégration des facteurs de mobilité. Un bon outil informatique doit donc répondre à une double exigence décentralisation et convivialité. C'est pourquoi, dans une

démarche, l'outil informatique doit être perçu comme un véritable outil de communication et d'aide à la décision.

SECTION PREMIERE : LE SYSTEME D'INFORMATION DES RESSOURCES HUMAINES

La fonction de gestion des ressources humaines (ou du personnel) comporte le recrutement, l'affectation, l'évaluation, la rémunération et le perfectionnement des employés d'une organisation. A l'origine, les entreprises utilisaient des systèmes d'information assistés par ordinateur pour produire les chèques de paie et les rapports de paie, maintenir les dossiers de personnel à jour et analyser l'emploi du personnel dans l'exploitation de la firme. De nombreuses entreprises sont allées au-delà de ces fonctions traditionnelles en développement des systèmes d'information des ressources humaines qui soutiennent également :

- le recrutement, la sélection et l'embauche,
- l'affectation,
- l'évaluation du rendement,
- l'analyse des avantages sociaux,
- la formation et le perfectionnement,
- la santé et la sécurité.

Les systèmes d'information des ressources humaines reposent sur la notion de gestion des ressources humaines. En effet, cette fonction s'attache à la planification des besoins en personnel, au développement du plein potentiel des employés et au contrôle de toutes les politiques et de tous les programmes relatifs au personnel. La gestion des ressources humaines a pour objectif l'emploi efficace et efficient du personnel de l'entreprise.

1. La planification des besoins en personnel

La planification des ressources humaines est un processus par lequel une organisation planifie l'offre et la demande internes de travail auxquelles elle devra faire face dans le futur et qui comprend la mise sur pied de programmes nécessaires à la rencontre de ses besoins en main d'œuvre. La demande interne de travail représente le nombre de postes à combler pour respecter les exigences imposées par les objectifs globaux de l'entreprise et l'offre interne de travail représente la disponibilité quantitative et qualitative de la main d'œuvre au service de l'entreprise.

La gestion des ressources humaines exige une bonne planification de leurs besoins en ressources humaines. La planification des ressources humaines exige quant à elle, des analyses de postes, la prévision de la demande interne de travail, la prévision de l'offre interne de travail, l'évaluation des déséquilibres entre la demande et l'offre, et la mise sur pied d'un programme permettant de combler les écarts.

1.1 L'analyse de poste

C'est le processus qui permet de recueillir, d'évaluer et d'organiser les données relatives au contenu et au contexte d'un poste de travail dans le but de préciser les exigences requises pour exercer le travail de poste avec succès. Ces renseignements peuvent être obtenus à l'aide de diverses méthodes dont le questionnaire, l'entrevue et le relevé des activités et l'observation.

1.2 La prévision de la demande interne de travail

L'introduction de changements technologiques ou d'automatisation de la production ainsi que la réorganisation du travail peuvent affecter les besoins futurs. En se basant sur le volume d'activités, le processus de planification des ressources humaines permet de déterminer le nombre et le type de postes nécessaires à la réalisation des objectifs opérationnels de chacun des services de l'organisation.

1.3 La prévision de l'offre interne de main d'œuvre

Il s'agit d'établir la disponibilité quantitative et qualitative du personnel actuellement au service de l'organisation. Cet inventaire des ressources humaines consiste à dénombrer les employés disponibles par catégorie de personnel. Il s'agit d'identifier les caractéristiques personnelles de ces employés, leur scolarité, leur expérience, leur sexe, leur ancienneté, leur âge, leurs intérêts de carrière, etc. L'analyse de ces données fournit des renseignements intéressants sur l'effectif de l'organisation, tels que la pyramide des âges du personnel, la structure des compétences et la courbe d'ancienneté.

1.4 L'évaluation des déséquilibres entre l'offre et la demande

Cette étape du processus de planification des ressources humaines consiste à comparer l'offre et la demande de main d'œuvre.

En soustrayant l'offre prévue de ressources humaines disponibles de la demande prévue pour chaque catégorie de poste, on obtient les besoins nets de main d'œuvre. On identifie ainsi les écarts significatifs susceptibles de se produire à la fin d'une période.

2. L'acquisition des ressources humaines

L'acquisition des ressources humaines comprend les activités de recrutement et de sélection de personnes pouvant combler les postes de l'organisation et lui permettre d'atteindre ses buts.

2.1 Les sources de recrutement

Le recrutement implique des activités de recherche de main - d'œuvre qui consistent à informer les candidats potentiels qu'un poste est vacant en vue de les inciter à poser leur candidature. Il s'agit de déterminer les sources de recrutement qui seront utilisées.

