

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION**



Mémoire de fin d'études

En vue d'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Management Stratégique

Thème :

**Le rôle de l'information dans le processus de prise de
décision**

Réalisé par :

MARIKO Houleymatou Nouhoum
SOW Ousmane

Dirigé par :

M.KHAMMES Abdennour

Membres de jury :

Président : M. DRIR Mohamed, MCB, UMMTO ;

Rapporteur : M.KHAMMES Abdennour, MAA, UMMTO ;

Examineur : M. ZERKHFAOUI Lyes, MCB, UMMTO.

Promotion : 2020-2021

REMERCIEMENTS

Nous remercions Allah le tout miséricordieux, le très miséricordieux de nous avoir accordé la force, le courage et la détermination de mener à bien ce modeste travail.

Nous tenons particulièrement à exprimer notre profonde gratitude envers notre directeur de mémoire M. KHAMMES Abdennour, pour avoir accepté de diriger ce travail et pour n'avoir jamais cessé de nous guider tout au long de notre travail.

Un chaleureux merci à M. DRIR Mohamed, pour nous avoir assisté et guider tout au long de notre travail.

Nous remercions également, tous les enseignants qui ont contribué à notre formation, toute l'équipe de la bibliothèque de la faculté des sciences commerciales, économiques et de gestion pour leur serviabilité.

Nous remercions les employés de la BNDA-MALI de Bamako et plus précisément notre correspondant M. BERTHE Malick grâce à qui notre questionnaire a pu être diffusé sur le terrain.

Nous remercions nos parents pour tous les efforts et sacrifices consentis afin que nous ayons accès à une excellente formation.

Nos remerciements vont également à nos amis (es), camarades de classe ainsi que tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de notre mémoire.

Enfin un grand merci aux membres du jury qui ont eu l'amabilité d'accepter d'évaluer ce travail.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à mes parents qui m'ont accompagné et soutenu tout au long de chaque étape de ma vie. J'espère leurs rendre fière avec ce présent travail.

Une mention très spéciale à mon cher oncle MAHAMADOU MOUSSA MARIKO qui de là où il est, j'espère le rendre fier de moi, de mon travail et de mon évolution.

Merci à ma famille, mes amies, tous ceux qui m'ont accompagné durant ce travail.

MARIKO. H.N

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à mon cher papa Oumar Abou SOW qui a toujours été là pour moi depuis le début. Merci pour ton soutien infaillible papa, j'espère tu que seras fier de moi.

Dédicace spéciale à mon cher oncle Abou SOW et à mon aîné Ibrahima SOW, qui ont été des acteurs majeurs dans mon éducation, j'espère que vous serez fiers de mon évolution.

Un grand merci à toute ma famille et à tous ceux qui m'ont accompagné tout au long de mes études.

Ousmane SOW

Liste des abréviations

BNDA-MALI	Banque Nationale de Développement Agricole du Mali
DSI	Direction des systèmes d'Information
GAB	Guichet Automatique Bancaire
KM	Knowledge Management (gestion de la connaissance)
NBR	Nombre
PESTEL	Politique, Economique, Sociale Technologique, Ecologique et Légal
QCM	Question à Choix Multiples
QCU	Question à Choix Unique
SI	Systèmes d'Informations
ST	Système de Travail
SSII	Sociétés de Services et d'Ingénierie Informatique
TIC	Technologie d'Information et de la Communication
VI	Veille Informationnelle

Liste des figures

Figure 1 : Relation entre donnée-information-connaissance	8
Figure 2 : Processus linéaire de la construction d'une information	11
Figure 3 : Les déterminants majeurs de la pertinence des représentations	17
Figure 4 : Rôle de l'information.....	20
Figure 5 : Un système fondé sur des ressources et des pratiques de travail	23
Figure 6 : L'organisation décrite par des processus, l'organisation décrite par ses fonctions	28
Figure 7 : Modèle de processus de décision de SIMON	46
Figure 8 : Processus de prise de décision	53
Figure 9 : L'influence des conditions de prise de décision	61
Figure 10 : Composition de l'échantillon selon le genre	72
Figure 11 : Composition de l'échantillon selon l'âge.....	73
Figure 12 : Composition de l'échantillon selon le poste occupé	74
Figure 13 : Composition de l'échantillon selon l'ancienneté	75
Figure 14 : Conditions de travail au de sein de la BNDA-MALI.....	76
Figure 15 : Environnement de l'entreprise	77
Figure 16 : Items les plus importants à la bonne exécution des tâches	78
Figure 17 : Parties prenantes en charges de la recherche de l'information	79
Figure 18 : Objectifs de la collecte d'informations	80
Figure 19 : Moyens de collecte d'informations.....	81
Figure 20 : Situations après traitement des informations	82
Figure 21 : Degré de fiabilité des informations obtenues.....	83
Figure 22 : Outils de traitement de l'information.....	84
Figure 23 : Supports de présentation des résultats	85
Figure 24 : Outils de stockage des informations	86
Figure 25 : Moyens de protection des informations	87
Figure 26 : Flux et vitesse de diffusion de l'information	88
Figure 27 : Modes de transmission des informations	89
Figure 28 : Moyens d'identification des besoins en informations.....	90
Figure 29 : Centralisation de la diffusion de l'information.....	91
Figure 30 : Sources de l'information interne.....	92
Figure 31 : Sources de l'information externes.....	93
Figure 32 : Organisation du SI au sein de la BNDA-MALI.....	94
Figure 33 : Fonctions du SI	95
Figure 34 : Facteurs d'efficacité du SI	96
Figure 35 : Modes de prise de décision	97
Figure 36 : Importance du SI dans la prise de décision.....	98
Figure 37 : Impact du poste occupé sur le choix du mode de prise de décision.....	100
Figure 38 : Importance du SI en fonction du poste occupé	101

Liste des tableaux

Tableau 1: Distinction entre les notions : Donnée-Information-Connaissance	7
Tableau 2: Les différentes types d'informations gérer par une entreprise.....	13
Tableau 3: Types d'informations.....	14
Tableau 4 : les niveaux de définitions du système d'information	26
Tableau 5 : Typologie des applications du système d'information	30
Tableau 6 : Les différents types de décisions.....	51
Tableau 7: Caractéristiques de notre échantillon	71
Tableau8: Composition de l'échantillon selon le genre	72
Tableau 9 : Composition de l'échantillon selon l'âge.....	73
Tableau 10 : Composition de l'échantillon selon le poste occupé	74
Tableau 11 : Composition de l'échantillon selon l'ancienneté	75
Tableau 12 : Conditions de travail au sein de la BNDA-MALI.....	76
Tableau 13 : Environnement de l'entreprise	77
Tableau 14 : Items les plus importants à la bonne exécution des tâches	78
Tableau 15 : Parties prenantes en charge de la recherche de l'information	79
Tableau 16 : Objectifs de la collecte d'informations	80
Tableau 17 : Moyens de collecte d'informations	81
Tableau 18 : Situations après traitement des informations	82
Tableau 19 : Degré de fiabilité des informations obtenues.....	83
Tableau 20 : Outils de traitement de l'information.....	84
Tableau 21 : Supports de présentation des résultats.....	85
Tableau 22 : Outils de stockage des informations	86
Tableau 23 : Moyens de protection des informations	87
Tableau 24 : Flux et vitesse de diffusion de l'information	88
Tableau 25 : Modes de transmission des informations	89
Tableau 26 : Moyens d'identification des besoins en informations.....	90
Tableau 27 : Centralisation de la diffusion de l'information	91
Tableau 28 : Sources de l'information interne.....	92
Tableau 29 : Sources d'informations externes	93
Tableau 30 : Organisation du SI au sein de la BNDA-MALI.....	94
Tableau 31 : Fonctions du SI	95
Tableau 32 : Facteurs d'efficacité du SI	96
Tableau 33 : Modes de prise de décisions.....	97
Tableau 34 : Importance du SI dans la prise de décision	98
Tableau 35 : Impact du poste occupé sur le choix du mode de prise de décision.....	99
Tableau 36 : Importance du SI en fonction du poste occupé	101

Sommaire

Introduction Générale.....	VII
Chapitre I : Cadre théorique de l'information.....	3
Introduction	4
Section 01 : Définitions et description de la notion de l'information.....	4
Section 02 : Le système d'information (SI)	21
Conclusion	33
Chapitre II : La place de l'information dans le processus de prise de décision	33
Introduction	35
Section 01 : le processus de prise de décisions	35
Section 02 : l'influence de l'information sur la prise de décision.....	56
Conclusion	67
Chapitre III : Le rôle de l'information dans le processus de prise de décision au sein de la BNDA-MALI	68
Introduction	69
Section 01 : Présentation générale de notre cas d'étude : la banque nationale de développement du MALI (BNDA-MALI).....	69
Section 02 : présentation et discussions des résultats.....	76
Conclusion	102
Conclusion Générale	102
1.Récapitulatif.....	104
2.Réponses apportées.....	105
3.Limites de notre enquête.....	105
Bibliographie.....	107

INTRODUCTION
GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

La volonté de développer leur performance dans le contexte de la mondialisation des marchés, des concurrences plus intenses et l'évolution rapide des technologies, poussent les entreprises à s'adapter à leur environnement. Afin de réagir avec agilité, l'entreprise a besoin d'informations appropriées au moment opportun pour le choix de stratégies convenables.

En effet, l'information est le socle du processus décisionnel, elle est au centre de toute décision à prendre, car elle touche au pouvoir de la stratégie et au fonctionnement de l'entreprise.

La principale incertitude à la décision est l'ignorance des informations détenues par les autres et leurs actions probables. La principale raison d'être de l'information est son rôle dans un processus de diminution de cette incertitude. Sa valeur est ainsi liée à son emploi dans le contexte de prise de décision, l'information donne son sens à une situation de décision et modifie donc à la fois la structure des options et les préférences recherchées.¹

L'échange d'informations est nécessaire pour la réalisation de nombreuses activités en entreprise. La technologie a également fait beaucoup évoluer les échanges d'informations intra et inter-entreprises. Nous pouvons penser aux bases de données, aux systèmes de messagerie, aux courriers électroniques et aux réseaux (internet mais aussi intranet d'entreprise).

Dans l'usage courant, les termes « données » et « information » sont souvent considérés comme des synonymes. Cependant lorsqu'on recherche la précision, il apparaît que la donnée devient une information que lorsqu'elle est reçue par un être humain qui l'interprète. Une information est une donnée observée par un acteur. Les données (mots, nombres, images, sons...) constituent donc la matière première de l'information par un processus d'interprétation qui leurs attribue une signification et du sens.

L'absence de définition précise du notion information dans la littérature scientifique témoigne de la complexité et finalement de la polysémie du terme. Parmi les nombreuses définitions proposées nous pouvons retenir la définition suivante qui se réfère aux fonctions de l'information indépendamment de sa forme et de son traitement : « l'information est une

¹G. TCHOUASSI « Les besoins en informations dans les entreprises », Revue Congolaise de Gestion, N°24, Pages 63-92, 2017

INTRODUCTION GENERALE

image des objets et des faits. Elle représente, elle corrige ou confirme l'idée qu'on se faisait »².

Si l'information est la base de tout processus décisionnel, le système d'information demeure vital pour le traitement de toute information car elle gère les flux d'informations dans et entre organisation. Une information tant qu'elle n'est pas traitée par le système d'information demeure inutile pour l'entreprise. Ce dernier est un ensemble organisé de ressources (personnes, données, procédures, matériels, logiciels) permettant d'acquérir, de traiter, de stocker des informations (sous forme de donnée, textes, images, et sons), dans et entre organisation »³.

La théorie de l'information montre l'importance pour une entreprise d'identifier ses besoins informationnels et de mettre en place les outils nécessaires pour y répondre. En les intégrant dans la prise de décision et le développement de capacités internes, l'entreprise doit pouvoir mieux performer. Ces résultats laissent supposer qu'une entreprise doit développer des capacités (technologiques, humaines ou autres) afin de saisir l'information et de mieux orienter ses choix stratégiques.

Problématique

Partant de là, nous pouvons poser la question principale suivante :

Comment l'information participe-t-elle à la prise de décision au sein de la BNDA- Mali ?

Pour mieux comprendre et cerner la question principale, il est nécessaire de se poser les questions suivantes :

1. Comment l'entreprise identifie ses besoins en information ?
2. Comment l'entreprise exploite les informations après leur collecte ?
3. L'information est-elle au centre du processus de prise de décision ?

Objet et choix du sujet

Le choix du sujet est d'abord lié à sa concordance avec notre spécialité de master « Management stratégique », ensuite, il est évident que toute décision prise au sein d'une organisation est fortement liée à l'information collectée, analysée et interprétée. L'objet de

²G. TCHOUASSI « Les besoins en informations dans les entreprises », Revue Congolaise de Gestion, N°24, Pages 63-92, 2017

³ R.REIX, B. FALLERY, M. KALIKA, F. ROWE : « système d'information et management », Ed Vuibert, Paris, p02, 2016

INTRODUCTION GENERALE

notre étude est de comprendre l'apport de l'information dans le processus de prise de décision de l'entreprise.

Les objectifs de la recherche

Notre mémoire a pour objectifs de savoir :

1. Pourquoi la ressource « information » prime sur les autres ressources et d'où elle tient son rôle central dans le processus de prise de décision.
2. De déterminer comment le traitement de l'information (de la collecte à la diffusion en passant par le traitement) est effectué au niveau de la banque nationale de développement agricole du MALI.

Méthodologie de recherche

Notre démarche méthodologique est construite sur deux volets :

- Une recherche documentaire renforçant notre base de recherche permettant la conceptualisation et l'élucidation de différentes expressions et concepts. Dans cette optique, nous avons utilisé des ouvrages, des revues de management, des thèses et mémoires, et une documentation électronique.
- Une méthode analytique basée sur un questionnaire que nous avons administré au niveau de la BNDA-MALI.

Structure du mémoire

Afin d'apporter des réponses à la problématique posée, nous avons structuré notre travail en trois chapitres :

- Dans le premier chapitre nous évoquons les aspects théoriques de la notion de l'information et du système d'information.
- Dans le deuxième chapitre nous mettons en exergue la notion de processus de prise de décisions et l'influence de l'information sur la prise de décision.
- Dans le troisième et dernier chapitre, nous présentons l'organisme de la BNDA et ainsi de la démarche de travail et les résultats liés à l'enquête à travers des entretiens avec les responsables et les employés de la BNDA.

**CHAPITRE I : CADRE
THEORIQUE DE
L'INFORMATION**

Introduction

L'information est un bien économique au même titre que l'or et le pétrole. Elle est au cœur du fonctionnement des entreprises, celles-ci ne peuvent fonctionner convenablement que si elles disposent d'un ensemble d'informations disponibles, fiables, pertinentes pour mener à bien ses activités. L'information permet à une entreprise d'agir avec efficacité en prenant de bonnes décisions au bon moment.

Pour une exploitation rationnelle et efficace de l'information, l'entreprise doit posséder un système d'information. Il assure la collecte, le stockage et le traitement des données et des informations ainsi que leur diffusion au sein de l'entreprise. Ce dernier permet aussi d'organiser et d'utiliser les différentes informations dont dispose l'entreprise.

Dans ce chapitre nous présenterons la notion de l'information dans son ensemble.

Section 01 : Définitions et description de la notion de l'information

L'information est considérée comme une des ressources stratégiques pour la prise de décision dans l'entreprise et existe dans la nature sous différentes formes et types (son, image, signaux...), elle représente la matière première permettant le bon fonctionnement du système d'information.

Dans cette section, nous allons nous atteler à faire la lumière sur la notion d'information.

1. Les Données

Plusieurs définitions peuvent être utilisées pour cerner le sens du concept donné, à partir de là, cette dernière peut être définie de la manière suivante :

D'après le petit Larousse : « une donnée est un élément fondamental qui sert de base à un raisonnement » ; ou encore « une représentation conventionnelle d'une information sous une forme convenant à son traitement par l'ordinateur »⁴.

La donnée se définit comme un simple signe qui nécessite un traitement pour devenir une information⁵.

Les données sont des ensembles de symboles utilisés pour conserver ou communiquer de l'information ; l'interprétation de ces symboles produit de l'information; cette information peut être porteuse de connaissance pour un individu⁶.

⁴<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/donn%C3%A9e/26436> consulté le 04/10/2021

⁵J.L. CHARMANT, S. SEPARI, « organisation et gestion de l'entreprise », Berti édition, 1992, p308.

2. La connaissance

Selon NONAKA et TAKEUCHI : « la connaissance est créée par le flux d'information et ancrée dans les croyances et adhésion de celui qui la détient ; cette compréhension met l'accent sur le fait, que la connaissance est reliée de façon essentielle à l'action de l'homme »⁷.

Ainsi ERMINE définit la connaissance selon trois aspects suivants⁸ :

- a. **Un aspect syntaxique** : qui concerne l'information et s'occupe de la forme sous laquelle se traduit la connaissance ;
- b. **Un aspect sémantique** : qui concerne la signification de l'information bien distincte de sa forme, donc associé un sens pour obtenir une signification ;
- c. **Un aspect pragmatique** : qui concerne le contexte dans lequel le sens se met en place donc l'environnement que connaissance utilise pour se mettre en en contexte. La connaissance est l'information détenue dans le cerveau des individus, liée à des faits, des procédures, des concepts, des interprétations, désirées et des observations⁹.

La connaissance apparaît comme de l'information qui a été traitée par le cerveau (dans le cerveau d'un individu ou dans la mémoire d'une organisation) par un processus d'interprétation, de mémorisation, d'apprentissage ; c'est ici un « stock » de connaissances maîtrisées par une entité.

Cette connaissance, à la fois individuelle et collective, est toujours relative à des actions (les expériences qu'a connues l'entité, son histoire) et des schémas interprétatifs accumulés.

Selon HARRIS, la connaissance est constituée, pour l'essentiel, d'un ensemble de schémas : « le schéma est une structure cognitive dynamique concernant des concepts, des objets et des événements, utilisés pour recadrer et interpréter les données de manière efficiente. Les schémas guident la recherche pour l'acquisition de l'information, son traitement et orientent le comportement en réponse de cette information ; ils fournissent un système de connaissances prêtes à l'emploi »¹⁰.

⁶ R. REIX, « système d'information et management des organisations », 5^{ème} Edition, 2004, p239.

⁷NONAKA et TAKEUCHI 1997, in CORTES ROBLES GUILERMO, management de l'innovation technologique et des connaissances ; thèse doctorat, p,55.

⁸J-L. ERMINE, « Les systèmes de connaissances », HERMES SCIENCE PUBLICATION, 2000, p08, disponible sur <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00856172>, le 25/05/2021

⁹R. REIX, « système d'information et management des organisations », 5^{ème} Edition, 2004, p239

¹⁰R. REIX. B. FALLERY. M.KALIKA. F. ROWE, « système d'information et management », 7^{ème} édition Vuibert, Paris 2016

Cette connaissance est composée de « programmes » ou schèmes (séquences d'action que l'on sait exécuter), associés à des « principes d'utilisation » et à des « modèles » (indiquant quand et comment utiliser ces schèmes ou programmes).

On verra qu'il a lieu de distinguer deux formes de connaissances :

- a. La connaissance formalisée ou explicite**, qui peut se transmettre par le biais d'un discours, s'apprendre « dans les livres » (par exemple, apprendre les fondements du management, savoir décomposer un produit en ses composants) ;
- b. La connaissance tacite**, qui ne se communique pas par le biais du discours mais qui va s'acquérir par la pratique ou la socialisation (par exemple, savoir nager, se comporter au travail...)

Bien entendu, ces deux formes de connaissance ne sont pas mutuellement exclusives et existent simultanément dans les différents schémas d'action.

