

Les systèmes d'information : Une nécessité pour le manager



Par Nabil Cherkaoui (*)

Aujourd'hui, l'information est devenue plus que jamais «le nerf de la guerre de l'entreprise» et ceci est d'autant plus vrai dans un monde de plus en plus globalisé, où la concurrence est vive et ardue.

Le management s'est considérablement complexifié. Les différentes stratégies mises en place par les entreprises qui opèrent désormais sur un marché mondial sont de plus en plus complexes. En effet, nous assistons à des alliances stratégiques interentreprises, à des créations de joint-ventures, des opérations de fusion-acquisition, des franchises et concessions, des stratégies d'internalisation et d'externalisation, des ouvertures de filiales et de succursales, etc.

Dans cet environnement extrêmement tumultueux où les positions concurrentielles sont incertaines, l'information demeure pour l'entreprise une ressource stratégique. Elle l'est d'autant plus lorsqu'elle est disponible en temps réel. L'information devient indéniablement un facteur de différenciation et de compétitivité car elle contribue à déceler un dysfonctionnement, à fixer des objectifs, à communiquer, à définir une stratégie ; bref à prendre des décisions idoines au bon moment et à être proactif.

Dans toute entité, les décisions relatives à l'administration et à la gestion sont inhérentes à l'information disponible et à sa qualité.

Au Maroc la quasi-totalité des entreprises a seulement quelques services informatisés. Ils sont, pour la plupart, autonomes, voire incompatibles, sans interface les uns avec les autres. La circulation de l'information se trouve compliquée, très lente, voire de mauvaise qualité. L'accès à l'information est tributaire du bon vouloir des administrateurs de services. La pertinence des décisions par les managers, dans ce cas, est sérieusement affectée.

Une entreprise possède un système d'information lorsque :

- l'ensemble de ses services sont informatisés ;
- ses progiciels sont intégrés, com-



La mise en place d'un système d'information, tout en l'exploitant à bon escient, est destinée à assurer à l'entreprise une pérennité et une réussite économique. L'entreprise qui fait abstraction de cette lapalissade a de fortes chances de périlcliter.

muniquent et échangent des données entre eux ;

- des règles de gestion et procédures sont mises en place pour savoir qui fait quoi, qui valide quoi et qui accède à quoi en fonction des droits de chacun et de sa position dans l'entreprise.

De par ce fait, un système d'information est censé garantir la liaison entre les différents services de l'entreprise et entre celle-ci et son environnement. Un système d'information permet, d'une part, de véhiculer les informations jugées nécessaires à la transmission d'informations à l'intérieur de l'entreprise, entre les femmes et les hommes qui y opèrent, et en provenance ou à destination de l'extérieur de l'entreprise, d'autre part.

C'est dire que la mise en place d'un système d'information, tout en l'exploitant à bon escient, est destinée à assurer à l'entreprise une pérennité et une réussite économique. L'entreprise qui fait abstraction de cette lapalissade a de fortes chances de périlcliter.

Le contexte actuel impose aux entreprises ne possédant pas de système d'information d'y remédier dans les plus brefs délais. Pour ce faire, le manager doit s'y prendre avec cir-

conspection, car il faudra qu'il prépare ses collaborateurs à un changement radical au sein de l'entreprise.

En effet, la mise en place d'un système d'information suppose une restructuration et une réorganisation de l'entreprise avec toutes ses implications tant au niveau procédural qu'au niveau des mentalités. La résistance au changement est naturelle ; elle est d'autant plus forte que le changement est important. Elle peut avoir plusieurs sources :

- D'une part, l'organisation elle-même qui se met dans une position de très forte résistance au changement. Une structure très hiérarchique représente souvent un frein qui empêche l'organisation de s'adapter.

- D'autre part, les résistances individuelles peuvent être plus ou moins fortes : dans tout changement un individu a à gagner et à perdre. Il est donc indispensable d'anticiper les résistances à tous les niveaux de l'organisation.

- Enfin, la culture même de l'entreprise est un facteur très fort de résistance aux changements : le poids accordé à la hiérarchie, le souvenir des échecs précédents, l'existence de vaches sacrées... figurent parmi les causes majeures de résistance.

Dans la plupart des entreprises, les projets majeurs qui par définition entraînent des changements pour les collaborateurs de l'entreprise se concrétisent souvent dans des conditions difficiles. En fait deux composantes sont nécessaires à tous les grands programmes de changement :

- L'une est de nature technique et concerne la validité et la pertinence de la nouvelle stratégie ou la quantité

du dispositif à mettre en place.

- L'autre est de nature humaine et concerne l'appropriation par les acteurs de cette nouvelle stratégie ou de ce dispositif.

Or tout changement va générer des résistances. Le secret n'est pas de les combattre mais de créer un environnement d'apprentissage permanent qui passe par l'exemple de l'apprentissage en équipe, le dialogue, la construction d'une vision partagée, le respect de la prise de risque, l'acceptation des erreurs, l'encouragement à une pensée systémique...

Pour accompagner un individu tout au long de ce processus, il faut savoir accepter les périodes initiales caractérisées par le refus et la résistance avant d'entrer dans une phase exploratoire qui permettra de déboucher sur l'acceptation, voire l'engagement. Et pourquoi ne pas être préventif, en inculquant auprès des jeunes futurs managers qui sont encore en phase de formation cette notion de «système d'information». Il serait judicieux et avant-gardiste que les écoles supérieures de sciences de gestion déclinent leur filière «management» en une filière qui se nommerait «système d'information et management d'entreprise» dans laquelle on inculquerait à l'enseignant des enseignements en «management» et simultanément des enseignements en «système d'information» tout en lui montrant l'indéflectible dissociation entre ces deux domaines.

(*) Directeur à ISGA
Docteur ès sciences économiques
Docteur en droit privé