2.2 Les sources de recrutement interne

La source la plus intéressante pour combler les différents postes demeure sans nul doute le bassin actuel des effectifs de l'organisation. Les postes vacants sont annoncés sur les babillards, dans les journaux internes ou par le biais des notes de service.

2.2.1 Les sources de recrutement externe

Le réseau de relations personnelles est une source de recrutement efficace pour les personnes qui travaillent depuis un certain nombre d'années dans le même secteur d'activité. Les candidatures non sollicitées provenant de personnes qui font parvenir leur curriculum vitae offrent une solution économique et valable. Une autre méthode consiste à placer des annonces dans les divers médias.

Quelles que soient les sources de recrutement utilisées, on devrait choisir la méthode la plus efficace pour recruter au meilleur coût la catégorie de personnel désirée.

2.3 Les étapes de sélection

La sélection des ressources humaines qui correspond à nos besoins suit généralement les étapes suivantes : la présélection, les tests psychométriques, l'entrevue de la sélection, la vérification des références et des recommandations et la décision finale.

2.3.1 La présélection

A l'aide de formulaires de demande d'emploi ou des curriculum vitae, on compare les caractéristiques des candidats avec les qualifications objectives préétablies pour éliminer ceux qui ne conviennent pas.

2.3.2 Les tests psychométriques

Les tests psychométriques sont administrés par les spécialistes des ressources humaines ou des psychologues. Ces tests portent sur les connaissances et habilités du candidat, sa personnalité, ses intérêts, ses aspirations, ses compétences, etc. pour évaluer son potentiel.

2.3.3 L'entrevue de sélection

L'entrevue de sélection est une rencontre structurée entre un candidat et une ou plusieurs personnes. La personne chargée de l'interview doit obtenir des renseignements pertinents, répondre aux questions du candidat, évaluer ce dernier, décider s'il embauche ou non le candidat et, si l'entrevue est réalisée par un spécialiste du service du personnel, communiquer cette décision au superviseur et la justifier.

2.3.4 La vérification des références et des recommandations

Ces documents exigés par les employeurs sont des outils qui permettent d'obtenir plus d'information sur le futur employé. Ces renseignements portent sur les expériences de travail, les objectifs atteints, les diplômes obtenus, etc.

2.3.5 La décision finale

Elle consiste à choisir le meilleur candidat dans les circonstances. Cette décision est prise en étroite collaboration avec le spécialiste des ressources humaines. On procède généralement en deux étapes : l'évaluation des caractéristiques qui résultent de l'entrevue et l'évaluation de l'ensemble des renseignements recueillis depuis le début du processus. Cette décision appartient généralement au superviseur immédiat du futur employé.

3. La formation

Les systèmes d'information aident les gestionnaires des ressources humaines à planifier et à contrôler les programmes de recrutement, de formation et de perfectionnement en analysant la réussite des programmes actuels. Ils permettent également d'évaluer la situation professionnelle de chaque employé pour déterminer quelles méthodes de perfectionnement (les programmes de formation et les évaluations périodiques de rendement par exemple) on doit recommander. Les programmes de formation assistée par ordinateur et d'évaluation du rendement des employés sont offerts pour soutenir cet aspect de la gestion des ressources humaines.

La formation vise deux objectifs :

1. Adapter les employés à leur poste en réduisant l'écart entre les compétences du titulaire et les exigences du poste.
2. Compléter la compétence des collaborateurs, soit pour les préparer à de nouvelles activités (nouveaux produits, nouvelles technologies), soit pour répondre à leurs aspirations personnelles.

Pour réaliser ces deux objectifs, il est nécessaire d'établir des plans de formation. Il s'agit en effet, de déterminer les besoins de formation dans une première étape, ensuite préparer les programmes en fonction des budgets disponibles et enfin, évaluer l'efficacité de la formation.

3.1 La détermination des besoins de formation et l'élaboration des objectifs

Les besoins sont déterminés par la collecte des données relatives aux objectifs et aux plans de développement stratégique de l'organisation, aux indices de rendement et de production, aux taux d'absentéisme et de roulement.

On cherche également à repérer les écarts de performance d'un poste de travail sur la base des résultats attendus et des comportements jugés nécessaires pour atteindre les objectifs de performance. De même, l'analyse des besoins de formation consiste à examiner en détail les tâches effectuées par les employés en vue de comparer le rendement actuel de ces derniers avec le niveau de rendement souhaité. Si des écarts significatifs se dégagent de cette comparaison, l'analyse traduit ces différences en besoins et objectifs de formation.

Un objectif de formation est un énoncé qui précise avec précision les connaissances, les habilités et les attitudes requises au terme d'une activité d'apprentissage. Cet objectif servirait par la suite à l'élaboration du plan d'action permettant de l'atteindre.