2.1. Gestion de la connaissance (Knowledge Management)

Aujourd'hui, la création du savoir, sa gestion en l'occurrence, sa capitalisation, sa circulation par le biais d'infrastructures humaines et matérielles constitue une nécessité dans l'entreprise comme l'en atteste l'émergence du Knowledge Management (KM).

La gestion des connaissances est l'ensemble des initiatives, des méthodes et des techniques permettant d'organiser la collecte d'information sur l'environnement économique de l'entreprise, la validation, la diffusion, l'échange et la création des connaissances, quel que soit leurs formes : savoir, savoir-faire ou même savoir-être. Donc, le KM s'impose par sa capacité à identifier, capitaliser et valoriser le capital intellectuel de l'entreprise en impliquant l'ensemble du personnel. Le KM est articulé autour de cinq phases qui consistent à délivrer la bonne information à la bonne personne au bon moment, qui sont¹¹ :

- i.** Le repérage des connaissances ;
- ii.** La préservation des connaissances ;
- iii.** La valorisation des connaissances ;
- iv.** La création et le partage des connaissances ;
- v.** L'actualisation des connaissances.

¹¹A. PELLETIER., P. CUENOT, « intelligence, mode d'emploi, maîtrisez l'information stratégique de votre entreprise », édition Pearson, Paris 2013, p.161.

En résumé, pour accéder à la connaissance, il faut disposer d'un ensemble d'informations qui sont l'objet d'interprétations et qui permettront ainsi de prendre des décisions.

3. Différences et relation entre donnée, information et connaissance

Afin d'éviter toutes confusions, il serait préférable de montrer les différences qui peuvent exister entre les différents concepts, mais aussi ce qui les lie.

3.1. Les différences entre donnée, information et connaissance

Il est important de faire une comparaison entre l'information, donnée et connaissance à travers les définitions suivantes : les données « sont des valeurs à l'état brut représentant des événements qui ont lieu dans ou en dehors des organisations », la donnée devient une information lorsqu'elle est contextualisée. Par contre, la connaissance pour NONAKA, TOYAMA et KANNO, « est un processus dynamique créée à travers une interaction sociale entre individu et organisation, la connaissance est spécifique à un contexte »¹².

Pour mieux comprendre les différences entre les concepts : information, donnée et connaissance, nous les présentons dans le tableau suivant :

Tableau 1: Distinction entre les notions : Donnée-Information-Connaissance

	Stockage	Circulation	Traitement
Donnée	Base de données	Outils de Workflow	
Information	Ensembles des données créés par des utilisateurs. Il n'existe pas de véritable base d'information. Cependant, l'emploi fréquent d'outils inspirés par les grands moteurs de recherches rendent l'information plus accessibles.	Outils de communications de type messagerie classiques, messagerie instantanée ou encore micro-blogging	Ensemble des applications de gestion de l'organisation
Connaissance	Bases de connaissances	Outils de communication de type vidéoconférence	Outils permettant la création de règles

Source : THEVENOT Jacques. Master système d'information. Espagne : Editions ESKA, 2011, p.28

La distinction entre donnée, information et connaissance ainsi que la reconnaissance de l'existence de processus cognitifs, ont des conséquences importantes sur plusieurs plans.

¹²NONAKA, IKUJIRO. TOYAMA, RYOKO. KONNO, NOBORU. SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamique knowledge creation. Long range planning, 2000, n°33, p.5-34.

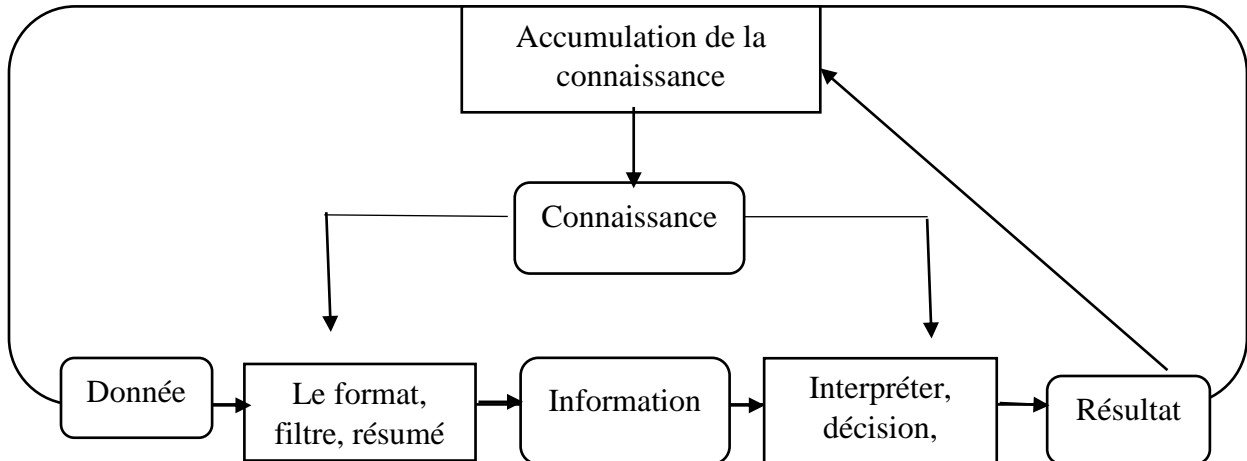
Le caractère relatif à la notion de l'information : ce qui est information pour l'un n'est pas obligatoirement information pour l'autre ; tout dépend des connaissances maîtrisées par chacun.

La manière d'utiliser les représentations varie selon les individus. Selon ROWE et ZITI, on caractérise les différences de comportement des individus au cours du processus cognitif par la notion de style cognitif. C'est une dimension qui permet de distinguer la façon dont les individus appréhendent, organisent et traitent l'information. Il existe une quarantaine de styles classés en plusieurs catégories. Une des dimensions les plus importantes est la notion d'indépendance à l'égard du champ qui « permet de distinguer les individus selon leur capacité à percevoir un élément séparé de son contexte et à adopter une attitude analytique dans la résolution des problèmes »¹³.

3.2. Relation entre donnée- information- connaissance

Afin de mieux comprendre la relation existante entre les concepts, nous allons les regrouper dans la figure ci-après :

Figure 1 : Relation entre donnée-information-connaissance



Source: MICHAEL (2010), « Management of Data Quality in Enterprise Resource Planning Systems », Edition EULVERLAG, p 31.

La figure illustre la relation entre les données, l'information et la connaissance. Les données brutes issues des différentes sources de l'organisation et son environnement ne peuvent pas être utilisées dans l'état dont elles ont été perçues (symbole, mot, ...). Elles doivent être filtrées et formalisées dans un processus de traitement de données pour

¹³R. REIX. B. FALLERY. M.KALIKA. F. ROWE, « système d'information et management », 7^{ème} édition Vuibert, PARIS 2016, p17

qu'elles deviennent une information utile pour son utilisateur. Le processus de traitement des données est aidé par la connaissance déjà cumulée (Feed back). L'information peut être transformée en connaissances quand elle est correctement interprétée et stimulée avec une connaissance préalable, pour guider l'action du décisionnel¹⁴.

4. Information

L'information est un terme et usuel qui fait partie intégrante du quotidien de chacun.

« L'information est un processus par lequel l'organisation s'informe sur elle-même et sur son environnement, et par lequel elle informe son environnement au sujet d'elle-même »¹⁵.

A travers cette définition, nous distinguons les flux qui sous-tendent la notion d'information et les différentes opérations qu'ils engendrent, tels qu'ils ont été identifiés par LESCA¹⁶. La création des informations (on dit aussi ; collecter, circulation et captage des informations, etc.), et la communication des informations (circulation, transmission, diffusion des informations, etc.) en suit le traitement des informations (ou transformation, utilisation, ou interprétation des informations, etc.), et enfin la mémorisation des informations : sous les formes les plus diverses.

R. REIX dit à ce propos « l'information est ce qui modifie notre vision morale, ce qui réduit notre incertitude »¹⁷.

De cette définition on peut comprendre que par l'information nous maintenons, nous modifions notre avis, nos idées, nos décisions et nos positions aussi.

On peut attribuer deux types d'objectifs à l'information : apporter de la connaissance, du savoir à autrui, c'est-à-dire partager et aller chercher soi-même cette connaissance pour mieux comprendre son environnement et donc utiliser l'information, voire en produire une autre. Elle relie aussi l'informateur et l'informé. On parle de transmission de message.

J. AURIAC, définit l'information comme : « l'ensemble des données utiles pour prendre des décisions. L'information est transmise par un système de communication qui transforme les faits bruts en informations compréhensibles par l'utilisateur »¹⁸.

De ces définitions, nous retiendrons trois caractéristiques propres à l'information :

¹⁴S. Alter, « The Work System Method: Connecting People, Processes, and IT for Business Results », Edition Work System Method, 2006, p 110.

¹⁵H. LESCA : « information et adaptation de l'entreprise », Paris, Ed, Masson, 1989 p21

¹⁶Idem

¹⁷R. REIX, « systèmes d'information et management des organisations », 3^{ème} Edition Vuibert, paris, 2000.

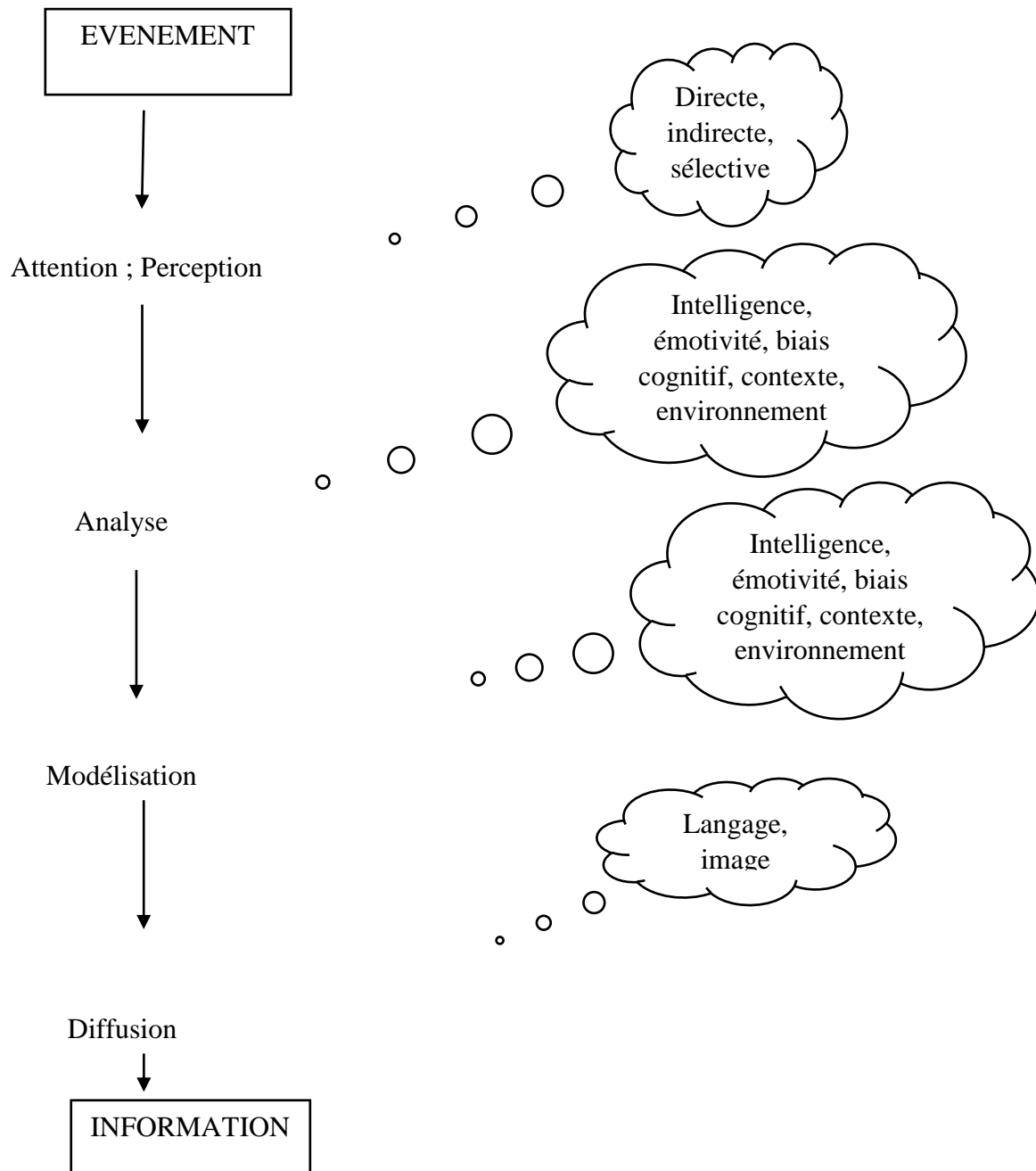
¹⁸ J-M. AURIAC, « économie d'entreprise ». Tome1. Paris: Edition Casteill, 1995. P.87.

- C'est une donnée difficile à définir ;
- L'information est une connaissance communiquée et transmise ;
- Cette connaissance est une représentation d'une réalité, elle dépend de plusieurs éléments illustrés dans le système de communication.

Le schéma ci-dessous montre la manière d'émergence d'une information. Il indique que l'information n'est pas la finalité de l'entreprise en elle-même, car l'obtention d'information n'est pas la valeur ajoutée ; la collecte ne doit pas être la partie essentielle ; c'est le traitement qui doit être efficace, c'est donc la connaissance qui est le bien qui devrait être encore plus convoité¹⁹.

¹⁹G. MASSE, F. THIBAUT., « Intelligence économique : un guide pour une économie de l'intelligence », édition De Boeck Université, Bruxelles, 2001, p.175.

Figure 2 : Processus linéaire de la construction d'une information



Source : COSTA Nathalie, Veille et benchmarking, édition ellipses, Paris, 2008, p.19

4.1. Les divers types d'informations

On peut classifier l'information selon sa nature et son degré d'accessibilité :

4.1.1. Selon sa nature

Selon LESCA²⁰, toute organisation gère trois types d'informations et trois types de flux d'informations (voir tableau N°01). Les trois types d'informations sont les suivants :

4.1.1.1. Les informations de fonctionnement

Ce sont les informations de commande, utilisées pour déclencher ou réaliser une action, ou les informations de contrôle. Elles sont indispensables aux fonctions quotidiennes de l'entreprise et elles sont souvent formalisées et répétitives.

4.1.1.2. Les informations d'influence

Elles ont pour but d'influencer les acteurs internes et externes de l'entreprise afin de les rendre aussi coopératifs que possible. Elles permettent de coordonner les comportements des individus au sein de l'organisation et qu'ils agissent dans le sens des objectifs fixés par la direction générale.

4.1.1.3. Les informations d'anticipation

Ce sont des informations qui renseignent sur des actions non encore totalement réalisées. Elles permettent à l'entreprise d'anticiper sur les éléments de son environnement pouvant être source de tout changement majeur qui risquerait d'exercer un impact négatif sur son fonctionnement.

²⁰K. ROUIBAH., A. ROUIBAH, S. OULD-ALI, « Une méthode pour initier un dispositif de veille stratégique dans une entreprise », in revue d'Information Scientifique & Technique (RIST), N° 1-2, 2000, PP (139-156)

Tableau 2: Les différentes types d'informations gérer par une entreprise.

	Trois types d'informations		
	Information d'influence	Information de fonctionnement	Information d'anticipation (évolution)
De l'intérieur vers l'intérieur	Journal interne, notes de services,	Tableau de bord des ventes, État des stocks, Fiches de paie, Système d'information traditionnelle de gestion,	Néant, car par définition c'est de l'intérieur vers l'intérieur,
De l'intérieur vers l'extérieur	Catalogue de produits, Factures, Offre d'emploi, Publicité, Plaquettes, etc.	Facture client, Bon de commande, Prix des produits, etc.	Néant, car par définition c'est de l'intérieur vers l'extérieur
De l'extérieur vers l'intérieur	Catalogue produit, Fournisseur, Publicité des fournisseurs.	Facture fournisseur, Commande client.	Informations sur les marchés, Participation à des colloques, Information sur la concurrence, etc.

Source : ROUBAH.K, ROUBAH.A et OULD-ALIS, « Une méthode pour initier un dispositif de veille stratégique dans une entreprise », in revue d'Information Scientifique & Technique (RIST), N° 1-2, 2000, PP (139-156)

Après la lecture de ce tableau, nous constatons que l'entreprise à travers ses activités est amenée à gérer plusieurs types d'informations. Tantôt il y'a en qui sont indispensables aux fonctions quotidiennes de l'entreprise, alors que d'autres contribuent à influencer les acteurs internes et externes de l'entreprise et enfin ceux qui lui permettent d'anticiper sur les éléments de son environnement pouvant être source de tout changement majeur apportant ainsi un impact négatif sur son fonctionnement.

4.1.2. Selon leur degré d'accessibilité

Il existe diverses sources d'informations et diffèrent selon le type d'information recherché.

On retrouve aussi, plusieurs classifications des types d'informations et leur connaissance permet de faciliter l'activité de veille dans l'entreprise.

On classe généralement l'information selon trois degrés d'accessibilité :

4.1.2.1.La matière « blanche »

À laquelle l'accès est très facile. Elle est ouverte à tous sans aucune barrière juridique. Elle est présente dans la presse, les colloques, les publications spécialisées, les banques de données²¹.

4.1.2.2.La matière « grise »

Essentiellement réservée, se constitue d'informations ayant fait l'objet d'une appropriation par l'obtention d'un droit privatif : brevets, licence, modèles, droits d'auteurs... Son exploitation est limitée, soumise à l'autorisation du titulaire²².

4.1.2.3.La matière « noire »

Confidentielle, (informations protégées par le secret) : secrets de fabrication, secrets commerciaux (études de marché, prévisions de vente), ou relatifs à l'organisation (organigramme), son accès est soumis à des risques de sanctions civiles et pénales (vol, débauchage, corruption, ...) et son exploitation est libre si l'accès est légal (sauf copie servile ou agissements parasitaires)²³.

Le tableau suivant explique mieux les trois types d'information :

Tableau 3:Types d'informations

Information	Blanche	Grise	Noire
Type	Type Technologie, commercial, juridique, financier, stratégique, etc.		
Niveau	Tactique, opérationnel, stratégique		
Domaine opératoire	Documentaire, de situation, d'alerte, de crise		
Intérêt	Utile, pertinent.	Utile, pertinent, critique.	Critique.
Accès	Public	Restreint	Strictement limité
Classification	Non protégé	Diffusion restreinte	Confidentiel-Secret
Disponibilité	75%	20%	5%
Acquisition-Exploitation	Légale sous réserve de respecter les droits de propriété	Domaine juridique non clairement défini. Risques d'ordre jurisprudentiel	Illégal. L'acquisition relève de l'espionnage. Risques très élevés
Sources	Ouvertes	Autorisées-Fermées	Clandestines
Coût	Faible	Faible à élevé	Elevé
Rentabilité	Faible à élevée	Très élevée	Elevée

Source : PELLETIER.A, CUENOT.P, intelligence, mode d'emploi, maîtrisez l'information stratégique de votre entreprise, édition PEARSON, Paris 2013, p.103

²¹ A. PELLETIER., P. CUENOT, op.cit. p.98

²² Idem

²³ Idem

Après la lecture de ce tableau, nous constatons que l'entreprise a en sa possession trois types d'informations. Il y'a ceux qui sont disponibles et licitement accessible, ils sont de sources dites ouvertes donc librement accessible à tout public. Ceux qui sont protégés et dont l'acquisition fait l'objet d'un droit privatif et ceux qui sont classées comme patrimoines informationnels de l'organisation dont les accès sont soumis à des sanctions pénales.