3.2 L'implantation des programmes de formation

Lorsque les besoins sont déterminés, le responsable des ressources humaines doit connaître les programmes de formation afin de mieux traduire les objectifs de formation en actions efficaces et d'adapter les méthodes de formation aux personnels concernés. En effet, les méthodes doivent convenir aux objectifs fixés par l'entreprise. On peut trouver deux types de méthodes. Dans la première catégorie de méthodes, on trouve celles axées sur l'apprentissage des savoir-faire reliés aux habilités techniques que nécessite l'exécution des tâches de poste.

Dans la deuxième catégorie, on trouve les méthodes visant à permettre l'apprentissage de connaissances et d'habilités intellectuelles, de savoirs, de

comportement et de savoir - être, par exemple l'exposé, la discussion de groupe, l'étude de cas, les jeux et simulations informatisées d'organisation.

Les principales catégories de programmes de formation sont l'accueil et l'orientation, la formation technique visant à augmenter les capacités des employés et le développement organisationnel.

3.3 Evaluation de la formation

L'évaluation de la formation consiste à examiner la valeur d'un programme pour découvrir s'il y a des écarts significatifs entre ce qui est prévu et ce qui a été obtenu. Elle peut également mesurer les comportements des individus avant et après le programme de formation. Les données de cette analyse seront étudiées à l'aide de méthodes statistiques et comparées avec celles obtenues dans d'autres groupes qui n'ont pas bénéficié du programme de formation.

On peut aussi faire une analyse de coûts et des bénéfices pour juger la qualité de l'investissement. La formation exige des sommes considérables, par conséquent, l'efficacité du programme doit être évaluée en fonction des coûts. Cette information permettra de déterminer l'apport des programmes de formation quant aux profits de l'organisation.

SECTION DEUXIEME CARACTERISTIQUES D'UN SYSTEME D'INFORMATION DES RESSOURCES HUMAINES

Le système d'information des ressources humaines est une pièce maîtresse. Il devient à la fois l'outil et le support de la politique de ressources humaines. Sa capacité à fournir des éléments de décision et sa souplesse d'adaptation à de nouvelles situations se font un atout stratégique majeur. Son objectif est de faire réaliser la gestion des ressources humaines par les opérationnels car ce sont eux qui connaissent le mieux leurs ressources humaines. Il doit donc aller chercher l'information chez eux tout comme il doit leur apporter toute information nécessaire à leur propre gestion devenant ainsi un véritable outil d'aide à la décision.

Dans le domaine de la gestion administrative par exemple, le système d'information des ressources humaines doit permettre au manager de respecter les obligations légales (législation sociale) de produire des documents obligatoires tels que les contrats de travail, des attestations d'employeurs, mais aussi d'assurer la gestion courante (accès à l'information individuelle) et le contrôle de gestion, comme par exemple le budget, le plan de formation.

Le système d'information des ressources humaines assure le lien entre l'élaboration des politiques et des stratégies, leur mise en œuvre et les retours d'expérience. Dans chacun de ces domaines, il propose des outils adaptés à chaque finalité recherchée (formation, rémunération, etc.) mais cohérents entre eux à travers, en particulier, les informations manipulées. Le système d'information des ressources humaines est un système intégré.

Cependant, il faut souligner qu'à un engouement pour les outils permettant d'appuyer la mise en œuvre de nouveaux concepts de la gestion des ressources humaines (métiers, compétences) succède une certaine prudence, et un engagement mesuré dans cette voie. Il faut se garder, en effet, de faire passer une politique à travers les seuls outils lorsqu'il s'agit en particulier de toucher à la culture de l'entreprise.

Sur le plan de son management et de son organisation, il y a une recherche d'une implication complète des échelons de management dans la construction et la vie du système. Le pilotage est réalisé au niveau de l'entreprise. L'architecture est pensée globalement et il y a une administration d'entreprise des ressources d'information.

L'organisation des groupes chargés en particulier de gérer le contrat de travail, est réalisée en mode synthétique c'est à dire une responsabilité conçue pour un salarié.

Sur le plan de son architecture et de la technique, il est composé d'un noyau central où certains traitements sont concentrés au regard de leur importance pour l'entreprise. Ce noyau est associé à des systèmes locaux fonctionnant en harmonie avec le système central. Le poste de travail local est un poste multifonctions qui accède à travers le réseau d'entreprise à toute information et tout traitement nécessaire à la responsabilité exercée dans le cadre d'habilitations prédéfinies.

La technique fait appel de plus en plus aux outils qui permettent l'optimisation de la répartition des traitements entre le central et le local (client – serveur). Il convient de noter que si certaines réserves apparaissent encore aujourd'hui quant à la réelle pénétration de ces techniques dans les entreprises, elles sont jugées comme bien adaptées aux cibles visées.