4.2. Distinction entre l'information ouverte et fermée

Les définitions liées à ces quatre types sont :

4.2.1. L'information ouverte

Est une information facile d'accès. Elle peut être publique ou semi-publique, mais disponible gratuitement ou à de faible coût. C'est le cas des statistiques publiées régulièrement par les organismes officiels (Ministères, instituts d'études publiques, services commerciaux d'ambassades, centres de documentation publiques...). Elle peut être aussi d'origine privée, mais mise à disposition du public avec l'autorisation du commanditaire de l'étude. Ce type d'étude même si le contenu est souvent décevant car ancien ou limité peut fournir des informations très intéressantes dans le cadre d'une recherche préliminaire²⁴.

4.2.2. L'information fermée

Il s'agit d'informations existantes mais dont l'accès est soit coûteux (études multi clients réalisées à l'initiative d'instituts privés ou de cabinets de consultants), soit difficiles d'accès (études réalisées pour le compte d'un concurrent ou étude confidentielle n'ayant fait l'objet d'aucune communication)²⁵.

4.3. La distinction entre l'information interne et l'information externe

Après avoir différencié l'information ouverte de l'information fermée, il serait judicieux de donner des définitions liées à l'information interne et externe ;

4.3.1. L'information interne

Qu'elle soit formelle ou informelle, l'information provient d'abord de l'entreprise elle-même (notes de services, comptes rendus de réunions, revue de presse interne, rapports d'études, d'audits...). Ces informations peuvent être réunies soit par un recueil systématique

²⁴G. SOUHILA, M. SALIMA « Du management de l'information à l'intelligence économique : qu'en est-il de l'entreprise algérienne ? Cas de Sonelgaz », Mémoire de fin d'étude pour l'obtention de Master, Université Mouloud MAMMARI de Tizi-Ouzou, Département : science de gestion, option management stratégique des entreprises, année universitaire 2014-2015
²⁵ Idem

du service d'intelligence économique qui assure en général une centralisation de ce type d'information, soit par un centre de documentation ou une base de données interne.

Selon D. ROUACH, ce type d'information basée sur les savoirs internes est souvent inexploité dans la pratique. « Leur gestion est pourtant importante compte tenu des restructurations, délocalisations et départ à la retraite. Ils constituent une grande partie de la mémoire de l'entreprise ».

4.3.2. L'information externe

Elle provient de différentes sources qu'elles soient documentaires, accessibles directement ou via internet (les organismes publics et professionnels, les concurrents, la presse spécialisée, les études multi clients...), ou non documentaires. Le spécialiste de l'intelligence économique doit s'appuyer sur des contacts privés et de confiance aussi bien au niveau des sources officielles (clubs professionnels, fédérations sectorielles...) ou non officiels (anciens collègues, journalistes, fournisseurs, concurrents...) pour avoir accès à ce type d'information.

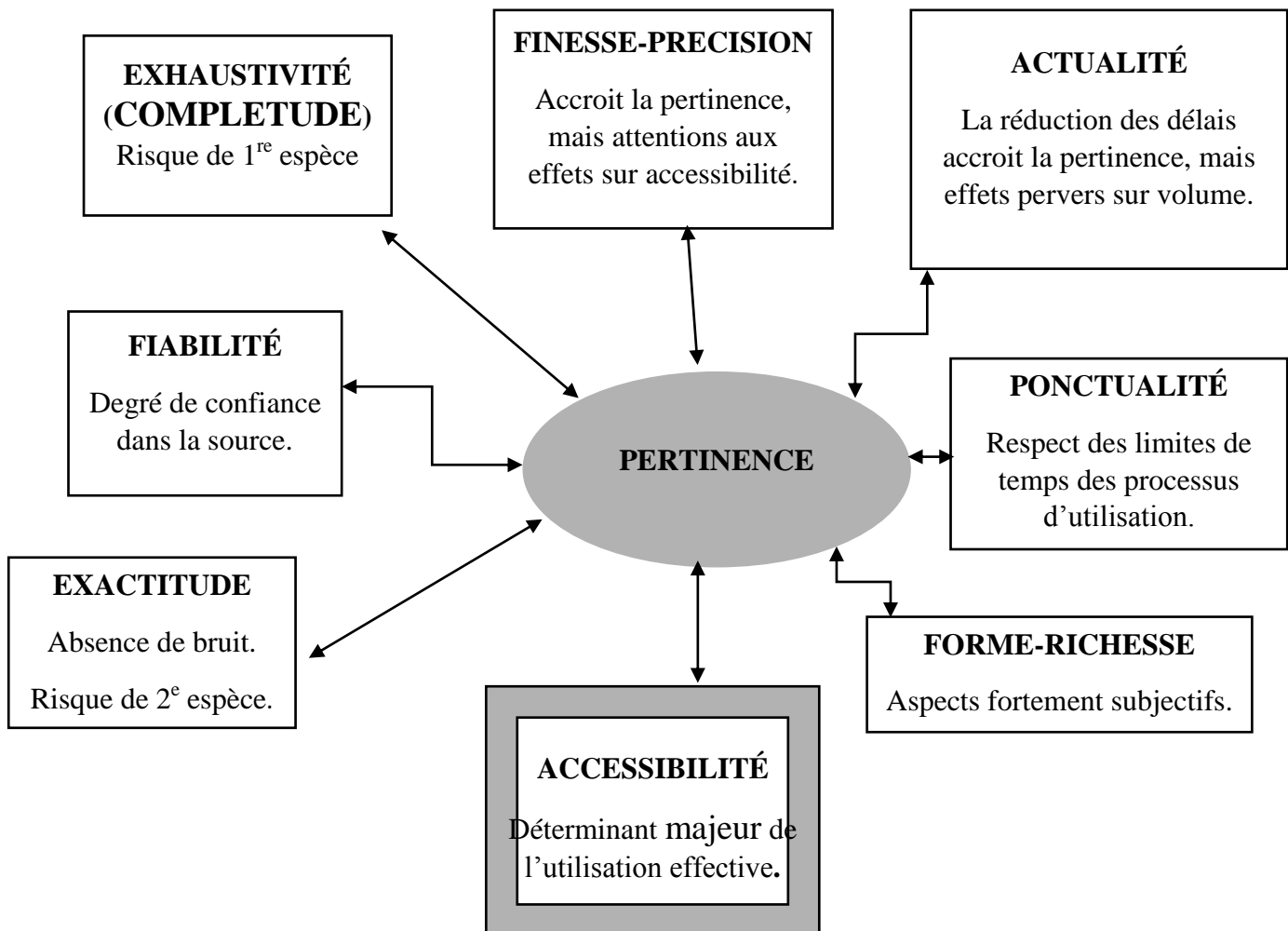
4.4. Les déterminants d'une représentation pertinente de l'information

La notion de pertinence est directement liée à l'utilisation de l'information : est pertinent ce qui « convient » ce qui « est approprié à une action ». Une représentation sera pertinente si elle répond aux dessins de son utilisateur. La pertinence est donc une qualité relative à son utilisateur et à un contexte d'utilisation.

Si on applique la notion de pertinence au contexte de la prise de décision, on peut dire ici :

- Est pertinente l'information qui permettrait de prendre la « bonne » décision (cela suppose que l'on soit capable de définir ce que l'on entend par « bonne » décision : par optimisation, par satisfaction ou par mimétisme) ;
- Est pertinente la représentation qui permettrait « un bon » déroulement du processus de décision (cela suppose notamment qu'on puisse revenir, aussi souvent que nécessaire, à la phase d'intelligence du problème).

Ces deux remarques permettent de repérer les huit déterminants majeurs de la pertinence des représentations : leur caractère exhaustif ou non, l'absence de bruit, le degré de finesse, la ponctualité, l'actualité, la fiabilité, la richesse et bien sûr leur accessibilité.

Figure 3 : Les déterminants majeurs de la pertinence des représentations

Source : R. REIX. B. FALLERY. M.KALIKA. F. ROWE, « système d'information et management », 7^{ème} édition Vuibert, p,19

4.4.1. La valeur de l'information

D'une manière très générale, et si l'on reprend l'ensemble des déterminants de pertinence (voir Figure.2), on peut indiquer que :

La valeur de l'information s'accroît avec son actualité, son exhaustivité, sa fiabilité. Elle peut s'accroître avec finesse jusqu'à un certain seuil (au-delà, elle peut décroître par effet de volume). La valeur de l'information diminue au cours du temps et atteint une valeur nulle à la date limite d'utilisation.

Elle est liée à sa forme, par une relation subjective, contingente à l'utilisateur et au contexte. D'une façon précise, la valeur d'une information dépend en fait de son rôle à chaque phase d'un processus de décision.

La valeur d'information doit répondre aux questions suivantes :

- ✚ DoIs-je choisir maintenant avec l'information disponible ?
- ✚ DoIs-je rechercher des représentations pertinentes ?
- ✚ DoIs-je redéfinir le problème ?

L'information peut en effet apporter une surprise intéressante (une différence qui était improbable, une dissonance). Il faut alors comme l'ont proposé, J.L. LE MOIGNE ou R. ESCARPIT, décomposer le « problème informationnel » en trois niveaux²⁶ :

- Le premier niveau est celui de la communication, vu comme un problème technique de transmission efficace d'un signal à travers un canal. Ici nous dirons que la valeur de l'information s'accroît avec son improbabilité.
- Le deuxième niveau est celui de l'utilité, vu comme problème technique d'effectivité sur le récepteur par rapport au projet de l'émetteur d'information. Là nous déduisons que la valeur de l'information s'accroît quand elle porte sur un élément essentiel vis-à-vis du projet.
- Et le dernier niveau est celui de la signification, vu comme problème cognitif de compréhension, de précision avec laquelle le contenu des messages est interprété. Ici la valeur de l'information s'accroît quand elle permet de s'accorder sur des significations, de réduire l'ambiguïté.

4.5. Rôle de l'information

L'information dans une entreprise est considérée comme la matière première de la décision et un instrument de la cohésion et lui permet d'assurer son adaptation avec les changements de son environnement.

Michel CHABRON et Robert REIX, distinguent quatre usages possibles de l'information :

4.5.1. L'information, support des processus de gestion

Processus qui permet aux acteurs de se coordonner (processus d'approvisionnement, de gestion de commande, etc.)²⁷. Ce dernier est un ensemble d'activités et des décisions combinées pour réaliser les objectifs de l'organisation. Donc un processus est lui-même créateur d'informations²⁸.

²⁶R. REIX. B. FALLERY. M.KALIKA. F. ROWE, « système d'information et management », 7^{ème} édition Vuibert, p,24, p25

²⁷A. HOUNOUNOU, « 100 fiches pour comprendre le management », 3^{ème} édition, Bréal édition, Paris 2011, p229

²⁸M.DARBELET, L. IZARD, M. SCARAMUZZA, « l'essentiel sur le management », édition Foucher, Vanves 2007, p319 ;

4.5.2. L'information, instrument de communication dans l'entreprise

L'information est considérée comme un instrument de communication interne à l'organisation et externe avec son environnement. Les échanges d'information permettent d'assurer la coordination entre les différentes activités de l'entreprise surtout avec l'émergence des NTIC qui facilitent le stockage et le transfert des informations d'un niveau à un autre. On peut citer : les bases de données, la bureautique (les courriers électroniques, systèmes de messageries, etc.) et la télématique (réseaux publics et locaux)²⁹.

4.5.3. L'information, support de la connaissance individuelle

La capacité cognitive de l'organisation est d'abord celle des individus qui la compose, qu'elle soit propre à chaque individu ou collective. Sans information, une entreprise ne peut pas fonctionner dans ce monde où l'information est l'essence de toute activité.

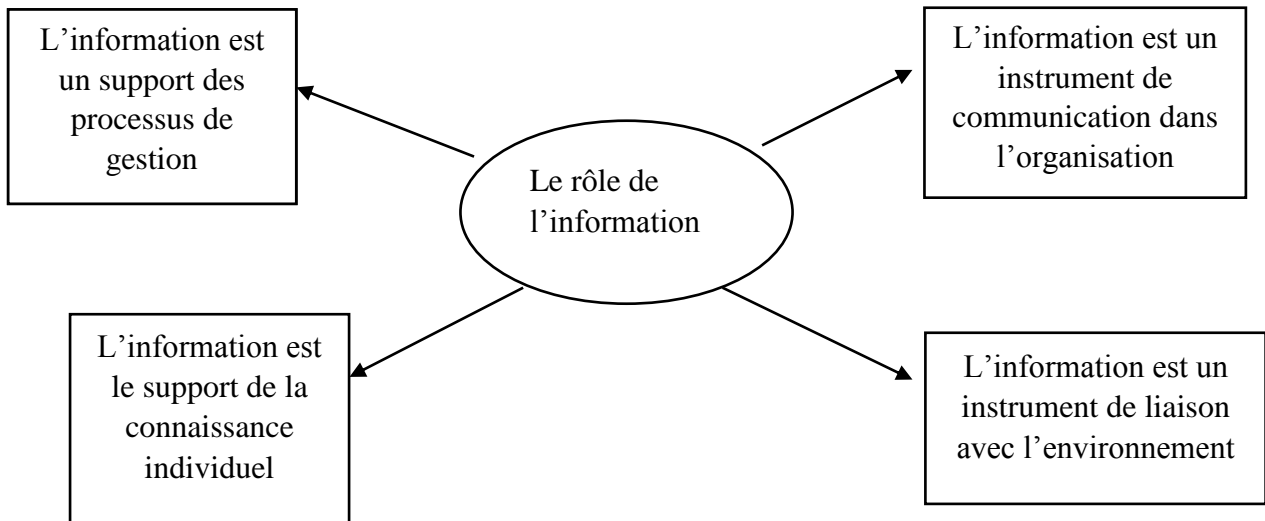
4.5.4. L'information, instrument de liaison avec l'environnement

L'entreprise ne vit pas en autonomie, elle est conditionnée par le milieu dans lequel s'insère son activité et entretient des relations avec son environnement qui lui offre des informations de toutes sortes, qui lui permettront d'agir et influenceront sa vie, ses décisions, et ses actions³⁰.

Afin de faciliter la compréhension, la Figure n°4 résume les différents rôles de l'information.

²⁹M.DARBELET, L. IZARD, M. SCARAMUZZA, op.cit., p.319

³⁰ Idem, p.68.

Figure 4 : Rôle de l'information

Source : DARBELET.M al, l'essentiel sur le management, édition Foucher, Vanves 2007, p. 319.

4.6. Les sources de l'information

L'information que l'entreprise collecte pour sa prise de décision peut être de sources différentes selon sa disponibilité, son intérêt et sa nature³¹.

4.6.1. Les sources de l'information selon sa disponibilité et son intérêt

L'entreprise doit faire ses recherches d'information que ce soit d'une manière formelle ou informelle.

4.6.1.1. Les sources formelles

Les sources formalisées sont matérialisées sous plusieurs formes documentaires, audiovisuelles ou informatiques, facilement accessibles et ouvertes. Elles sont généralement présentées sous un support donné (physique ou informatique), comme : la presse, les ouvrages et autres médias telle que la télévision, la radio, etc. Et par des bases de données, des CD-Rom, internet et l'intranet.

4.6.1.2. Les sources informelles

Les sources informelles sont des sources externes à l'entreprise, elles ne sont pas matérialisées et sont représentées soit oralement ou visuellement. Elles sont plutôt fermées et plus au moins accessibles. Ce genre d'information concerne les concurrents, les clients, les fournisseurs, les distributeurs.

³¹C. COHEN, « veille et intelligence stratégiques », édition Lavoisier, Paris, avril 2004, p.159.

L'avantage de cette source d'information est relatif à la confidentialité qui se trouve dans sa valeur par rapport aux informations publiées, connues par tout le monde.

4.6.2. Selon sa nature de la recherche

La recherche d'information peut s'effectuer à l'intérieur de l'entreprise et à son extérieur.

Section 02 : Le système d'information (SI)

La notion des systèmes d'informations est très complexe et ne peut être envisagé que d'un point de vue technologique ou informatique, elle englobe plusieurs dimensions (organisationnelle, technologique et informationnelle). Afin de mieux cerner la notion de système d'information, les points suivants traitent les différentes définitions liées à cette dernière.

1. Définitions d'un système d'information

Le système d'information peut être défini de plusieurs manières :

« Le système d'information d'une entreprise est un réseau complexe de relations structurées où interviennent des hommes, des machines et des procédures, qui a pour objet d'engendrer des flux ordonnés d'informations pertinentes, provenant des sources internes et externes à l'entreprise et destinées à servir de base aux décisions »³².

« Un système d'information est un ensemble organisé de ressources (personnes, données, procédures, matériels, logiciels) permettant d'acquérir, de traiter, de stocker des informations (sous forme de donnée, textes, images, et sons), dans et entre organisation »³³.

Autrement dit, un système d'information organisé, à partir de différentes ressources, est un ensemble finalisé autour d'un objectif et susceptible d'être défini à différents niveaux, même si au final, il a un caractère organisationnel, et même social.

1.1. Un système organisé à partir de différentes ressources

Pour S. ALTER « Un système est une combinaison de pratique, de travail, d'informations, de personnes et de technologies... organisée pour atteindre des objectifs dans une organisation ». ³⁴

³²J.J. LAMBIN, « la recherche Marketing », édition, Mc GRAW HILL, Paris 1990, p. 26.

³³R. REIX, B. FALLERY, M. KALIKA F. ROWE : « système d'information et management », édition Vuibert, Paris 2016, p.02

³⁴R. REIX, B. FALLERY, M. KALIKA F. ROWE, op.cit., p. 02

Un système d'information regroupe différentes ressources :

1.1.1. Des acteurs

Il n'y a pas de système d'information sans des personnes, des acteurs.

Ce sont soit :

- Des utilisateurs du système (en interne : les employés, cadres, dirigeants... ou en externe : clients, fournisseurs), qui, pour réaliser leurs tâches utilisent l'information produite par le système ou alimente le système en données nouvelles ;
- Soit des spécialistes de construction des systèmes d'information (analystes, programmeurs...) dont le travail consiste à concevoir, développer, implanter les bases technologiques du système et assurer son fonctionnement.

1.1.2. Des données

Sous formes variées (chiffres, textes, images, sons), ces ressources essentielles matérialisent l'information détenue ou utilisée par l'organisation.

Ces données traduisent soit des événements nouveaux (par exemple, une commande client) soit des informations conservées pour être réutilisées (par exemple, un compte client). Ces données constituent la matière première des traitements ; elles concrétisent des connaissances de l'organisation et elles sont un véritable actif, indispensable à son fonctionnement (par exemple, le fichier des clients).