1. Caractères spécifiques du système d'information des ressources humaines

L'efficacité d'un système d'information tient au fait que les données sont regroupées de façon rationnelle dans les bases de données et que l'accès aux informations qu'elles contiennent s'effectue avec une grande facilité.

Le concept de bases de données suppose unicité des données qui présente l'avantage de faciliter les opérations de mise à jour et de réduire la taille des supports de stockage des données, en effet, chaque information n'étant enregistrée qu'une seule fois.

Le caractère évolutif des bases de données présente un avantage pour l'entreprise, qui est un organisme vivant et dont les besoins évoluent.

Il est indispensable de protéger avec un soin particulier les informations nominatives concernant le personnel ou toutes celles qui ont un caractère prévisionnel. La confidentialité constitue donc une exigence essentielle de tout système d'information de personnel.

Dans la mesure où de nombreux utilisateurs peuvent introduire, supprimer ou modifier les données, il faut s'assurer que chaque opération n'entraîne ni perte ni destruction d'information. La sécurité est une seconde exigence de la fonction personnel.

2. Mise en œuvre d'un système d'information du personnel

Pour assurer la bonne intégration d'un système d'information de personnel, il y a un certain nombre de démarches nécessaires à faire.

La première consiste à réaliser une analyse et un diagnostic du système d'information de personnel existant dans l'entreprise. Elle conduit à la mise en évidence des activités d'administration ou de gestion à améliorer.

Puis l'étude de conception générale est réalisée. Lorsqu'un domaine a été identifié comme étant à informatiser, la première opération consiste à établir avec les utilisateurs, les spécifications fonctionnelles générales. Il s'agit de présenter un document structuré qui décrit succinctement la manière dont le domaine étudié doit évoluer afin de fournir une meilleure information et ainsi accroître la satisfaction des intéressés. Le cahier des charges à établir doit préciser les objectifs d'amélioration et de fonctionnement du futur système de gestion, les fonctions à assumer et les règles de gestion associées, l'insertion du futur système de gestion de personnel dans celui plus global de l'entreprise et les informations et données nécessaires de façon suffisamment détaillée pour mener à bien les phases ultérieures.

Les éléments fournis par les spécifications fonctionnelles générales vont permettre de définir de façon précise le système informatique approprié

(matériel, logiciel, etc.). Il s'agit d'organiser les moyens informatiques selon une architecture cohérente (bases de données, réseau de communication) de façon à faciliter l'évolution et l'insertion harmonieuse des développements ultérieurs.

Enfin, la dernière consiste en l'étude du passage de l'existant vers le système futur.

3. Les étapes de mise en œuvre

La démarche de mise en œuvre est itérative. L'architecture d'un système d'information se construit sur les infrastructures technologique et organisationnelle.

La première base de données à réaliser est la base « INDIVIDUS ». C'est sur elle que reposent tous les traitements effectués par l'administration du personnel, et c'est à partir des informations qu'elle contient, que pourront être gérés les différents programmes de personnel.

La deuxième base de données concerne l'inventaire des postes existant dans l'entreprise. Elle permettra de mettre en œuvre un programme d'évaluations individuelles et de définir les masses salariales nécessaires. La connaissance plus précise de l'ensemble des postes de l'entreprise, tant sur le plan quantitatif que qualitatif, permettra de rationaliser les filières de carrière et en conséquence gérer les promotions et les mutations, et de réaliser un plan de formation adapté aux besoins réels de l'entreprise et des collaborateurs.

Lorsque la base de données « INDIVIDUS » contiendra l'enregistrement des compétences majeures et de l'expérience de chaque employé, des plans de personnel à moyen et à long terme pourront être étudiés. Ce qui permettra de définir avec plus de précisions la stratégie de l'entreprise en matière de recrutement interne ou externe.

4. La logistique appliquée

Pour expliquer l'apport du système d'information à la fonction personnel, il faut essayer de relever les limites d'utilisation d'un système en évitant de passer d'une gestion intuitive à une gestion trop scientifique.

Tout le monde sait que c'est le responsable hiérarchique qui connaît ses propres collaborateurs et peut donc le mieux orienter leur évolution professionnelle, régler les conflits locaux et être le meilleur agent de communication entre la direction et l'ensemble des employés d'une entreprise. Cependant, trop souvent, bien que l'encadrement soit mis à contribution pour gérer les personnes, cette contribution est elle-même réduite dans ses effets, parce que les décisions importantes sur les personnes, sont prises selon une logique administrative qui ignore la réalité des situations concrètes vécues sur les différents lieux de travail. Or, c'est par la qualité des services rendus et l'adéquation des programmes qu'ils proposent pour répondre aux nécessités réelles du vécu quotidien, que les services de personnel pourront sensibiliser, orienter, assister et conseiller la hiérarchie et obtenir une cohérence, une convergence des décisions du personnel, c'est-à-dire une suffisante politique de personnel dans l'entreprise.