1.1.3. Des matériels et logiciels

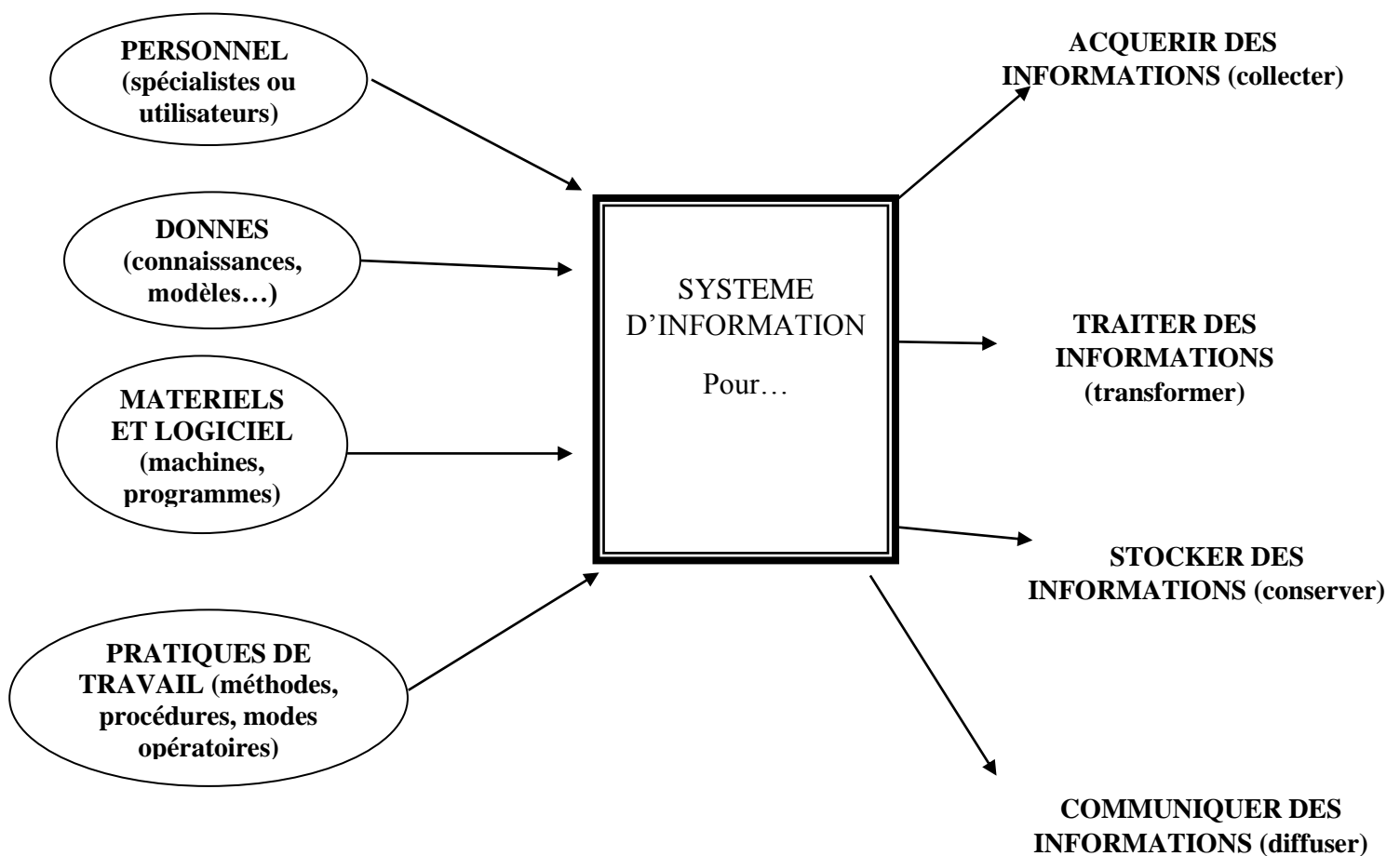
Le système d'information repose, dans la plupart des cas, sur des technologies numériques : réseaux et différents types de terminaux.

L'utilisation de logiciels, programmes enregistrés, commande le fonctionnement du matériel informatique. Le choix ou l'élaboration est un aspect majeur de la construction du système d'information, car les programmes conservent les connaissances opératoires de l'organisation ; ils constituent un répertoire de modèle pour l'action.

1.1.4. Des pratiques de travail

Les pratiques réelles, individuelles ou collectives, imbriquent des tâches automatisées et des tâches confiées aux personnes, la définition du rôle respectif de l'Homme et de la machine est décrite, de façon formelle ou informelle, par des procédures qui constituent la partie dynamique du système d'information. Mais un système d'information ne découle pas de la simple juxtaposition de ces différentes ressources. Il est le résultat d'un travail de construction qui a pour but de répondre au mieux à des objectifs assignés au système.

Figure 5 : Un système fondé sur des ressources et des pratiques de travail



Source : R. REIX, B. FALLERY, M. KALIKA, F. ROWE « système d'information et management » éd :

Vuibert p03 Paris 2016.

1.2. Un système finalisé pour répondre à des objectifs

Le système d'information a plusieurs objectifs : le premier objectif est opérationnel cela peut être par exemple : le délai, la qualité et les coûts du produit, le deuxième objectif est

stratégique comme dans le cas de l'élaboration d'une stratégie par exemple : la définition d'une stratégie de différenciation ou une stratégie de niche³⁵.

1.2.1. Les objectifs opérationnels du système d'information

Ils constituent les différentes tâches à effectuer : l'automatisation des tâches, aide à la décision, la communication et la diffusion de l'information. Tout système d'information est fait, par nature pour exécuter des fonctions élémentaires appliquées aux données, il s'agit :

- ✚ **De saisir des données**, c'est-à-dire d'acquérir sous une forme adaptée aux ordinateurs et logiciels, des données qui sont très hétérogènes (entre en stock par un lecteur ou un clavier, localisation d'objets connectés par des capteurs, données géographiques par extraction sur le web, transaction par les réseaux financiers...) à traiter ;
- ✚ **De mémoriser et conserver des données**, c'est-à-dire de les stocker sous une forme exploitable afin de pouvoir les retrouver rapidement et sans erreur (fichier des utilisateurs, bases de données internes, organisation des données sur *cloud*, mise à jour, historisation...), cet objectif s'exprime par fois sous la forme d'une obligation légale : par exemple, obligation légale de veiller à la régularité et la conservation de la comptabilité.
- ✚ **De traiter des données**, c'est-à-dire de transformer les données primaires en résultats par des opérations de transformation, de sélection, de calcul, d'agrégation, de croisement, de mise en forme... sur des ordinateurs personnels, centraux ou externes ;
- ✚ **De communiquer des données**, c'est-à-dire de transmettre à d'autres utilisateurs (hommes ou machines) : messages, documents, échanges de données EDI, site internet...

Les technologies d'informations ont rendu facile les opérations de base dans des bonnes conditions des coûts et d'efficacité.

« L'objectif opérationnel de tout système est donc d'apporter un soutien aux processus de travail dans l'organisation, selon trois modalités principales (pouvant être combiné) : fournir ou partager de l'information ; assister ou coordonner le travail humain ; automatiser ou

³⁵ R. REIX, B. FALLERY, M. KALIKA, F. ROWE, op.cit., p.04

intégrer le travail. Les systèmes de travail peuvent être individuels (mono-utilisateur) ou collectifs (pluri-utilisateurs). Pour les utilisateurs l'usage du système d'information peut être obligatoire ou recommander ou discrétionnaire »³⁶.

La définition des objectifs et des contraintes du système d'information se fait à travers un cahier des charges, une opération déterminante pour le succès d'utilisation du système. Dans tous les cas, les caractéristiques du système d'information sont déterminées par ses finalités, c'est-à-dire par ses liens avec les objectifs stratégiques de l'organisation, auxquels il doit contribuer.

1.2.2. Les objectifs stratégiques du système d'information

Ils correspondent à l'application de la stratégie générale de l'entreprise. Il s'agit ici de la recherche d'un positionnement sur un marché (avantage par la différenciation, par les coûts), ou une combinaison interne des ressources et des compétences distinctes qui constitue les bases d'un avantage concurrentiel durable.

A partir du moment où l'entreprise a élaborée sa stratégie, le SI intervient pour la mise en œuvre de cette dernière. Il assure la coordination entre le niveau stratégique de l'entreprise (niveau où les décisions stratégiques sont prises) et le niveau opérationnel (niveau où la stratégie est mise en application).

Dans le cas d'une entreprise diversifiée possédant plusieurs filiales, le SI joue un rôle de coordinateur entre l'entreprise mère et les différentes filiales.

Les objectifs stratégiques du système d'information doivent avoir le plus fort potentiel pour l'organisation par exemple ³⁷ :

- Assurer l'interopérabilité du système d'information avec ceux de ses partenaires ;
- Augmenter la réactivité en mettant en place un *workflow* ;
- Utiliser les données clients pour améliorer le politique marketing ;
- Maîtriser l'intégration de système pour avoir une architecture unifiée ;
- Articuler l'*e-commerce* avec le réseau de détaillants ;
- Assurer la convergence entre téléphone et informatique ;
- Diminuer le cycle de développement des applications pour réduire les délais de mise en marché...

³⁶ R. REIX, B. FALLERY, M. KALIKA, F. ROWE, op.cit., p.04

³⁷Idem, p.05

1.3. Les différents niveaux d'un système d'information

La notion de système d'information fait toujours référence à une entité donnée, il faut donc bien préciser l'entité de référence.

Le tableau suivant présente différentes catégories de système d'information, en fonction de l'entité de référence, donc en fonction du nombre d'utilisateurs qui partagent l'usage de l'ensemble des ressources qui composent le système.

Tableau 4 : les niveaux de définitions du système d'information

Entité de référence	Caractéristiques	Exemple de SI
Individuel	-système utilisé par un seul individu, à son poste de travail (cependant, cela ne veut pas dire qu'il le conçoit seul, ni au plan systématique, ni au plan architecture)	-suivi de tableau de bord par un contrôleur de gestion, équipé d'un tableur sur micro-ordinateur ; -démonstration devant un client, par un commercial équipé d'un ordinateur portable ; -application de gestion pour une profession libérale (commerçant, médecin, notaire...)
Organisationnel	-plusieurs individus dans l'organisation : concerne une fonction, un service, un groupe où -accessible à l'ensemble des membres de l'organisation.	-la plupart des applications classiques : gestion de la paie, des commandes... -système d'aide à la décision du groupe ... -système de messagerie électronique ; -système de consultation des documents ; -portails Intranet.
Inter organisationnel	-des organisations différentes s'entendent pour échanger et traiter des informations automatiquement ou non.	-échanges des données informatiques (EDI) entre client et fournisseur ; -communauté de pratiques ; -place de marché électronique.
Extra-organisationnel	-ouverture sur l'extérieur : permet la communication ou les transactions avec les tiers (clients, usagers, public...)	-site d'e-commerce, d'e-administration... -site institutionnel d'une entreprise ; -pages sur les médias sociaux.

Source : R. REIX, B. FALLERY, M. KALIKA, F. ROWE, « système d'information et management » ED Vuibert, Paris 2016, p.05.

2. Les dimensions du système d'information

Un système d'information est un système multidimensionnel, il comprend les dimensions informationnelles, technologiques et organisationnelles.

2.1. La dimension informationnelle du SI

Le système d'information a pour vocation de fournir des informations aux utilisateurs, cette information doit être utilisable par un être humain pour cela, l'information doit être matérialisée sous forme de signaux accessibles à nos sens (la vue, l'ouïe, principalement) (voir Section 01).

2.2. La dimension technologique

De nos jours, il est impossible de comprendre les systèmes d'information sans la connaissance des technologies qui leurs sont liées³⁸. Cette dimension correspond à l'utilisation des technologies, logiciels, matériels, la notion même de SI a émergé avec l'avènement des ordinateurs dans les entreprises. Aujourd'hui les grandes réalisations reposent sur des techniques électroniques de traitement de données. La technologie peut être assimilée aux équipements, outils, dispositifs techniques mise en place afin de permettre aux individus de réaliser leur tâche. C'est la mise en œuvre d'une technique à la conception et à la réalisation d'un bien ou d'un service ; elle se caractérise par le choix d'une technique de base et la définition d'une logique d'emploi³⁹.

Les technologies de l'information se servent des techniques permettant de saisir, stoker, traiter, communiquer des données sous forme de symboles (chiffres, textes, images fixes ou animée, sons). La plupart des réalisations actuelles reposent sur le principe de codage électronique de l'information.

Ces réalisations sont construites au tour d'un ordinateur fonctionnant sous la conduite de programmes enregistrés (logiciels). L'évolution technologique dans ce domaine est trop rapide. Elle tend à compresser le temps et l'espace, à l'expansion de l'information stockée, à la flexibilité d'usage et à plus de connectivité⁴⁰.

2.3. La dimension organisationnelle

Le système d'information est un élément déterminant du fonctionnement de l'organisation de l'entreprise, il a pour rôle de fournir des représentations, de structuration, la coordination des acteurs des différents processus de travail.

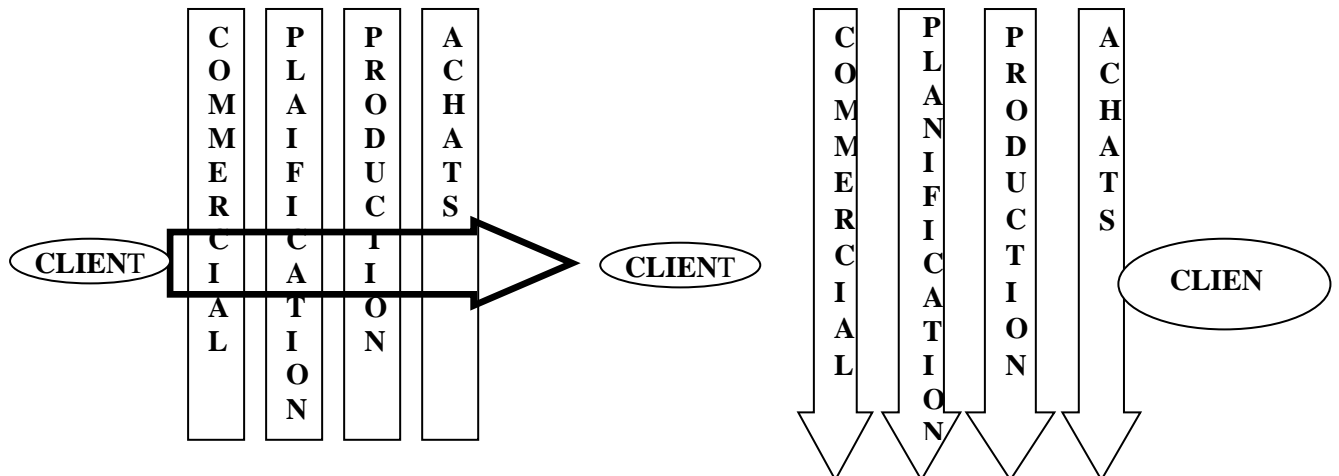
³⁸M-H. DELMOND, Y. PETIT, J-M. GAUTIER, « Management des systèmes d'information », édition Dunod, Paris 2003. P.109

³⁹ R. REIX, B. FALLERY, M. KALIKA, F. ROWE, « système d'information et management » édition VUIBERT, Paris 2016

⁴⁰M. RABAH, Z. RABAH « le système d'information et son rôle dans la gestion de la relation client : cas Algérie télécom », mémoire pour l'obtention du master, Université Mouloud MAMMERRI de Tizi-Ouzou, option : management stratégique, sciences de gestion, année 2018/2019, p.07.

Le système d'information est un élément fondamental de la structure de l'organisation. Sa construction implique des choix déterminants quant à la conception de l'organisation, car elle a un impact direct sur les propriétés structurelles. Par exemple : le choix de partager l'information entre les différents acteurs, au degré d'information, aux technologies de communication.

Figure 6 : L'organisation décrite par des processus, l'organisation décrite par ses fonctions



Source : R. REIX, B. FALLERY, M. KALIKA, F. ROWE, « système d'information et management » éd. Vuibert, Paris 2016, p.43

La première vision que l'on peut avoir de l'organisation, c'est celle qui consiste à décrire un ensemble de « processus », ce qui permet de mieux appréhender à quels besoins fondamentaux doit répondre tout système d'information. C'est une représentation des processus, en termes d'activités et flux, permettra notamment de mener une réflexion sur la façon d'obtenir un atout concurrentiel (être plus rapide que les concurrents, par exemple : nature des activités, configuration globale des flux, vitesse et fréquences des flux)⁴¹.

Une organisation entraînant un accord implicite ou explicite sur des objectifs partagés. Cet accord se déroule dans un cadre de division de travail définissant le rôle de chaque participant. Ceci demande une coordination plus ou moins formalisée qui assure la cohérence des comportements dans le respect des objectifs communs en dépit de la division du travail.

3. Les rôles du système d'information

La combinaison entre système de travail (ST) et système d'information (SI) peut correspondre à plusieurs résultats :

⁴¹ R. REIX, B. FALLERY, M. KALIKA, F. ROWE, op.cit., p.43

- ✚ Le système d'information est une source externe d'information pour le système de travail à qui il fournit des représentations, exemple : autonomie du système de travail, il permet à chaque système d'information de gérer ses 20% avant la transmission de celle-ci au système suivant ;
- ✚ Il fournit les informations nécessaires dont l'entreprise a besoins pour une exploitation efficace et une gestion efficace, et pour obtenir et maintenir son avantage sur les concurrents ;
- ✚ Le système d'information est un outil interactif, mobilisable à la demande des acteurs pour leur système de travail : l'acteur gère à son gré la production des représentations (exemple : l'utilisateur garde une certaine autonomie et flexibilité mais dans le cadre fixé par le SI) ;
- ✚ Le SI est intégré dans le système de travail : son utilisation est obligatoire (exemple : un SI qui garde une trace type mémo ; il n'est pas possible de faire une activité sans que le système travail ne garde une trace, les dysfonctionnements vont être traités dans les procédures) ;
- ✚ Le système d'information ne peut pas être distingué du système de travail : il en constitue l'essence même (exemple : système rencontré généralement dans les usines, imbrication complète entre ST et SI, travail à la chaîne, aucune flexibilité, l'ensemble du travail est géré par le processus du SI).

L'analyse de ces différents types de relations entre le système de travail et le SI permet de mettre en évidence les différents rôles du SI :

- ✚ Le SI informe le processus de travail, il fournit des représentations aux acteurs ;
- ✚ Le SI structure le processus de travail, il impose un mode opératoire à l'acteur et assure une certaine formalisation ;
- ✚ Dans le cas où plusieurs acteurs interviennent dans le processus, le SI coordonne l'action de ces différents acteurs ;
- ✚ Le SI autonomise le processus de travail, il limite le rôle de l'acteur au déclenchement des opérations.

Tableau 5 : Typologie des applications du système d'information

	Rôle du système d'information	Exemple d'application
Système d'information opérationnel	Collecter, mémoriser, traiter les données nécessaires à la conduite de l'activité ; Automatiser, fluidifier et optimiser les processus.	Achats, stocks, logistique Gestion de production, gestion des données techniques ; Comptabilité générale et analytique ; Trésorerie suivie, des investissements ; Gestion des commandes, suivi des vents ; Paie et gestion des ressources humaines ; Services après-vente, maintenance <i>Workflow</i> .
Système d'information d'aide à la décision	Fournir des indicateurs pertinents sur l'activité ; Connaitre les clients, offrir des outils d'analyse et de simulation ; Gérer la connaissance.	Budget, tableau de bord des activités, reporting, simulations ; Analyse du profil client ; datamining, logiciels expert (<i>scoring</i>) et statistiques (segmentation) ; Bases de données de connaissances, communautés virtuelles.
Système d'information de communication	Communiquer les informations internes ; Echanger avec les partenaires (clients, fournisseurs).	Messageries, réseau d'échange interne (<i>workflow</i> , intranet, <i>groupware</i> , portails d'entreprise, gestion de la connaissance) ; Echanges normalisés (EDI) réseaux d'échanges avec les clients et les fournisseurs (<i>supplychain</i> , extranet, plateformes de commerce électronique), sites web.

Source : Marie-Hélène DELMOND, Yves PETIT, Jean -Michel GAUTIER, « Management des systèmes d'information », ED DUNOD, Paris, 2003 p.111

4. Les acteurs des systèmes d'information

Dans la gestion d'un système d'information on distingue deux grandes fonctions à savoir : la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre. La maîtrise d'ouvrage joue le rôle du pilote : c'est-à-dire elle a la responsabilité de l'alignement stratégique du système d'information, le choix économique, la justification des projets à initier et la refonte des processus. La maîtrise d'œuvre quant à elle réalise des projets, elle est responsable de la cohérence technique du système d'information. Ces deux rôles sont assurés par des informaticiens (maîtrise d'œuvre) et des gestionnaires (maîtrise d'ouvrage).