L'organisation de l'administration du personnel est habituellement soumise aux normes d'organisation de toute administration.

On distingue :

- les services centraux qui définissent la politique et la négocient, prescrivent les procédures, gèrent les services communs, traitent les informations,
- les unités périphériques qui captent les informations et les transmettent, assurent le service aux ayants droits en leur versant les prestations, ou leur donnant les informations souhaitées, ou recevant les litiges.

L'organisation de l'administration du personnel atteint sa meilleure qualité quand l'équilibre centralisation – décentralisation permet à la fois la cohérence des politiques, l'homogénéité des procédures, les moindres coûts administratifs et la qualité du service des ayant droits.

5. Les travaux administratifs

Ce sont des tâches auxquelles les responsables de personnel ne peuvent échapper et qui sont en général traitées en priorité car elles répondent à la fois à des obligations légales et aux besoins les plus élémentaires de gestion. Ceci explique que c'est dans ce domaine que l'ordinateur est le plus fréquemment utilisé car ces travaux impliquent généralement de gros volumes de données à traiter.

Les données recueillies et exploitées par les services administratifs circulent généralement entre différents pôles : l'employé, la hiérarchie, le service des personnels, les pouvoirs publics. La réalisation de la paie et de ses produits offre de nombreux exemples de ces mouvements.

En automatisant en priorité les opérations de paie, l'objectif majeur a été de confier à l'ordinateur toutes les tâches régulières, lourdes et sans intérêt, accomplies jusqu'alors par le service des personnels. Une diminution de la charge de travail et donc une économie de temps et de personnel s'est traduite, ce qui a permis à la fonction du personnel de se consacrer à des tâches plus intéressantes.

Mis à part cette automatisation, le service des personnels dispose déjà d'une véritable méthodologie. En effet, la saisie régulière des informations permet de garantir la rigueur des résultats et l'exactitude dans le temps des bulletins de paie et des états en découlant. De même, qu'un grand nombre d'éléments statistiques peuvent être obtenus directement comme des sous produits de la paie et utilisés par la direction, les services des personnels ou la hiérarchie. En effet, on peut faire des statistiques sur le contrôle budgétaire, l'état des effectifs, sur la rémunération des personnels, sur la qualification des personnels, etc.

Grâce à tous ces éléments, le système s'élabore et toutes les bases de données se constituent. Cela permettra à chaque responsable de service de déclencher des procédures de mise à jour qui vont modifier les informations individuelles

mais également les informations de toute autre nature qui lui sont associées : budgétaires, comptables, statistiques, etc.

Les informations individuelles ne sont pas les seules à exiger des procédures de mise à jour. Il y a également l'évolution des informations nécessaires à l'application des règles administratives telle que les règles des horaires de travail, les taux de cotisation à la sécurité sociale, etc.

C'est en général l'alimentation de la base de données « PARAMETRE » avec de nouvelles informations entraîne la mise à jour de toutes les autres bases de données et leurs applications. Par ailleurs, quand des informations synthétiques sont demandées de façon fréquente par la direction, on peut améliorer le rendement du système en créant une base de données particulière : base de données « HISTORIQUE » où seront conservées en permanence des renseignements synthétiques à jour, pour les besoins de la direction.

Grâce au système d'information qui produit de manière rapide les informations, l'utilisation des bases de données permet de garantir la pertinence des informations communiquées.

En dernière analyse, on peut dire que le système d'information de personnel, constitue un instrument de travail d'une grande efficacité pour les services administratifs.

SECTION TROISIEME LA PRISE DE DECISION

La prise de décision dans l'entreprise n'est pas une activité parmi tant d'autres, elle imprègne la plupart des fonctions de management.

En effet, elle est présentée comme un aspect essentiel de travail d'un responsable hiérarchique dans la mesure où son chemin est jalonné d'arbitrages petits et grands et dont les effets marqueront l'avenir.

Tout le monde dans l'entreprise prend des décisions, décider n'est pas seulement le fait des dirigeants. Par exemple, au Japon, les dirigeants d'entreprise affirment que l'entreprise d'aujourd'hui pour rester compétitive doit utiliser toutes les ressources d'intelligence et de capacité de prise de décision de son personnel. C'est un rôle du système d'information d'apporter à chacun les informations et les analyses dont il a besoin pour prendre les meilleures décisions en temps opportun.

1. La décision

Diriger une entreprise est par conséquent toujours décider, effectuer des choix précédant l'action. La décision est l'acte volontaire par lequel, après examen des questions douteuses ou litigieuses, on tranche, on prend parti.

Elle est donc le choix d'une action sur la mise en œuvre de ressources ou la détermination des objectifs.

1.1 Les types de décision

1.1.1 La décision à court terme

Ce type de décision n'a d'effets que sur une seule période et n'engage pas l'avenir. En effet, les effets se font sentir rapidement, ils sont peu durables et des mesures correctives peuvent intervenir à des brefs délais.

1.1.2 La décision à long terme

Pour ce type de décision, les effets interviennent à plus d'un an de la prise de décision et se manifestent sur plusieurs exercices. Les actions correctives sont plus difficiles, lentes et coûteuses.

1.1.3. La décision stratégique

Elle concerne les relations de l'entreprise avec le milieu et porte essentiellement sur les choix de marchés et de produits afin d'obtenir une adaptation de la firme à son milieu.

1.1.4. La décision opérationnelle

Elle porte sur l'exploitation courante. Elle a pour objet de rendre le processus de transformation des ressources le plus efficace possible. La distinction des décisions opérationnelles et stratégiques recoupe partiellement les décisions à court terme et à long terme. En effet, plus la dimension de l'entreprise est importante et plus la part des décisions administratives et stratégiques (moyen et long terme) tend à se développer relativement aux décisions opérationnelles (court terme) en raison des rigidités, des délais et de la complexité croissante des processus et des évolutions.

1.2. Les étapes de la décision

Le gestionnaire prend souvent une décision de façon intuitive et spontanée. La décision repose alors davantage sur ses sentiments que sur la raison. Il peut aussi procéder de façon analytique et logique. Le processus de prise de décision comporte trois étapes.

1.2.1. Identification du problème

Cette phase conduit à identifier une situation. Les responsables d'une organisation passent une bonne partie de leur temps à scruter l'environnement, à s'informer sur les conditions techniques et économiques. Pendant toute cette phase, l'individu filtre, sélectionne les informations. Phase dite de documentation, elle incite à des recherches pour connaître les éléments pouvant orienter vers une décision utile.

1.2.2. Conception de la solution

Les informations réunies, il convient de les structurer en un modèle et d'évoquer les différentes solutions possibles. Cette opération est effectuée par rapport à un objectif et c'est la phase la plus difficile à réaliser.

1.2.3 Choix

C'est la phase la plus aisée à définir. Elle consiste en fonction des critères adoptés à éliminer toutes les alternatives sauf une. Celle-ci est le résultat de la décision.

2. Le système de décision

Le système de décision est un système de pilotage ou de contrôle. Il perçoit des informations, les analyse, les combine suivant un processus défini et génère de nouvelles informations: les décisions.

En effet, la réussite de toute organisation repose sur des décisions saines, prises en temps opportun. Il faut pour cela fournir aux responsables des informations à jour, suffisamment précises et surtout concernant les aspects principaux des problèmes.

C'est le rôle fondamental d'un système d'information de fournir à chaque cadre les informations nécessaires pour identifier et choisir parmi des actions alternatives, pour planifier son secteur d'activité en vue de contribuer à atteindre les objectifs de l'organisation, et pour contrôler le domaine dont il est responsable. Le système d'information s'appuie sur un système évolué de traitement de données, pour fournir à tous les managers, en temps opportun et sous une forme directement utilisable, les informations nécessaires pour la direction et la gestion de l'organisation.

« Le produit final du management, en dernière analyse, c'est des décisions et des actes »¹

L'existence, l'activité de toute organisation dépendent structurellement de la nature des décisions qui sont prises en son sein par les centres de décisions. Cette idée consolide la conception fondamentale exposée d'un système

¹Druker, Peter. Landmarks tomorrow. Harper and row, 1959.

d'information qui est celle d'un système d'information orienté vers la prise de décision.

2.1. Le modèle informatique

L'ordinateur est capable de choix logiques (Intelligence Artificielle), c'est-à-dire de prises de décisions. Dans cette conception le décideur dispose de mémoires (informations stockées), de programmes (qui permettent de faire des traitements sur les informations stockées) et d'organes de traitement (unité logique et arithmétique de l'ordinateur).

Ce modèle informatique, montre donc que la qualité des décisions dépend :

- De l'information disponible contenue dans les mémoires et des programmes disponibles qui reflètent le degré de compétence du décideur.
- De l'inadéquation de la décision en cas de mauvaise qualité de l'information ou de programme mal exécuté.

En fait, ce modèle ne s'applique qu'à une catégorie restreinte de choix pour lesquels il fournit un cadre méthodologique de rationalisation des procédures de décision.

2.2. Le modèle sociologique

Le sociologue H. SIMON a montré que toute décision s'élabore en trois phases : identification du problème, modélisation des choix possibles, sélection d'une solution.

L'élaboration des décisions au sein d'une organisation est un phénomène collectif. Le processus de décision s'analyse à trois niveaux : l'institution, ses organes constitutifs et les membres de l'organisation.