4.1. Les informaticiens (maîtrise d'œuvre)

La direction des systèmes d'information (DSI) a des formes variables selon les entreprises. Des fois inexistante (dans les petites entreprises), elle peut être cantonnée à un rôle strictement technique ou au contraire participer au pilotage global. Elle a besoins des ressources extérieurs qui, dans certains cas peuvent directement prendre en charge une partie du système d'information.

4.1.1. La direction des systèmes d'information

Dans les grandes entreprises, les personnels de la DSI se répartissent entre différents domaines⁴² : exploitation, études, expertise technique, administration et gestion de la DSI.

4.1.1.1. L'exploitation

Elle est responsable du fonctionnement quotidien du système d'information (réseau, bases de données, application, messagerie, etc.). Le personnel de formation agit peu avec les utilisateurs, sauf dans le cadre du support d'assistance.

4.1.1.2. Les études

Elles interviennent sur les projets : mise en œuvre des nouveaux progiciels aux systèmes existant, maîtrise d'œuvre (chef de projet), maintenance applicative, développement des programmes (développeur).

4.1.1.3. Les experts techniques

Sont généralement des spécialistes en système d'exploitation, en télécoms et réseau, en bases de données, en sécurité, en méthode, en technologie internet, etc. L'évolution rapide de la technologie rend difficile le recrutement et le maintien en interne de ces personnels.

4.1.1.4. Le directeur des systèmes d'information

Est issu de la fonction informatique, mais il est primordial pour lui de bien maîtriser le métier de l'entreprise et gérer le dialogue avec les responsables opérationnels et la direction générale. Il peut être aidé dans sa tâche par un contrôleur de gestion qui analysera la performance du système d'information (tableau de bord-coûts, qualité, délais, valeur ajoutée).

⁴² M-H. DELMOND, Yves Petit, Jean Michel Gautier, op.cit., p.119

4.1.2. Les sociétés de services informatiques

Elles jouent un rôle fondamental auprès des DSI. Ces derniers font fréquemment appel à elles pour des raisons des charges de travail ou de compétences techniques. Les sociétés de services informatiques et d'ingénierie informatique interviennent également pour des prestations ou des conseils en système d'information aux prêtres de la direction générale et des responsables opérationnels⁴³.

« Les prestations techniques des sociétés de services informatiques et d'ingénierie informatique portent sur plusieurs domaines variés : intégration des systèmes et réseaux, technologies internet, réalisation et maintenance de logiciels, informatique décisionnelle, support utilisateurs, etc.⁴⁴ »

4.2. Les gestionnaires (la maîtrise d'ouvrage)

On distingue trois responsabilités principales de la maîtrise d'ouvrage⁴⁵ :

- ✚ **Le pilotage global du système d'information** : c'est à la direction générale que revient la responsabilité des grands choix d'orientation en termes de système d'information (alignement stratégique, investissement évolution des processus, veille technologique).
- ✚ **Le pilotage des projets d'évolution** : c'est aux responsables métiers que revient la charge et la proposition des projets à développer, leur conduite (sur les aspects non techniques) ainsi que les modifications de l'organisation et l'accompagnement du changement.
- ✚ **Le pilotage du fonctionnement opérationnel du système d'information** : ici, il s'agit du développement des usages et les suivis de la performance. Dans certaines entreprises, des « coordinations informatiques », qui sont sous la responsabilité des métiers, sont chargées de ce suivi.

Contrairement à la maîtrise d'œuvre, qui correspond au métier de la direction des systèmes d'information, la maîtrise d'ouvrage est une fonction partagée dans l'entreprise. Direction générale, responsables opérationnels et utilisateurs ne sont pas des spécialistes des technologies ; ils ont souvent des difficultés de trouver un dialogue équilibré avec la direction des systèmes d'information.

⁴³ M-H. DELMOND, Y. Petit, J-M. Gautier, « Management des systèmes d'information », édition Dunod, Paris 2003, p.120

⁴⁴Idem

⁴⁵Idem P.123

Conclusion

En définitif, l'information en tant que richesse est devenue un enjeu stratégique pour l'entreprise car elle lui permet de comprendre ce qui se passe tant à l'intérieur qu'à l'extérieur.

Sans informations aucune entreprise ne peut prétendre à la compétitivité, car la possession de bonnes informations au bon moment permet à l'entreprise d'anticiper les actions des concurrents ainsi que de faire face à l'évolution et aux changements de l'environnement.

Afin que l'information contribue à la compétitivité de l'entreprise, il faut prendre de bonnes décisions à partir de ces informations. Ainsi dans le prochain chapitre nous verrons comment l'information intervient dans la prise de décision.

**CHAPITRE II : LA PLACE
DE L'INFORMATION
DANS LE PROCESSUS DE
PRISE DECISION**

Introduction

La prise de décision, qui consiste à choisir entre différentes possibilités, est au cœur de la planification. Un plan n'existe pas avant qu'une décision ait été prise d'engager des ressources, une réputation, ou de s'engager dans une quelconque direction. Avant qu'une décision soit arrêtée, il n'existe que des études et des analyses. Les gestionnaires conçoivent quelquefois la prise de décision comme leur rôle le plus important où ils doivent constamment faire un choix en ce qui concerne l'avenir et déterminer le « par qui », le « quand », le « où » et, à l'occasion, le « comment », ce qui doit être fait sera fait.

La prise de décision n'est cependant qu'une étape de la planification, même lorsqu'une décision est prise rapidement, spontanément, ou lorsque son impact ne dure que quelques minutes. La prise de décision fait partie de la vie quotidienne de chacun. Une décision peut rarement être évaluée en fonction de ses seuls mérites car presque chacune doit s'intégrer à d'autres plans. L'image du chef d'entreprise sûr de lui et qui prend des décisions rapides s'estompe considérablement lorsqu'on songe à toute la recherche et à toutes les analyses qui précèdent la décision⁴⁶.

La prise de décision se fera en fonction des informations dont disposent les dirigeants, ainsi, il est important de faire le lien entre l'information et prise de décision. Nous présenterons dans ce chapitre le processus de prise de décision et par la suite nous ferons le lien entre l'information et la prise de décision.

Section 01 : le processus de prise de décision

Le processus de prise de décision est l'un des fondements de l'organisation, la capacité à prendre les « bonnes » décisions étant la qualité première de ses dirigeants⁴⁷.

On prend des décisions sur de nombreuses bases différentes.

1. Concepts de bases sur le processus de prise décision

Avant de prendre une décision, on observe en général tous les faits et on pondère les différents éléments du problème dont on suppose qu'il a été clairement défini et qu'un

⁴⁶H. KOONTZ, C. O'DONNELL « Management principe et méthodes de gestion » édition McGraw-HILL, Québec, 1980, p113.

⁴⁷D. MOLLARD, « systèmes décisionnels et pilotage de la performance » éd. Lavoisier, Paris 2006, p.20.

ensemble d'alternatives satisfaisantes a été préparé pour étudier la façon dont le choix entre ces alternatives est fait le plus objectivement possible⁴⁸.

Cependant, nous distinguons trois concepts fondamentaux du processus de prise décision dont : les alternatives, les états de la nature (événements) et les résultats.

1.1.Les alternatives

Elles regroupent les décisions ou les actions qui sont soumises au contrôle d'un décideur, pour qu'un choix existe, il faudrait qu'il y ait deux alternatives possibles. Ces alternatives peuvent prendre l'une des deux formes suivantes :

➤ **Un ensemble discret d'actions possibles**

Ici, les objectifs du manager diffèrent quant à leurs natures, formes et configurations comme par exemple : les différents choix de l'entreprise en cours de croissance. Il peut s'agir d'une augmentation de la capacité de production, la diversification...

Dans ce cas il s'agit d'un ensemble discret d'actions, on ordonne généralement les alternatives en fonction d'un objectif donné et on choisit l'alternative qui donne le meilleur résultat.

➤ **Un ensemble de valeurs dimensionnelles**

Il s'agit du niveau, de la valeur d'une variable par exemple : la détermination du nombre de pièce à fabriquer, la détermination du nombre optimal qui est à embaucher...

Si la valeur d'une variable commence par développer un modèle mathématique de la relation existante entre la variable étudiée et le critère de sélection de l'alternative, on détermine la valeur optimale de la variable en utilisant une technique d'optimisation appropriée sans avoir à étudier séparément chacune des valeurs : chaque niveau possible⁴⁹.

1.2.Les états de la nature (événements)

Il s'agit des variables qui influencent sur la décision mais qui sont plus ou moins sous contrôle du décideur. Dans un problème de décision donné, il peut y avoir une ou plusieurs variables représentant des états importants de la nature.

Un événement est une de ces valeurs possibles d'un état de la nature.

⁴⁸ M.A. CREMER, J. DOUTRIAUX : « Principes d'économies managériale », édition GRAETAN Morin, 1980 p.34

⁴⁹ K. BOUTALEB : « Théorie de la décision » Ed office des publications universitaires, Alger 2006 p. 27.

Les événements sont en général incontournables ; aussi, l'un des problèmes de la prise de décision consiste à les prévoir et à les évaluer.

- Si la valeur d'un état de la nature est parfaitement connue, on parle de la prise de décision dans la certitude.
- Si les événements sont connus en probabilité, on parle de prise de décision avec risque. Dans ce cas on assigne une probabilité à chaque événement et on l'utilise dans le processus de prise de décision.
- S'il n'est même pas possible de prévoir la réalisation future des événements on parle de décision dans l'incertitude.

1.3.Le résultat

C'est la conséquence de la réalisation d'un événement lorsqu'on a choisi une des alternatives. Il y a donc un résultat particulier pour chaque combinaison événement/alternative. Le résultat peut être exprimé sous forme quantitative : profit, coûts, volume de production ; ou sous forme descriptive. Ce résultat peut être clair et facile à formuler ; mais il peut ne pas l'être et sa détermination est plus ou moins complexe et exige beaucoup de calcul⁵⁰.

2. Les théories de la décision

Le concept de décision a acquis une place centrale dans la pensée managériale à partir des années 50.

P. DRUCKER, précise que la pensée managériale n'a pas donné avant cette date, d'importances particulières aux concepts et aux méthodes de prise de décision en tant que variable basique des activités du dirigeant d'entreprise. Il a aussi prévu que le concept et les fondements de la prise de décision représenteront des catégories essentielles de la pensée managériale.

L'évolution de la pensée managériale a commencé véritablement avec l'apport des théoriciens des organisations notamment les travaux majeurs d'auteurs comme H. SIMON et B. CHESTER qui ont mis l'accent sur le concept de rationalité dans la prise de décision.

⁵⁰K. BOUTALEB : « Théorie de la décision » édition office des publications universitaires, Alger 2006 p. 26, 27, 28

Nous allons essentiellement voir deux théories à savoir : la théorie classique et la théorie behavioriste.

2.1.La théorie classique

Cette théorie constitue selon F. HAYEK une « pure logique des choix ». Elle se réfère à une action humaine consciente et à un comportement rationnel qui cherche à porter au maximum un résultat jugé utile. Le consommateur cherche le maximum d'utilité ; le producteur le maximum de profit.

L'hypothèse de base de cette théorie est que le comportement de tout décideur (individu ou firme), dans n'importe quel système économique est un comportement rationnel. Tout décideur essaye donc d'appliquer cette théorie avec le principe d'efficacité (reflété par la maximisation de l'objectif poursuivi).

D'où la dénomination de « théorie de décision rationnelle » ; la rationalité entendue comme « la capacité d'analyse de manière logique et efficace ». L'instrument privilégié dans l'analyse logique étant les mathématiques. La décision rationnelle serait donc la décision qui garantirait le maximum de réalisation de l'objectif poursuivi. Quant au décideur c'est ce sujet, économique, (Homo-Economicus) qui est capable de « calculer ». Cela suppose qu'il soit une personne qui se caractérise par des capacités particulières que reflètent un comportement qui se distingue par la logique et la rationalité.

La prise de décision rationnelle implique donc pour le décideur les conditions suivantes :

1. Qu'il connaisse tous ces objectifs qu'il aspire à réaliser (ou les problèmes qu'il doit résoudre), il effectue ensuite la classification de ces objectifs par rapport à une hiérarchie de préférence selon des critères liés aux objectifs poursuivis.
2. Qu'il connaisse toutes les alternatives possibles afin qu'il puisse opérer un choix rationnel.
3. Qu'il connaisse les avantages et les inconvénients de toutes les alternatives et utilise un système rationnel de classification en fonction des résultats respectifs.
4. Qu'il choisisse toujours la meilleure alternative (solution), celle qui réalise le maximum d'utilité.

2.2. La théorie béhavioriste

Les sciences du comportement (théorie béhavioriste) ont contribué aussi à l'élaboration d'un champ conceptuel nouveau de prise de décision en présentant dans un cadre théorique différent de celui de la théorie classique. Les auteurs qui ont contribué au développement de cette théorie, ont critiqués la notion de système fermé et le concept de la rationalité dans la prise de décision. Ils ont vu dans l'organisation un organe social effectif qui remplit des fonctions complémentaires à travers une série de décisions managériales. Ils ont vu aussi dans l'organisation un système ouvert dont les événements sont interactifs autant par rapport à l'environnement interne qu'externe. En conséquence, la prise de décision pour réaliser les objectifs de l'organisation est doublement influencée par les facteurs internes et externes.

H. SIMON a été l'un des précurseurs dans l'élaboration de ce nouveau cadre de pensée managériale. Il a remarqué les limites du concept de rationalité et du critère économique de la prise de décision. Il a montré que le dirigeant ne peut atteindre la solution optimale à un problème donné parce que celle-ci peut l'être à un moment donné mais ne peut l'être dans une autre période. D'ailleurs les alternatives qui s'offrent au manager peuvent être nombreuses et le choix de l'une d'entre elles dépend des capacités et possibilités de leurs évaluations simultanées avec la détermination de leurs résultats, ce qui demande beaucoup de temps et d'effort. Le dirigeant est ainsi confronté à beaucoup de facteurs qu'il ne peut tous maîtriser compte tenu des connaissances nécessaires et des capacités de prévisions. Cet auteur a proposé pour cette raison d'ajouter un critère qualitatif au concept de rationalité pour alléger sa complexité et le rendre plus simple et plus réaliste. Il a en conséquence divisé le concept de rationalité dans le comportement des individus comme suit :

➤ **La rationalité objective**

Elle reflète le comportement réel qui vise à maximiser l'utilité dans des conditions données. Cette rationalité repose sur l'existence de données suffisantes sur les alternatives en matière de choix ainsi que sur leurs résultats.

➤ **La rationalité subjective**

Elle exprime le comportement qui vise à maximiser la capacité à atteindre l'utilité dans une situation donnée sur la base des données existantes en tenant compte des limites et contraintes dans les choix à effectuer.

De la même manière, il distingue la rationalité organisationnelle qui reflète le comportement du manager face à la réalisation des objectifs de l'organisation ; de la rationalité personnelle qui exprime le comportement lié à la réalisation de ses objectifs personnels.

En résumé, la théorie béhavioriste de la décision considère l'organisation comme un système ouvert interactif avec l'environnement dans lequel elle se situe. De ce fait l'organisation quelles que soient ces caractéristiques représente un cadre ouvert de prise de décision. Celle-ci s'effectue de manière dynamique dans le cadre général contenant un objectif déterminé et des alternatives données pour réaliser cet objectif.

3. L'asymétrie d'information

L'asymétrie d'information permet d'analyser des comportements et des situations courantes de l'économie de marché. Le plus clair du temps, on constate que sur un marché, un des deux acteurs dispose d'une meilleure information, il en sait plus que l'autre sur les conditions de l'échange (qualité du produit, travail fourni...). Cela contredit donc l'hypothèse de transparence de l'information du modèle standard de concurrence pure et parfaite. Des individus rationnels qui maximisent leur utilité, sont donc prêts à avoir des comportements opportunistes qui risquent de compromettre le fonctionnement efficace du marché⁵¹.

Cependant, on peut distinguer deux situations d'information asymétrique : d'une part l'antisélection, appelée aussi sélection adverse, où le marché est perturbée par le fait qu'une partie connaît mieux les caractéristiques du bien échangé au moment de la signature du contrat et d'autre part, l'aléa moral qui est une situation dans laquelle une des parties (encore appelée principal) ne peut contrôler l'action de l'autre partie (appelée agent) ou bien n'a pas les moyens d'en évaluer l'opportunité.

3.1.L'antisélection

L'antisélection est due à un problème d'asymétrie d'information qui se déclare au moment de la signature du contrat (ex-ante). Lorsque les acheteurs observent imparfaitement la qualité de biens qu'ils désirent acquérir, les vendeurs ont intérêt à surestimer la qualité de leurs produits afin de les vendre au prix le plus élevé possible. Les acheteurs ne peuvent donc ni avoir confiance dans les déclarations des vendeurs, ni déduire qu'un prix élevé signifie une

⁵¹https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/asymetrie_info.pdf consulté le 21/06/2021

bonne qualité. Dans un tel cadre, les vendeurs de biens de bonne qualité, qui valent effectivement un prix élevé, peuvent être dans l'impossibilité de vendre leur produit à leur véritable prix dans la mesure où les acheteurs doutent de sa qualité.

Le prix n'est plus un parfait signal de la valeur du bien, puisque, pour un même prix, il est possible d'obtenir des biens de qualités différentes. Le prix ne peut plus jouer son rôle d'information. Dans ces conditions le marché concurrentiel ne peut plus fonctionner efficacement. L'agent victime d'un manque d'information risque de sélectionner un produit qui ne correspond pas au prix affiché, ou demande un prix si bas que les bons produits sont retirés du marché⁵².

A titre d'exemple nous citons : AKERLOF, quant à lui, privilégie l'exemple du marché des voitures d'occasion (Lemon en anglais), marché sur lequel le vendeur connaît mieux que l'acheteur la qualité de sa voiture. Publié en 1970, son travail (paru sous le titre "Le marché des voitures d'occasion : incertitude sur la qualité et mécanisme de marché") est inspiré par le questionnement suivant : pourquoi une voiture à peine utilisée subit une décote importante sur le marché de l'occasion ? Il montre que pour se prémunir des vices cachés de véhicules de mauvaise qualité, les acheteurs intéressés proposent des prix délibérément faibles. Insatisfaits par les prix proposés, les vendeurs de véhicules de bonne qualité quittent le marché, ne laissant alors disponibles à la vente que des produits de mauvaise qualité. Un phénomène de « sélection adverse » (ou « antisélection ») est donc à l'œuvre : les voitures de piètre qualité chassent du marché les bonnes voitures. L'asymétrie d'information conduit ainsi à un équilibre inefficace⁵³.

3.2.L'aléa moral

Dans le cas des phénomènes « d'anti sélection » il a été question des situations où l'asymétrie d'information intervient ex-ante, au moment de la conclusion du contrat, elle concerne la nature et la qualité des biens offerts sur le marché mais il est difficile d'anticiper le comportement de l'acheteur après avoir acheté (ex-post).

On parlera alors de « comportement caché », « d'aléa moral » ou de « hasard moral ». Cette absence de connaissance parfaite du comportement après achat conduit à une situation où le marché ne peut être traité de façon globale. Chaque cas devient un cas particulier.