L'objectif de toute organisation est de chercher à assurer sa pérennité et son développement. Les différents organes constitutifs (divers services) ont des points de vue particuliers et des objectifs spécifiques (ex. équilibre financier).

Le processus de décision est un compromis entre ces diverses optiques. L'une d'entre elles peut être dominante en fonction des relations de force de la culture de l'entreprise.

Le processus de décision peut parfois conduire à privilégier abusivement un point de vue particulier. Il aboutit à des décisions créant des déséquilibres au sein de la firme et une inadaptation au marché.

Les différents membres de l'organisation ont leurs propres buts, qu'ils cherchent à atteindre à la place des objectifs généraux de l'organisation.

Compte tenu de ces trois catégories d'objectifs, souvent contradictoires, l'organisation doit chercher à intégrer les objectifs généraux et aux individus en les rendant compatibles et complémentaires.

2.3. Le modèle systémique

L'analyse systémique permet de décrire le système de décision. Les variables d'entrée du système de décision proviennent du système d'information. Selon l'origine des informations, la décision prise par les organes de commande est stratégique, tactique ou opérationnelle. Le système de décision intervient en cas d'inadéquation des solutions lorsque le système physico-financier dévie de sa trajectoire (exemple : non-respect du plan de production), en cas d'inadéquation des objectifs lorsqu'un changement de trajectoire s'impose, les objectifs doivent être modifiés (échec définitif du lancement d'un produit nouveau nécessite une redéfinition de la politique du produit).

3. le management décisionnel

Un système d'information facilite le processus de la prise de décision du gestionnaire en apportant à ce dernier l'information pertinente.

Plusieurs facteurs entrent en ligne de compte dans le processus de prise de décision :

- 1) un ensemble d'options (par exemple fermer ou agrandir une usine),

- 2) un ensemble d'états de la nature. Ainsi on pourrait avoir deux états de la nature (événements) : augmentation des ventes de produits et diminution des ventes de produits,
- 3) les coûts et les bénéfices (en dollars) engendrés par chacune des options,
- 4) une probabilité associée à chacun des états de 60% et celle de la diminution de 40%,
- 5) des critères de décision : la maximisation du gain espéré ou la minimisation du coût espéré.

Le gestionnaire peut prendre une décision dans une situation de certitude (acheter des dépôts à terme qui ne comportent aucun risque) ou d'incertitude (investir à la bourse lorsque l'indice de la bourse fluctue).

La subjectivité gêne parfois le processus de la décision. Lorsque, par exemple le gestionnaire prend une décision à propos de la stratégie, des facteurs personnels (anxiété, type de formation, intérêts et ambitions, etc.) et politiques (influences des supérieurs, etc.) peuvent entrer en ligne de compte.

Le gestionnaire prend souvent une décision de façon intuitive et spontanée. La décision repose alors plus sur ses sentiments que sur la raison. Mais il peut procéder de façon analytique et logique.

3.1 L'approche décisionnelle

Les outils d'aide à la décision appelés souvent EIS (Executive Information System) destinés en premier lieu aux dirigeants, commencent à se répandre dans les services de certaines entreprises à l'usage des cadres supérieurs et des cadres moyens.

Cette évolution s'intéresse systématiquement aux processus de prise de décision de façon concrète, aisément communicable et pratique à mettre en œuvre par des équipes soudées autour des mêmes concepts. Ces concepts intègrent et dépassent celui d'aide à la décision. Ils s'adaptent aux besoins de chaque organisation, ce qui leur confère un caractère opérationnel et une applicabilité presque immédiate.

Il n'y a pas de refonte d'ensemble, mais évolution de certaines parties du système d'information. C'est à cette occasion que l'entreprise peut poser les jalons vers l'intégration de la composante décisionnelle dans son système d'information. L'objectif sera d'identifier les pôles de décision importants et de les classer par ordre de priorité. Un pôle de décision retenu, il convient de procéder à un audit décisionnel (par entretiens) qui met en lumière l'existence des réseaux de prise de décision centrés autour du pôle choisi. L'audit a pour but de comprendre les processus décisionnels et de déterminer les dysfonctionnements et les améliorations possibles à travers des grilles d'évaluation et d'autres outils. Une première représentation du système de gestion, qu'il soit informatisé ou non, définit les chaînes décisions - actions, et leur lien entre aide à la décision et automatisation. L'audit donne alors lieu à un rapport de diagnostic, qui s'ouvre sur un choix de solutions possibles quant à l'évolution du système d'information, tant sur le plan organisationnel qu'informatique.

3.2 Approche orientée vers l'aide à la décision

Flexibilité, rapidité et capacité de prise de décision permettent de mieux s'adapter aux changements du marché et à la compétition. Un système d'information conçu, dans une perspective d'automatisation basée sur une évolution de circuits administratifs et productifs existants, risque de perpétuer et même d'accentuer les rigidités organisationnelles quels que soient les gains de productivité potentiels.