⁵²https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/asymetrie_info.pdf consulté le 21/06/2021

⁵³<https://www.economie.gouv.fr/facileco/georges-akerlof> consulté le 21/06/2021

Lorsqu'il y a aléa moral, le problème est d'inciter l'agent qui dispose d'une information privée à prendre une décision optimale pour l'individu non informé. Le problème est donc différent de celui rencontré dans le cas d'antisélection, où l'individu non informé doit sélectionner un bon partenaire ou un bon produit. Le moyen de résoudre le problème du risque moral est donc de trouver une procédure incitative, tandis que le moyen de résoudre le problème de l'antisélection est de trouver une procédure permettant d'obtenir une information sur une qualité intrinsèque d'un produit ou d'un individu. Comme on vient de le suggérer, les problèmes liés à l'aléa moral sont en général étudiés dans le cadre de modèles « principal-agent ». Dans de tels modèles, le principal (en français : le mandant) est l'individu qui mandate, contre un paiement, l'agent (le mandaté) pour effectuer une tâche stipulée dans un contrat. Le principal est confronté à un problème de risque moral lorsqu'il observe imparfaitement l'action entreprise par l'agent (action cachée) ou lorsqu'il ne connaît pas l'action qu'aurait dû entreprendre l'agent afin d'agir dans l'intérêt du principal (information cachée). Le problème du principal est de trouver une procédure qui incite l'agent à agir dans l'intérêt du principal⁵⁴.

3.3. La théorie de signal

Une manière pour le vendeur d'échapper au problème de l'asymétrie d'information est de mettre en place un signal sur la qualité de son bien (une garantie dans le cas du marché des Lemon, par exemple). L'Etat peut également intervenir en imposant des mécanismes de certifications de bon état du véhicule (contrôles techniques réguliers, par exemple). Les signaux ainsi générés assurent des prix cohérents avec la qualité du produit échangé et restaure l'efficacité à l'équilibre.

La théorie des asymétries d'information est l'une des plus importantes du renouvellement de la pensée économique ces dernières décennies. Elle a suscité de nombreux travaux conduisant à la formulation d'une théorie des incitations.

Cependant, le processus de décision est un processus complexe dont l'étude peut être facilitée par référence à des modèles théoriques.

⁵⁴https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/asymetrie_info.pdf consulté le 21/06/2021

4. Les Modèles de base de la décision

STRATEGOR distingue quatre grandes conceptions fondamentales qui ont marquées la littérature de la décision : Le model de l'acteur unique ou rationnel, le model organisationnel, le model politique et le model de la poubelle⁵⁵. Ces modèles et théories servent couramment à expliquer la prise de décision du management. Chacun explique, sous certains aspects, les situations dans lesquelles les managers prennent des décisions, ainsi que le processus qu'ils appliquent. Ils sont tous indispensables à la compréhension de la complexité de la prise de décision et de la totalité de son champ d'application⁵⁶.

4.1. Le model de l'acteur unique ou (rationnel).

Les fondements de la théorie classique de la décision ont été posés par les économistes marginalistes qui ont élaboré les règles du calcul économique individuel. Cette théorie constitue selon F. HAYEK « une pure logique des choix ». Elle se réfère à une action humaine consciente et à un comportement rationnel qui cherche à porter au maximum un résultat jugé utile⁵⁷.

Il repose sur deux hypothèses fondamentales. La première hypothèse est que l'acteur économique a un but particulier, par exemple chercher un profit maximum. La seconde hypothèse, est que l'acteur économique est substantivement rationnel, quand il est en mesure d'atteindre les buts donnés à l'intérieur des limites imposées par les conditions et les contraintes données⁵⁸.

Le modèle rationnel de décision suppose que le problème à résoudre est parfaitement défini, que l'information complète sur le problème existe et que tous les acteurs ont la capacité de gérer ces informations sachant que les conséquences des différentes alternatives sont connues⁵⁹. Il suppose également qu'on ne tient pas compte de la politique interne de l'organisation. Ces suppositions impliquent que le choix de la solution du décideur suit une séquence d'action linéaire et spécifique : définition du problème, repérage des solutions

⁵⁵STRATEGOR, « Politique générale de l'entreprise », édition Dunod, 4^{ème} Edition, Paris 2004, p 625.

⁵⁶D.HELLRIEGEL et J. W. SLOCUM, « Management des organisations », Edition Boeck Université, 2^{ème} Edition, 2006, p 485.

⁵⁷K. BOUTALEB, « La théorie de la décision : fondements théoriques et outils analytique », Communication, université de Saida, p 03. Cité par : YAHIAOUI Brahim « contribution du système d'information à la prise de décision : cas des entreprises de Bejaïa », Mémoire pour l'obtention du magister, université Abderrahmane MIRA de Bejaïa, option gestion des entreprises, sciences de gestion, année universitaire 2015-2016 p.11.

⁵⁸Idem

⁵⁹Idem

possibles, évaluation de ces solutions, choix et mise en œuvre de la décision et contrôle des résultats⁶⁰.

4.1.1. La décision dans le modèle rationnel

Dans ce modèle, la décision suit la séquence suivante : formulation du problème, recherche de solutions, choix final. Par hypothèse, le décideur a une connaissance parfaite du problème et des conséquences de toutes les actions possibles ; comme ses objectifs sont clairs et qu'il sait décider, la solution issue du processus est nécessairement optimale⁶¹.

4.1.2. Limites et intérêts du modèle rationnel

Le caractère irréaliste de ses hypothèses restreint sa portée explicative. De plus, le modèle rationnel nie la complexité du processus de prise de décision. Les objectifs de l'entreprise étant assimilés à ceux d'un décideur unique (individu, ou groupe), les dimensions socio-psychologiques sont évacuées.

Malgré ces limites, il présente plusieurs avantages. Il est imprégné de pensée cartésienne, et présente donc un caractère familier. Il a d'ailleurs, inspiré la plupart des modèles de raisonnement en économie et en sciences de gestion. Sa logique séquentielle, rationnelle et logique est applicable à n'importe quel type de décision, choix d'un investissement recrutement etc. De plus, le modèle est d'utilisation commune, y compris dans la vie courante, pour justifier les décisions après qu'elles ont été prises⁶².

4.1.3. La remise en cause des hypothèses du modèle rationnel

Les artisans du renouveau des théories de la décision sont SIMON (hypothèse de la rationalité limitée), CYERS et MARCH (la théorie comportementale de l'entreprise). Ils se démarquent du modèle classique « à acteur unique » en reformulant deux hypothèses fondamentales de celui-ci : la rationalité parfaite des acteurs et l'absence de conflits au sein de l'entreprise sur ses objectifs.

4.1.3.1. Herbert SIMON et l'hypothèse de rationalité limitée

Pour construire sa théorie de la prise de décision, SIMON montre que l'hypothèse de la rationalité parfaite est irréaliste pour au moins trois raisons :

⁶⁰B. YAHIAOUI « contribution du système d'information à la prise de décision : cas des entreprises de Bejaïa », Mémoire pour l'obtention du magister, université Abderrahmane MIRA de Bejaïa, option gestion des entreprises, sciences de gestion, année universitaire 2015-2016 p.11

⁶¹P. CHARPENTIER « organisation et gestion de l'entreprise », éd : NATHAN, 1997, ARMAND COLIN, 2006, p.114.

⁶² Idem, P.115

- L'information est imparfaite et incertaine ;
- Les capacités de traitement de l'information par les individus sont limitées ;
- Les agents sont en situation d'interdépendance : ils ne peuvent évaluer parfaitement les conséquences de leurs choix en raison de l'incertitude relative aux actions des autres agents.

Du coup, le comportement des individus repose sur l'hypothèse d'une rationalité limitée. Plutôt que la maximisation de leur profit, les agents économiques vont chercher la première solution satisfaisante par rapport à un certain niveau d'aspiration. Les choix économiques étant ainsi « contraints » par l'environnement, ils obéissent à une logique de satisfaction et non au principe d'optimisation. Les procédures de prise des décisions dans les organisations complexes sont alors pour vocation de réduire les limites de la rationalité humaine⁶³.

SIMON s'oppose aussi à la linéarité de la décision classique. Il formalise son fameux modèle non séquentiel de la décision connue sous le nom modèle IMC (Intelligence, Modélisation, Choix, Contrôle) (voir la figure n°6). Ce modèle est reconnu comme un véritable modèle de décision dont la phase intelligence et conception joue un rôle majeur⁶⁴.

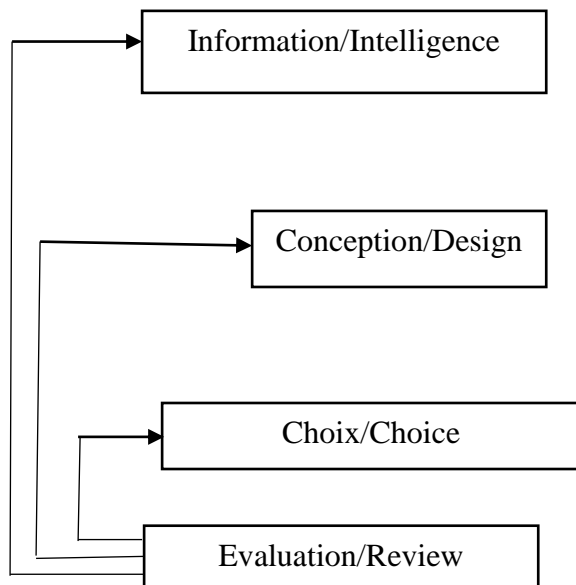
La phase recherche d'information (Intelligence) vise à recenser l'ensemble des informations utiles et prioritaires dont le décideur aura besoin lors de sa prise de décision. Il s'agit d'identifier les objectifs ou priorités du décideur et de définir le problème à résoudre.

La phase conception (Design) comprend la génération, le développement et l'analyse des différentes suites possibles d'actions. Pendant la phase de choix, le décideur choisit entre les différentes suites d'actions (Solutions) qu'il a été capable de construire et d'identifier pendant la phase précédente. La phase évaluation conduit à la recommandation d'une solution appropriée au modèle. Elle peut amener à la réactivation de l'une des trois phases précédentes ou, au contraire, à la validation de la solution.

⁶³P. CHARPANTIER, Op.cit. P.117

⁶⁴B. YAHIAOUI « contribution du système d'information à la prise de décision : cas des entreprises de Bejaïa », Mémoire pour l'obtention du magister, université Abderrahmane MIRA de Bejaïa, option gestion des entreprises, sciences de gestion, année universitaire 2015-2016 p.13.

Figure 7 : Modèle de processus de décision de SIMON



Source : YAHIAOUI Brahim « contribution du système d'information à la prise de décision : cas des entreprises de Bejaïa », Mémoire pour l'obtention du magister, université Abderrahmane MIRA de Bejaïa, option gestion des entreprises, sciences de gestion, année universitaire 2015-2016 p.13.

4.1.3.2. Richard CYERT et James MARCH : la théorie comportementale

Ils ont développé les travaux de SIMON en les appliquant aux décisions de gestion. Pour eux, les décisions n'assurent pas automatiquement une parfaite adéquation avec les buts de l'entreprise, en raison de la rationalité limitée des décideurs. CYERT et MARCH remettent également en question une autre hypothèse du modèle rationnel selon laquelle le comportement de l'entreprise est assimilé à celui de son décideur.

Dans leur théorie comportementale de la firme, ils considèrent cette dernière comme une organisation complexe composée de groupe ayant des intérêts propres. Toute prise de décision résulte alors des compromis, de médiation et de négociation entre les différents groupes participants. Les procédures de prise de décisions sont donc soumises à l'influence des groupes et relèvent de processus d'apprentissage collectif⁶⁵.

⁶⁵ P. CHARPANTIER, Op.cit. P.117

4.2. La théorie des jeux

C'est la décision en situation de concurrence imparfaite. Elle s'intéresse aux décisions et aux conséquences des décisions que prennent des individus en interaction. Elle s'applique à des joueurs dans un jeu classique, mais aussi par extension, à d'autres situations comme celle d'entreprises dans un système de concurrence imparfaite.

Dans ce cas, les agents mettent en œuvres des stratégies à partir de choix rationnels intégrant le comportement et les choix des autres acteurs du jeu concurrentiel. C'est un enrichissement notable du modèle à acteur unique où les choix sont opérés sur la base des sels objectifs individuels du décideur.

Pour le reste, les hypothèses de base en théorie des jeux sont celles du modèle précédent : la rationalité des acteurs est parfaite, les règles et les actions possibles sont connues, leurs conséquences évaluées sur la base de critères communs à tous les participants etc.⁶⁶

L'intérêt de cette théorie est qu'elle permet de comprendre les comportements des membres d'un oligopole qui profite de la constitution d'un cartel tout en ayant individuellement intérêt à en enfreindre les règles. C'est le cas par exemple, des producteurs d'aluminium qui s'entendent pour réduire la production afin de redresser les cours, certains d'entre eux cherchant à écouler une production maximum. Malgré cet apport, la théorie des jeux souffre des mêmes limites que le modèle rationnel dont elle conserve les hypothèses centrales⁶⁷.

4.3. Le Modèle organisationnel.

Dans ce modèle on considère l'entreprise comme un ensemble de sous-unités (les fonctions, les divisions etc.) ayant leurs objectifs spécifiques et des règles propres de fonctionnement. Pour arriver rapidement et sans coûts excessifs à une solution satisfaisante du point de vue de ses buts généraux, l'entreprise fractionne chaque problème à résoudre et traite les sous-problèmes ainsi identifiés de manière séquentielle. Par cette division du travail de décision et la mise en place de procédures et de « routines », elle recherche la solution s'arrêtant à la première réponse satisfaisante, on ne se situe donc pas dans une démarche d'optimisation des choix.

⁶⁶ P. CHARPANTIER, Op.cit. P.117

⁶⁷ Idem

En insistant sur l'importance du processus, le modèle organisationnel indique que la nature même des choix est affectée par la manière dont ils sont opérés⁶⁸. Il permet aussi de comprendre, en montrant l'influence des rationalités limitées et locales, pourquoi des décisions ne correspondent pas toujours aux solutions *a priori* optimales pour l'entreprise : d'une part, les objectifs généraux celle-ci sont considérés par les sous-unités comme des contraintes par rapport à leurs buts propres ; d'autre part, il peut exister des oppositions entre sous-unités (par exemple, le bureau d'études et le marketing, ou celui-ci et la production...).

Le modèle souligne également le risque d'inertie pour l'organisation. En effet, comme les sous-unités possèdent des règles et procédures spécifiques de traitement, elles tendent à ramener les problèmes posés à des schémas familiers, correspondant à leur perception propre de la réalité et susceptibles de recevoir des solutions qu'elles ont déjà expérimentées. Les décisions sont donc marquées par une certaine « routinisation » des procédures de résolutions de problèmes. On observe bien ce phénomène dans les grandes organisations bureaucratiques qui tardent à s'adapter aux évolutions brutales de leur environnement⁶⁹.

4.4. Modèle du décideur politique.

Le modèle politique s'intéresse aux phénomènes de pouvoir et aux jeux politiques entre acteurs cherchant à atteindre leurs objectifs propres à travers leur participation à l'organisation. Les buts des dirigeants sont en fait beaucoup moins clairs et explicite qu'on ne l'imagine *a priori* : ils se construisent petit à petit, par « incrémentation », en fonction des consensus internes qui peuvent se dégager. Ils résultent en grande partie des jeux de pouvoir, de la capacité des décideurs à résoudre des conflits internes, à négocier entre les coalitions d'acteurs. Les processus de prise de décision dépendent ainsi de la répartition des pouvoirs dans l'entreprise et sont en permanence influencés par les stratégies d'influence, voire de ruse, des acteurs⁷⁰.

Ce modèle complète le modèle précédent en suggérant, ce que ce dernier n'envisage pas, que les individus peuvent transgresser les règles et les procédures internes pour satisfaire leurs objectifs propres. Les décisions de l'organisation sont la résultante de stratégies

⁶⁸ COLL. HEC., STRATEGOR, Stratégie, structure, décision, identité, Inter-Editions, 1993 cite P. CHARPENTIER « organisation et gestion de l'entreprise » éd : NATHAN, 1997, ARMANDCOLIN, 2006, p.118

⁶⁹P. CHARPANTIER, Op.cit. P.118

⁷⁰P. CHARPANTIER, Op.cit., p.119

d'influence, de rapports de forces politiques, de jeux de pouvoir informels non reflétés par la structure et l'organigramme⁷¹.

4.5. Le modèle de la poubelle (CYRT, MARCH et OLSEN).

C'est un modèle descriptif développé par (CYRT, MARCH et OLSEN) pour mieux expliquer la complexité du processus de décision. Il rejette totalement toute rationalité formalisée⁷².

Ce modèle considère chaque occasion de choix comme une corbeille dans laquelle différentes sortes de problèmes et de solutions sont jetées par les participants au fur et à mesure de leur apparition. Le mélange des papiers dans une corbeille donnée dépend des papiers qui se trouvent dedans, et leurs étiquettes, de la nature des papiers qui arrivent et du rythme auquel les corbeilles sont évacuées. Les quatre flux interagissent au hasard, et seulement un très faible pourcentage des solutions générées est incorporé dans la décision finale. Ce modèle implique également que les participants saisissent les problèmes comme des opportunités pour mettre en œuvre leurs solutions préférées, qui sont basées sur leur expérience et leur style personnel.

D'une façon plus claire, la décision est le résultat ou l'interprétation de plusieurs facteurs relativement indépendants à l'intérieur d'une organisation. Il considère qu'une décision est le résultat d'un couplage partiel et en partie aléatoire de quatre facteurs⁷³ :

- a.** L'opportunité du choix c'est –à-dire l'occasion qui requiert une décision
- b.** La solution qui cherche des problèmes.
- c.** Du participant qui rentre dans le processus de prise de décision en fonction de l'attribut de la décision et leur disponibilité à entrer dans le processus décisionnel.
- d.** La préoccupation des gens à l'intérieur comme à l'extérieur.

⁷¹ P. CHARPANTIER, Op.cit., p.119

⁷² B. YAHIAOUI « contribution du système d'information à la prise de décision : cas des entreprises de Bejaïa », Mémoire pour l'obtention du magister, université Abderrahmane MIRA de Bejaïa, option gestion des entreprises, sciences de gestion, année universitaire 2015-2016

⁷³ Idem

5. La typologie des décisions

Dans la vie professionnelle comme dans le monde des affaires, des décisions, beaucoup de décisions sont prises pour gérer le présent et anticiper sur l'avenir. Ces décisions sont de natures très diverses, des plus routinières, ne demandent aucun effort particulier de réflexion, au plus complexes « exigeant l'analyse, souvent pénible, de toutes les alternatives et leurs conséquences »⁷⁴.

De nombreux travaux ont été consacrés à la classification des différents types de décisions qui sont prises au sein des organisations. Selon les critères retenus on a proposé de distinguer les décisions « programmées » et « non programmées », « innovatrices » et « adaptatives », « stratégique » et « opérationnelles »⁷⁵.

Dans les faits « on constate empiriquement la plupart des hommes d'entreprise s'en remettent volontiers à deux catégories : décisions tactiques et décisions stratégiques ». Les principaux aspects de ces deux catégories de décision sont résumés dans le tableau suivant⁷⁶ :

⁷⁴M.CREMER ; J. DOUTRIAUX : « Principe d'économie managériale » Ed. Gaëtan Morin 1980.

⁷⁵I. ANSOFF : « Stratégie du développement de l'entreprise » Ed. Hommes et techniques 1968

⁷⁶J.P. FAIVRE : « Des études classiques aux études stratégiques ». Revue Française du Marketing,1993 – 12-3. P.81

Tableau 6 : Les différents types de décisions

	Décision tactique	Décision stratégique
Perception du problème	Le problème est manifeste, il attire lui-même l'attention du décideur. La nature du problème est évidente.	Le problème est latent ; il est occulté par les préoccupations opérationnelles. Le problème doit être « construit » par le décideur, à l'issue d'un diagnostic de la situation.
Identification des solutions	La liste complète des solutions envisageables est connue au moment de la décision.	Le décideur ne connaît qu'une partie des options envisageables. D'autres options se dévoileront au cours du processus.
Evaluation des solutions	Le critère d'évaluation est unique et explicite (ex. le profit à long terme pour le choix de des investissements).	Les critères d'évaluation sont multiples et parfois contradictoires (ex. la satisfaction du personnel et des actionnaires).
Règles de décisions	La règle est de type algorithmique. L'ensemble des solutions est évalué simultanément afin d'identifier la solution optimale.	La règle est de type « heuristique ». Le décideur converge, par étapes, vers une solution satisfaisante.
Impact de la décision	Les effets concernent un secteur particulier de l'entreprise. Ils situent à court terme et leur réversibilité est relativement élevée.	Les effets concernent l'entreprise dans son ensemble ; ils se situent à moyen et long terme, leur réversibilité est faible, voire nulle.

Source : J.P. FAIVRE : « Des études classiques » aux « études stratégiques ». Revue Française du Marketing, 1993, p.82

Après la lecture des caractéristiques résumées dans le tableau précédent, on peut dire que c'est principalement autour du degré d'incertitude portant sur la nature du problème que se situe la différence entre les deux types de décisions.

Les problèmes tactiques attirent l'attention du décideur car ils ont des effets directs et perceptibles sur l'entreprise. Le problème apparaît, il est en général clairement identifié et nécessite un traitement.

En ce qui concerne les problèmes stratégiques, il peut s'écouler une longue période avant que les dirigeants ne perçoivent la nécessité d'agir pour réorienter fondamentalement l'activité de leur entreprise (reconversion, retrait de ligne de produit, lancement de nouveaux produits...)

En résumer, on pourrait dire que « plus la décision est importante, moins l'information disponible est suffisante compte tenu du nombre de variables mises en jeu, une décision stratégique se prend le plus souvent en situation d'information partielle, globale (agrégée) et incertaine, alors que la décision tactique peut plus fréquemment s'appuyer sur des informations assez fixes et relativement fiables. On voit immédiatement que toute décision stratégique, même bien préparée, comporte inéluctablement une certaine dose de risque ... et donc un pari...

6. Les phases générales de la prise de décision

D'une façon générale, il est acceptable de distinguer plusieurs phases essentielles dans l'approche d'une décision⁷⁷ :

1. **La première**, évidemment essentielle, consiste à découvrir qu'il existe un problème une difficulté, etc., c'est-à-dire qu'il est nécessaire de prendre une décision. Cette nécessité apparaît le plus souvent lorsqu'il existe un décalage entre ce qui se passe réellement dans l'organisation et ce qui avait été fixé comme objectif à cette organisation. Ce décalage apparaîtra de plusieurs manières :
 - Soit que l'organisation ne réalise pas des performances correspondant aux objectifs fixés. Cela se produira soit lorsque le niveau des performances est insuffisant pour atteindre l'objectif, ou bien si les performances ne sont pas réalisées dans la direction de l'objectif ;
 - Soit que les objectifs fixés ne sont pas correctement adaptés au potentiel de l'organisation. Cela se produira si les objectifs sont trop difficiles (ou trop faciles) à atteindre, ou bien lorsque apparaîtront des changements internes ou externes à l'organisation.

Quoi qu'il en soit, la mise en évidence d'une décision à prendre suppose au préalable que des objectifs précis aient été définis, à partir de valeurs (économique ou non) choisies par les dirigeants.

2. **La deuxième**, consiste à rechercher les différentes stratégies ou différentes actions qu'il est possible d'envisager pour la résolution du problème. Après l'identification des facteurs influençant la décision, cette phase nécessitera beaucoup de créativité. Elle doit aboutir à une quantification (en termes de profit,

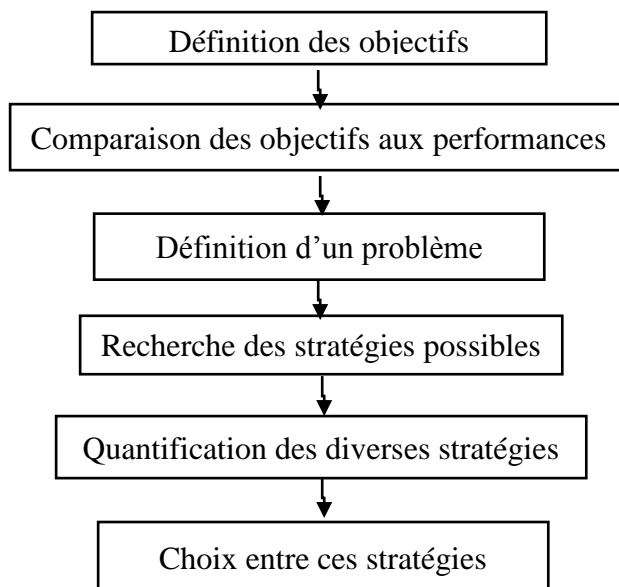
⁷⁷H. SIMON, HARPER AND BROS: « The new science of management decision », New-York, Harper, 1960

en termes de cout, en termes d'utilité, etc.) des diverses stratégies ou actions possibles.

- 3. La troisième**, enfin, consiste à choisir l'action ou la stratégie (parmi celles mises en évidence dans la phase précédente) de façon à se rapprocher le plus possible des objectifs fixés. A ce stade, comme nous le verrons plus loin, le choix sera influencé par les ressources dont dispose le décideur.

Ainsi, nous pourrions représenter le processus de prise de décision par le schéma simplifié suivant :

Figure 8 : Processus de prise de décision



Source: HERBERT SIMON HARPER AND BROS: « The new science of management decision », New-York, 1960

7. Les approches de prise de décision

On pense généralement que la plupart des décisions sont prises par une personne seule en l'occurrence le dirigeant. On constate, cependant concrètement dans la pratique qu'une décision est rarement le fruit d'effort d'une seule personne combien même cette personne est le dirigeant de l'entreprise.

D'une manière générale, on s'accorde aujourd'hui sur la nécessité de faire participer l'ensemble du personnel dans la prise de décision afin de garantir leur adhésion et leur collaboration volontaire dans son exécution (principe de démocratisation de processus de prise de décision). Le degré de participation est variable : de la suggestion de proposition jusqu'à la participation totale et effective dans le processus de prise de décision.

Quelque soient les différences dans le degré de participation du personnel dans le processus de prise de décision ; celui-ci dépend dans une large mesure du caractère de la décision ainsi que des conditions dans laquelle elle doit être prise. Ceci dit, il est possible de caractériser d'une manière générale trois approches essentielles de prise de décision. L'utilisation de chaque approche dépend de la personnalité du dirigeant et de son style de management qui se situe entre la centralisation excessive et les formes dérivées de la démocratisation. Ces trois approches sont⁷⁸ :

7.1. L'approche individualiste

La prise de décision individuelle signifie le processus qui conduit à concentrer l'effort de prise de décision sur un seul individu en l'occurrence la personne du dirigeant sans participation du personnel sinon dans la discussion éventuelle des données et des propositions. La décision destinée à faire face à une urgence est caractéristique de la démarche individuelle. Dans une urgence, on n'a pas le temps de discuter, de prendre des avis ou de trancher entre des nombreuses idées à propos de ce qui pourrait être fait. Il faut prendre la décision sans retard. Toutefois, avant l'exécution de la décision, ou du moins pendant les premiers stades de l'exécution, le dirigeant devrait communiquer avec ceux qui seront touchés par la décision de tel sorte qu'ils comprennent et qu'ils connaissent les circonstances qui ont dictées l'action⁷⁹.

On peut rencontrer cette approche dans d'autres cas :

- Lorsque l'expérience des hommes qui devraient participer dans la prise de décision est limitée.
- Lorsqu'il existe une opposition entre l'intérêt personnel de ceux qui doivent participer à la prise de décision et l'intérêt général de l'entreprise.
- Lorsque la décision est routinière et n'a pas d'incidence importante sur le personnel.

7.2. Approche consultative

Cette approche est identifiée au processus qui conduit à concentrer le pouvoir de prise de décision sur la personne du dirigeant après consultation des avis et propositions des responsables au sein de l'organisation. Cette approche semble indiquée lorsque la décision à

⁷⁸K. BOUTALEB, op.cit., p.43, 44

⁷⁹G. R. TERRY S. G. FRANKLIN « les principes du management », édition Economica, Paris 1985, P.128, P.129

prendre est relativement importante et lorsqu'il est difficile d'obtenir un consensus autour d'une décision à cause des oppositions et contradictions entre responsables concernés. Dans ce cas le dirigeant prend connaissance de leurs avis et bénéficie de leurs expériences mais décide seul ensuite pour réduire les oppositions.

Cette approche représente le mode le plus utilisé dans la pratique.

7.3. L'approche de groupe

Cette approche renvoie au concept de participation. Il s'agit ici de la participation d'un groupe de responsables au sein de l'organisation dans le processus de prise de décision. Cette approche a fait l'objet de nombreuses études contrairement à l'approche consultative. Elle répond au souci de démocratisation du processus de prise de décision. Elle prône en conséquent les décisions collectives aux décisions individuelles. Cette approche est particulièrement indiquée lorsque le problème qui fait l'objet d'un traitement assez complexe du fait de son importance. Une telle situation exige la coopération des employés et des experts afin de tirer profit des informations qu'ils peuvent détenir ainsi que leur expérience afin d'arriver à des solutions appropriées.

La prise de décision par un groupe se heurte à de nombreuses limites. Certains membres contribuent à celle-ci plus que d'autres, et le statut et le pouvoir de certains membres dépassent ceux d'autres. En outre, certains membres ont rarement d'opinions différentes de celle d'autres membres du groupe, et même s'ils ont des opinions différentes, ils ne peuvent exercer qu'une faible influence sur la décision finale.

En général, le groupe qui doit décider est un ensemble de commissions, dont les membres peuvent beaucoup varier d'une commission à l'autre. Si une commission est bien composée de façon satisfaisante, ses décisions résultent d'un compromis et ne sont pas fondées sur la solution la meilleure, mais sur la solution moyenne qui peut recevoir l'agrément des membres de la commission. Leurs décisions peuvent avoir des éléments de temporisation, dans la mesure où ils laissent de côté des questions controversées, qui seront discutées plus tard. En outre la nature même d'une commission fait qu'il n'y a guère de responsabilités précises pour des contributions spécifiques. Il se peut qu'une commission accepte une telle responsabilité, mais elle sera nécessairement partagée entre ses membres.

Il se pose aussi la question du degré de liberté qu'autorise le dirigeant. Si on attache beaucoup d'importance à l'opinion des subordonnés, on définira des limites assez larges et on

s'attendra à ce que les membres du groupe prennent leur décision dans le cadre de ces limites. Et on suit d'habitude la décision en effectuant des changements mineurs ou aucun⁸⁰.

Section 02 : l'influence de l'information sur la prise de décision

Pour décider, il faut des informations. L'entreprise, pour prendre des décisions importantes va être amenée à rechercher des informations au sein de son organisation, mais aussi à l'extérieur, puis devra les traiter et les exploiter.

La prise de décision intervient à différents niveaux de plusieurs manières, elle peut donc concerner : le choix d'une orientation stratégique, la définition des conditions de résolution d'un problème ou d'une difficulté, elle peut avoir des conséquences plus ou moins positives pour l'organisation, etc. Le processus de prise de décision doit donc permettre de définir et de lancer des actions pertinentes et efficaces pour atteindre l'objectif de l'organisation. Les objectifs à partir desquels les actions ont été décidées doivent être cohérents avec le contexte de la prise de décision. Mais la définition des objectifs et la mise en cohérence ne sont pas suffisantes. Le choix des actions pertinentes parmi l'ensemble des actions possibles sera conditionné par la qualité, la disponibilité, la pertinence des informations disponibles à cet instant⁸¹.

Le lien entre information et décision développé dans l'approche cybernétique devrait conduire à caractériser les informations en fonction des niveaux de décision auxquels on les utilise. En prenant le modèle classique de R.N. ANTHONY nous présentons :

1. L'influence de l'information sur les différents niveaux de décisions

L'information a une influence directe sur tous les niveaux de décisions à savoir :

1.1.Niveau de la planification stratégique

Ce dernier présente l'information provenant de deux sources (externe et interne) qui permette au manager d'être éclairé sur les choix des différentes décisions qu'il serait amené à prendre. Comme exemple nous citons :

Les tendances économiques, changement technologique, évolution de la législation et de la politique, préférences des clients, évolution des projets.

⁸⁰ G. R. TERRY S. G. FRANKLIN, *op.cit.*, P.130, P.131

⁸¹ D. MOLLARD, « systèmes décisionnels et pilotage de la performance » édition Lavoisier, Paris 2006, p.20, 21

1.2.Niveau de contrôle de gestion

Ils réfèrent aux mêmes sources d'information que le précédant niveau. A ce niveau le gestionnaire dispose des informations nécessaires pour le permettre d'atteindre ses objectifs tout en optimisant ses ressources. Par exemple : les indicateurs de performance courants, prévisions des départements, changements de prix, conditions de crédit, historique des ventes etc.

1.3.Niveau de l'exploitation

Ce dernier niveau concerne la partie opérationnelle. Les informations ici sont directement issues des exécutants que ce soit à l'interne ou à l'externe. Par exemple le ratio de productivité, les mesures de l'efficacité opérationnelle, les changements concernant les clients et les fournisseurs.

Après lecture de ces trois niveaux nous constatons que l'information est élément principal du management, que ce soit au niveau stratégique, tactique ou opérationnelle.

2. Importance de la décision dans l'organisation.

Les théoriciens du management conviennent que la prise de décision est l'une des plus importantes activités de toutes les activités de gestion (DRUCKER, MINTZBERG, SIMON)⁸².

La principale importance de la prise de décision est qu'elle facilite l'utilisation des ressources disponibles pour atteindre les objectifs d'une organisation. Les ressources disponibles d'une organisation sont des Hommes, finances, matériels, machines, méthodes et marchés. Sans la prise de décision, toutes ces ressources ne sont d'aucune utilité. Le manager doit prendre de bonnes décisions pour une forte utilisation de toutes les ressources pour le succès de l'organisation. La prise de décision permet à l'organisation de faire face et de résoudre les problèmes et les défis quotidiens. Parfois, des décisions rapides et correctes aident à résoudre et à accepter de nouveaux problèmes et atteindre les objectifs de l'organisation. Toute décision importante ainsi que mineur contribuent à la croissance d'une organisation⁸³.

⁸²F. C. LUNENBURG, « DecisionMaking in Organizations », International Journal of Management, Business, and Administration Volume: 15, N°1, p 01. 2011

⁸³ A.A ABBASI « Principals of Decision Making », Edition Merhan university of Engineer and technology 2014

Ainsi, la bonne décision aide à atteindre rapidement tous les objectifs d'une organisation. Elle contribue à améliorer l'efficacité d'une organisation. L'efficacité est le rapport entre les coûts et les avantages. Si les rendements sont élevés avec de faibles coûts, l'efficacité est meilleure. Elle contribue à plus de performance à moindre coût. Des décisions rationnelles facilitent l'innovation en développant de nouvelles idées, de nouveaux produits, de nouveaux procédés, etc. L'innovation crée un avantage concurrentiel pour l'organisation.

La prise de décision est aussi, une aide à la construction d'un bien moral parmi les employés qui sont motivés à prendre des décisions rationnelles. Par conséquent, il y a des avantages financiers et autres aux employés⁸⁴.

Une décision efficace exige de l'information exacte, opportune et pertinente. Information précise et en temps opportun est nécessaire pour faciliter le processus de prise de décision et de permettre à la planification des organisations, le contrôle et les fonctions opérationnelles à effectuer de manière efficace. La disponibilité de l'information offre un large éventail de rationalises les options parmi lesquelles les décideurs sont en mesure de faire leurs choix pour la prise d'une décision efficace⁸⁵.

La décision peut aussi être utilisée comme un outil de base d'évaluation de la performance des managers. Un manager est bon si les résultats sont favorables.

3. Evaluation de l'importance de la décision

Du fait que les gestionnaires ne doivent pas seulement prendre de bonnes décisions mais doivent aussi les prendre au bon moment et de la façon la plus économique possible, et qu'ils sont si souvent appelés à décider, il serait pratique qu'ils puissent disposer de lignes directrices en ce qui concerne l'importance de leurs décisions. Les décisions de moindre importance ne doivent pas nécessairement faire l'objet d'analyse de recherche poussées et peuvent être délégués sans que l'on puisse dire que le dirigeant abdique sa responsabilité. L'importance d'une décision est fonction de l'importance des responsabilités : ce qui pour un président de compagnie n'est que d'une importance négligeable peut être de la plus haute importance pour un chef de section.

⁸⁴ A.A ABBASI « Principals of Decision Making », Edition Merhan university of Engineer and technology 2014

⁸⁵ Tanja et all, « Management information system and decision-making process in enterprise », Volume 1, N° 3, p 110.

3.1.Importance et durée de l'engagement

Si une décision engage l'entreprise dans des dépenses importantes ou dans la mise œuvre d'un programme important relatif au personnel, comme un programme d'appréciation et de formation des cadres, ou si l'engagement doit s'échelonné sur une longue période, comme la construction d'une nouvelle usine de produits chimiques, elle doit alors faire l'objet d'une étude sérieuse de la part de la plus haute direction.

3.2.Flexibilité des plans

Certains plans peuvent être facilement modifiés ; pour d'autres plans, on doit prévoir certains mécanismes permettant d'effectuer des changements en cours de route ; certains autres encore comportent des décisions difficiles à changer. Il est évident que les décisions qui comportent des orientations inflexibles doivent avoir priorité sur celles qui peuvent être facilement modifiées.

3.3.Certitude des buts et des hypothèses

Lorsque les buts et les hypothèses sont relativement certains, la décision qui en sort sera normalement moins difficile à prendre et exigera moins de réflexion et d'analyse que si les éléments à la base de la décision sont aléatoires.

3.4.Possibilité de mesurer les variables

Si les buts, les intrants, les paramètres et les variables peuvent être facilement mesurables, comme dans le cas des intrants dans un département de production, l'importance de la décision, toutes autres choses restant égales, sera en général moins grande que si les intrants sont difficiles à quantifier, comme dans le processus d'établissement du prix d'un produit ou de son choix.

3.5.Impact humain

Une décision est très importante lorsqu'elle a un impact sur l'aspect humain. Aucune décision touchant un groupe de personne ne néglige de tenir compte du facteur d'acceptation par le groupe.⁸⁶

⁸⁶H. KOONTZ, C. O'DONNELL « management principes et méthodes de gestion », édition McGraw-Hill, Québec 1980, p.142, p.143

4. Les facteurs influençant la prise de décision

Les décisions managériales sont influencées par une multitude de facteurs (objectifs et subjectifs) plus ou moins déterminants. Ces facteurs peuvent orientés positivement ou négativement les décisions.

Parmi ces facteurs on peut considérer les facteurs suivants⁸⁷ :

4.1.L'influence de l'environnement externe

L'entreprise n'étant qu'une cellule parmi l'ensemble des composants d'un système socio-économique, ces décisions ont forcément des effets directs ou indirects sur ce système et réciproquement elle subit ses influences. Cet environnement externe (national mais aussi international) est constitué par l'ensemble des conditions économiques, sociales et politiques existantes à un moment donné du temps. Les effets de l'influence de cet environnement peuvent être négatifs ou positifs selon le degré de stabilité ou de turbulence qui caractérise l'ensemble des conditions précitées.