De plus, les grands processus informatisés comme la comptabilité et la paie ont tendance à se standardiser, et c'est par la pertinence et la qualité des schémas de prise de décision, qui touchent aux modes de management et à la culture même de l'entreprise que celle-ci peut le mieux se démarquer à la concurrence. Un système d'information orienté vers l'aide à la décision touche à tous les aspects de l'organisation : motivation du personnel, démarche qualité, contrôle des coûts.

Le concept d'aide à la décision donne un sens aux flux d'information et permet de faire un tri systématique des besoins réels, séparant le superflu de l'indispensable et mettant en relief les carences existantes. La mise en place d'un tableau de bord informatisé résoudra une partie du problème et constituera un excellent début à la mise en place progressive d'un système d'information orienté vers l'aide à la décision.

Un système d'information peut contribuer à rigidifier les structures d'une entreprise et aggraver même certains phénomènes bureaucratiques. Mettre en relief l'aspect décisionnel des structures de l'entreprise, c'est aider à trouver souplesse et sa capacité d'adaptation, pour mettre en oeuvre, par exemple une nouvelle stratégie, un nouveau plan d'organisation. En mettant en relief des pôles de décision, l'intervention humaine permet de garder une vision à la fois globale et détaillée du fonctionnement des processus automatisés.

Un mouvement de décentralisation des moyens informatiques vers la bureautique et la microinformatique apporte aujourd'hui les grandes opportunités de réduction des coûts informatiques. Or il s'agit là d'une décentralisation complètement prise en compte et encouragée par la conception d'un système d'information orienté vers l'aide à la décision ; sans compter une rationalisation particulière sélective des besoins en information des utilisateurs, à travers le concept d'aide à la décision.

L'aspect bureautique est un point clé d'un système d'information orienté vers l'aide à la décision. Celui ci permet d'intégrer bureautique et informatique traditionnelle dans un même ensemble qui soulagera la charge du département informatique en apportant en particulier un cadre de réflexion pour organiser la décentralisation des ressources informatiques.

Toutes les tendances actuelles de la réflexion en matière de management vont vers une décentralisation du processus de prise de décision en termes de délégation et de responsabilisation du personnel, on parle de management participatif, d'excellence de qualité, de nouvelle culture, de structures en réseau, d'entreprises horizontales, de pyramide inversée, du modèle japonais ; coté informatique, même tendance, on parle de traitement collaboratif,

d'informatique interpersonnelle, d'augmentation de la productivité des équipes, de nouvelles formes de travail en commun (groupware), d'accès direct aux bases de données, d'architectures informatiques décentralisées (bureautique, downsizing, architecture client / serveur).

Le modèle en réseau s'impose en informatique comme en management, tandis qu'après le succès des tableurs et de l'aide à la décision personnelle, c'est l'aide aux schémas de prise de décision collectifs qui est à l'ordre du jour. Une politique de décentralisation des processus de prise de décision n'atteindra pas ses objectifs si le personnel de l'entreprise manque des ressources informationnelles nécessaires pour corps et pertinence à ses propres prises de décisions limitées bien entendues par le contrôle interne et le reporting. Le simple exécutant d'hier doit devenir un acteur intelligent, tout comme le simple terminal informatique passivement relié à un gros système, se voit remplacé par des terminaux ou des micro-ordinateurs intelligents.

Le concept de système d'information orienté vers l'aide à la décision s'inscrit donc complètement dans la convergence entre management et informatique qui constituera un enjeu clé dans les prochaines années.

CONCLUSION

L'information doit être au service d'une décision approuvée et soutenue par l'entreprise. Elle concourt également à la prise de décision. La plupart des organisations ont besoin d'une information supplémentaire d'une double nature : une information interne et une information externe¹.

Un système d'information sur les ressources humaines peut apporter un soutien important aux gestionnaires dans plusieurs domaines de la gestion des ressources humaines. Un tel système peut faire bien plus que de simplement aider à préparer les chèques de paye, les rapports de paye et les mises à jour les dossiers de personnel. Il permet également de soutenir le recrutement, la sélection, l'embauche, l'affectation des ressources, l'évaluation du rendement,

¹ SIMON, H.A. Administration et processus de décision . Economica, 1983

l'analyse des avantages sociaux, la formation, le perfectionnement et la santé et sécurité du travail. La gestion des ressources humaines a pour but d'utiliser de façon efficace et efficiente les ressources en personnel de l'entreprise.

L'informatique, technique de traitement automatisé de l'information, a transformé les systèmes d'information dont elle accroît les capacités à traiter, stocker et transmettre de plus grandes quantités d'informations à un coût réduit.