4.2.L'influence de l'environnement interne

Parmi les facteurs internes qui influencent le processus de prise de décision nous pouvons citer les facteurs liés à la taille, au rythme de croissance, à la structure, à la culture... de l'entreprise, ceux qui sont dû au système et méthode de communication ainsi qu'à la nature des relations sociales dominantes au sein de l'organisation, mais aussi à la formation et qualification du personnel, à la disposition des moyens techniques et financiers...

4.3.L'influence de la personnalité du dirigeant

Le processus de prise de décision est étroitement lié aux caractéristiques psychologiques et intellectuelles du dirigeant. L'intelligence, la compétence, l'expérience mais aussi l'intégrité morale constituent des facteurs déterminants dans le comportement des dirigeants. Le degré d'influence sur le processus de prise de décision dépend donc des caractéristiques de la personnalité du dirigeant. On peut observer un désarroi chez certains dirigeants d'entreprise face à des situations nouvelles, par exemple de l'indécision, de la précipitation ou l'inverse face des choix douloureux.

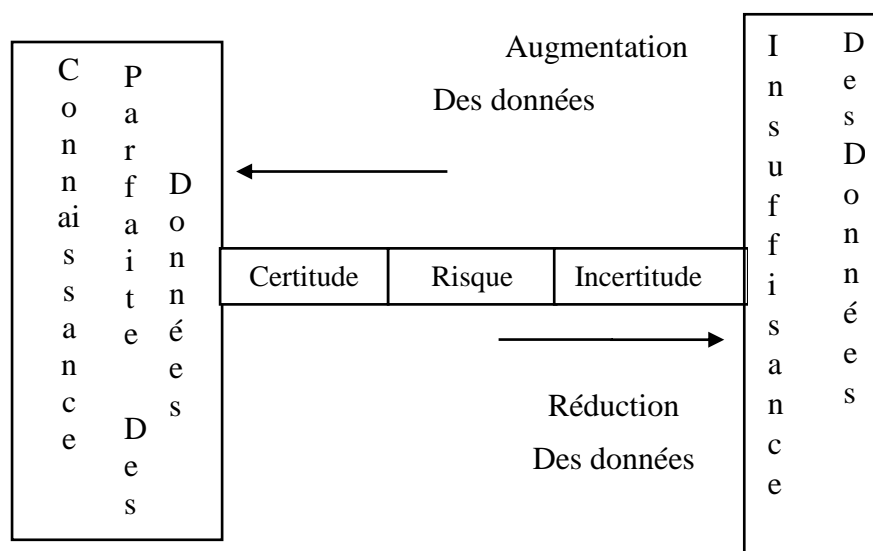
⁸⁷ K. BOUTALEB « théories de la décision (Eléments de cours) », édition Office des Publications Universitaires, Alger 2006, p.39, 40, 41

4.4.L'influence des conditions de prise de décision

Dans la prise de décision, l'hésitation est considérée comme un facteur négatif dans la mesure où elle provoque (ou risque de le faire) l'inadéquation temporelle de la solution apporter à un problème. L'hésitation est souvent due aux difficultés objectives de prévision de l'avenir. C'est toute la problématique de la prise de décision dans le risque et l'incertitude. D'une manière générale, le degré de risque et d'incertitude est lié à la disponibilité des données⁸⁸.

La Figure n°09 résume l'influence des conditions sur la prise de décision :

Figure 9 : L'influence des conditions de prise de décision



Source : BOUTALEB Kouider : « théories de la décision (élément de cours) » p.40

4.4.1. Conditions simples et stables (situation de certitude)

Ce sont des conditions qui caractérisent les décisions routinières. Le dirigeant ne rencontre généralement aucune difficulté à prendre des décisions dans ces conditions.

4.4.2. Conditions stables mais complexe (situation de risque)

Dans ces conditions, le dirigeant s'appuie sur les données qu'il peut collecter mais aussi sur son expérience passée et tente d'établir des liens entre problème actuel et des problèmes passés pour déduire des solutions appropriées ; en utilisant différentes techniques et méthodes de prise de décision.

⁸⁸K. BOUTALEB, op.cit., p.40

4.4.3. Conditions simples mais variables (entre le risque et l'incertitude)

La plupart des décisions sont prises dans ces conditions du moment où on ne dispose jamais d'une information complète et parfaite sur la nature des problèmes à résoudre. Il existe toujours des limites à la connaissance de la nature des variables qui conditionnent les décisions ainsi qu'à la prévision de ce qu'elles seront dans l'avenir. Le dirigeant ne peut dans ces conditions utiliser les méthodes et techniques de prise de décisions connues que dans les limites assez étroites et préfère souvent s'en remettre à son jugement mais aussi à la consultation, la participation et la collaboration d'autres personnes (responsables au sein de l'entreprise ou experts externes)⁸⁹.

4.4.4. Conditions variables et complexe (situation d'incertitude)

Beaucoup des décisions importantes sont prises dans ces conditions. Dans ce cas comme dans les cas précédents, le dirigeant s'appuie non seulement sur ses propres capacités de perception de jugement mais aussi sur la consultation de beaucoup de personne (internes et externes). L'utilisation d'instrument d'aide à la décision même dans ces conditions reste indispensable.

4.5.L'influence du temps

Le temps constitue un obstacle fondamental pour tout décideur surtout lorsqu'il s'agit de prendre des décisions au moment opportun. La programmation temporelle est très importante pour le dirigeant tant au niveau de la conception qu'au niveau de son exécution. Une décision retardée peut ne pas avoir d'effet sur la solution d'un problème se posant avec urgence surtout si ce retard dans la prise de décision fera compliquer encore le problème. Inversement la prise décision avant terme se traduit par situation d'attente préjudiciable dans le cas où cette décision peut perdre de son efficacité au moment de son exécution. Le choix d'un moment approprié signifie profiter de l'occasion où la décision peut réaliser des meilleurs résultats. Certaines décisions paraissent assez étonnantes et sans importance par le simple fait qu'elles ne sont pas prises au moment le plus approprié⁹⁰.

Il n'existe cependant pas de critère de datation approprié à la prise de décision dans les diverses situations qui se présentent. Le choix du moment approprié dépend de la capacité du

⁸⁹K. BOUTALEB : « théories de la décision (Eléments de cours) », Ed. Office des Publications Universitaires, Alger 2006, p.41

⁹⁰Idem, p.42

dirigeant à réaliser la stabilité et une bonne appréhension des influences de l'environnement interne et externe.

5. Techniques, Facteurs et Obstacles de la décision.

De nombreuses décisions de gestions sont déterminées à l'aide des moyens quantitatifs, qui entrent pour une part importante dans les études modernes de gestion. On dispose de nombreux moyens qui impliquent des mesures. Si on a toujours utilisé des mesures dans la gestion, le développement et la mise en œuvre des techniques quantitatives ont fait une brusque apparition au milieu des années quarante. Cette dernière tenait surtout à des améliorations dans les techniques de mesure, à la disponibilité d'ordinateurs, à un intérêt accru pour les mathématiques appliquées, et au désir d'appliquer des démarches plus logiques aux problèmes de gestion du moment.

Le plus souvent, quand on utilise des moyens quantitatifs pour prendre des décisions, on insiste sur les moyens, ou sur la meilleure façon d'atteindre les objectifs fixés. Le résultat ou l'objectif final est d'habitude donné. Il consiste, par exemple, à minimiser le cout total de l'ensemble des activités ou à maximiser le rendement total de la firme. Il faut prendre une décision personnelle pour choisir ou inventer la représentation mathématique à utiliser. Mais le traitement des données est impersonnel, encore qu'il ne puisse être mécanique. Les instruments qualitatifs impliquent d'ordinaire la conception du problème, des hypothèses, une définition, une expérimentation et un arbitrage entre les différentes possibilités. Les hypothèses qui sont formulées ont une importance considérable et sont généralement définies avec soin. Le traitement qui conduit à la réponse est rationnel, on suppose des modes de comportement ordonnés, on se sert d'explications et des prévisions logiques. Les techniques quantitatives ont pour objet d'assister les compétences de gestion en les rendant les plus rationnelles possible. Nous présentons ici les instruments qualitatifs⁹¹ :

5.1. Techniques de prise de décision

Il existe plusieurs techniques de prise décisions dont :

5.1.1. Techniques quantitatives de prise de décision

L'utilisation des mathématiques dans le monde de la décision a permis de développer plusieurs techniques.

⁹¹G. R. TERRY S. G. FRANKLIN « les principes du management », édition Economica, Paris 1985, P116-118

- **La Programmation linéaire** est une technique simplifiée et sophistiquée pour résoudre un problème d'entreprise avec peu de temps. L'arbre de décision est un outil scientifique très sophistiqué qui permet au manager de présenter et de manipuler le problème sous forme graphique (racine, branche, et feuilles). Il est utilisé pour prendre des décisions dans un univers incertain, en particulier, lorsque la situation est complexe et le résultat de la situation ultérieure dépend du résultat de la première situation. Dans cet Arbre, le manager peut voir clairement toutes les alternatives disponibles, risques, et résultats probables de chacune des actions.
- **La théorie des jeux** est aussi un outil utile à la prise de décision, particulièrement, dans la recherche d'une solution aux problèmes de l'entreprise impliquée dans des situations concurrentielles. Elle fournit une base pour déterminer sous certaines conditions spécifiques, la stratégie qui résulte du gain maximum ou une perte minimum, peu importe ce que pense le concurrent⁹².
- **La théorie de probabilité** est également un dispositif statistique important qui est utilisé par des professionnels ou les experts. Elle est basée sur la référence de l'expérience que certains événements sont susceptibles de se produire selon un schéma prévisible.
- **La Théorie de la file d'attente** consiste à simplifier la capacité de planification. Elle est utilisée pour résoudre les problèmes dans un poste de travail, par exemple, le guichet d'embarquement d'un aéroport, un distributeur ou un serveur d'ordinateur central. En effet, l'heure d'arrivée des tâches ou des clients varie, et le temps de traitement est différent d'une tâche à une autre.

La théorie de file d'attente utilise les lois de la probabilité permettant d'estimer le délai d'attente moyen, la longueur moyenne des files d'attente et l'utilisation du poste de travail. Il aide le manager à choisir la capacité la plus rentable, trouver un équilibre entre le service client et le coût de l'augmentation de capacité⁹³.

⁹²D.VERMA, « Decision making style: Social and Creative Dimension», Edition Global IndiaPvt Ltd New Delhi, 2009.

⁹³D.VERMA, « Decision making style: Social and Creative Dimension», Edition Global IndiaPvt Ltd New Delhi, 2009.

- **La Simulation** c'est une technique pour observer le comportement d'un système sous plusieurs conditions alternatives dans un cadre artificiel, lorsque les conditions de l'environnement sont très complexes⁹⁴.

Par ailleurs, il existe d'autres outils quantitatifs (l'arbre de décision, la méthode de MONTE-CARLO etc.) qui sont destinés à des problèmes spécifiques.

5.1.2. Technique Qualitative de prise de décision

Les études récentes ont observé le recours à l'intuition dans la plupart des travaux des managers. AGOR a recensé les cas dans lesquels le recours aux capacités intuitives semble le plus fréquent⁹⁵ :

- Lorsqu'il existe un haut niveau d'incertitude ;
- Lorsqu'il y a peu de précédents pouvant servir de base à l'action, face à de nouvelles tendances qui apparaissent ;
- Lorsque les données sont limitées ou inutilisables ;
- Lorsqu'il se présente plusieurs alternatives possibles au choix, alternatives qui sont toutes valables et cadrent avec les faits dont on dispose ;
- Lorsque le temps pour décider est limité et la pression s'accroît pour prendre la bonne décision.

L'expérience passée du manager représente une base importante et précieuse pour la prise de décisions⁹⁶. Toutefois, quand une situation similaire se reproduit, le manager peut compter sur la décision passée et prendre une solution similaire. SIMON, résume que le manager expérimenté garde en mémoire un grand nombre de connaissances accumulées par entraînement et expérience et organisés en associations d'informations. C'est pour cela qu'il arrive à comprendre une situation et à donner la réponse adéquate beaucoup plus vite qu'un débutant⁹⁷.

Avant de procéder à la prise de décision ou à la résolution d'un problème, beaucoup de managers prennent en considération l'opinion du groupe ou d'autres personnes qui composent

⁹⁴ M.S. MURUGAN, « Management Principles and Practices », Edition Nova Science Publishers, 2007, P115

⁹⁵ A.W.H. AGOR, « Intuition in Organisations », London, Sage Publication, 1989, p 128

⁹⁶ M.S. MURUGAN, op.cit., p 288.

⁹⁷ H.A. SIMON « De la rationalité substantive à la rationalité procédurale », (traduction française de l'article de Simon) publié en 1973, Revue PISTEST, N°3, octobre 2003, p 04.

l'organisation. On a déjà énuméré les avantages liés à la participation d'autres individus à la prise de décision⁹⁸.

Les faits sont d'excellentes bases dans la prise de décision. Lorsqu'ils sont disponibles et adéquats aux problèmes, les décisions prises seront plus efficaces, et moins rationnelles si le manager ne pouvait pas obtenir les faits au moment de la prise de décision⁹⁹.

Parfois, un manager suit et imite la décision prise par les leaders des grandes entreprises. Ces derniers sont caractérisés par une position dominante dans le marché, une forte compétitivité, une grande part de marché, et des décisions efficaces. Généralement, cette méthode de prise de décision est utilisée par les managers des petites et moyennes entreprises qui cherchent un meilleur positionnement sur le marché en croyant que ces décisions ont été déjà traitées par le leader d'une entreprise¹⁰⁰.

5.2. Facteurs essentiels pour une décision efficace.

Selon CANNON, BOWER et BELLE, l'efficacité de la décision est caractérisée par les facteurs suivants¹⁰¹:

5.2.1. Flexible (ou souples)

Le contexte de prise de décision est mal structuré, dynamique et complexe nécessite que les managers fassent preuve de souplesse.

5.2.2. Rapide (disponibilité du temps)

Une autre caractéristique importante d'efficacité est la prise de décision sous la pression du temps disponible. Cette exigence d'allocation du temps nécessite que les managers soient en mesure de prendre une décision rapide.

5.2.3. Résiliente

Ce facteur indique que les managers devraient être en mesure d'effectuer des tâches associées à la résolution des problèmes ou des décisions sous contrainte sans éprouver une baisse de performance.

⁹⁸ M.S. MURUGAN, « Management Principles and Practices », Edition New Age International, p 110,

⁹⁹ M.LUCITA, « Nursing: Practice and Public Health Administration », Current Concepts Edition Reed Elsevier India Private Limited, 2007 2eme Edition, p 36.

¹⁰⁰ R. B. RUDANI, « Principles of Management », Edition Mc Graw Hill Education (India) Private Limited, 2013, p119

¹⁰¹ D.S. DENISE, « Advances in Cross-Cultural Decision Making », Edition Taylor & Francis Group, 2011, p 182.

5.2.4. Adaptative

Dans le cas des décisions stratégiques, le décideur doit impliquer un processus d'évaluation continu pour modifier la stratégie en identifiant la décision appropriée et ajuster la stratégie en conséquence.

5.2.5. La prise de risque

Lorsque les environnements sont caractérisés par de hauts enjeux, les décideurs doivent être en mesure de déterminer toutes les alternatives possibles, ainsi d'évaluer le risque associé à diverses décisions.

5.2.6. Exacte et Précise

Le manager doit être capable d'effectuer toutes les compétences nécessaires avec précision au cours de toute cette tâche de décision.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons abordé plusieurs aspects relatifs aux notions de décisions, ainsi que le rôle de l'information pour la décision, nous avons aussi mise en relief la relation qui les relie. La prise de décision joue un rôle important dans toutes les fonctions et divers domaines de l'organisation. Le succès ou l'échec de l'organisation dépend de la qualité et l'efficacité de ses décisions.

La décision est décrite comme un processus composé de plusieurs étapes nécessaires à la prise de décision ou la résolution de tous problèmes rencontrés dans l'organisation.

L'efficacité de la décision dépend de l'efficacité ou de la qualité de l'information. Cette qualité d'information consiste à un ensemble de caractéristiques telles que la précision, la rapidité, exhaustivité, la cohérence, la fiabilité, etc. Pour assurer et procurer des informations de qualité. L'entreprise devrait concevoir un système d'information efficace et approprié au besoin d'information de chaque manager au moment de chaque décision.

Ainsi, dans le troisième chapitre nous analyserons le rôle de l'information dans le processus décisionnel au sein d'une institution financière (le cas de la Banque Nationale de Développement Agricole-MALI).

**CHAPITRE III : LE ROLE DE
L'INFORMATION DANS LE
PROCESSUS DE PRISE DE
DECISION AU SEIN DE LA
BNDA-MALI**

Introduction

Le secteur bancaire malien s'est développé au cours des dernières années, mais il manque encore de profondeur et l'accès aux services bancaires est limité. Le secteur bancaire constitue l'essentiel du secteur financier malien, puisqu'il détient environ 97 % des actifs de ce dernier¹⁰².

Notre choix pour le secteur bancaire malien s'explique par le fait de l'importance qu'elle occupe dans le secteur financier malien et de sa rapide croissance. De ce fait nous avons décidé de travailler sur la banque nationale de développement agricole du MALI.

Dans ce chapitre nous présentons la banque nationale de développement agricole du Mali (BNDA-MALI), et par la suite nous analyserons l'intérêt que celle-ci accorde à l'information dans son processus de prise de décision.

Section 01 : Présentation générale de notre cas d'étude : la banque nationale de développement du MALI (BNDA-MALI)

La BNDA-MALI est un acteur important du secteur bancaire malien, dans cette section nous allons faire une présentation générale de la banque nationale de développement agricole du Mali (BNDA-MALI) et la description de notre méthodologie d'enquête.

1. Historique de la banque

La Banque Nationale de Développement Agricole a été créée en 1981 par la loi N° 81-08 AN-RM du 03 février 1981. Elle a débuté ses activités en février 1982 avec l'ouverture des agences de Bamako et Koutiala.

Dès l'origine, la Banque avait pour mission principale le financement du développement agricole au Mali. La BNDA s'est largement diversifiée depuis et intervient dans tous les secteurs de l'économie malienne.

2. Etendu de son réseau d'agences

Avec ses 44 représentations implantées dans sept des dix Régions du Mali, un bureau de représentation à Paris, un parc de 57 guichets automatiques de banque actifs (GAB) et 10 en cours d'installation, la BNDA constitue l'instrument pilote de la bancarisation de la

¹⁰²Note technique, Système bancaire et le crédit à l'économie, programme d'évaluation du secteur financier du MALI disponible sur le : <https://documents1.worldbank.org/curated/zh/609361467990947439/pdf/105294-FRENCH-REPF-FSAP-P153363-PUBLIC-Mali-FSAPDM-TN-Banking.pdf>, consulté le 15/10/2021

population malienne. Chaque représentation offre une gamme de produits et services bancaires couvrant l'essentiel des besoins de la population.

2.1. Répartition des représentations

La répartition géographique des représentations de la BNDA est la suivante :

- 3 Représentations à Kayes
- 5 Représentations à Koulikoro
- 10 Représentations à Sikasso
- 6 Représentations à Ségou
- 3 Représentations à Mopti
- 1 Représentation à Tombouctou
- 1 Représentation à Gao
- 14 Représentations à Bamako
- 1 Bureau de Représentation à Paris (France)

3. Méthodologie d'enquête

La réalisation de toute recherche scientifique, fait appel à des méthodes spécifiques et adaptées. C'est dans cette optique et vue notre sujet de recherche que nous avons utilisé des méthodes quantitatives afin d'apporter des réponses à notre objet d'étude.

3.1. Techniques d'investigations mis en place pour notre étude

Dans notre étude, nous avons choisis d'utiliser une méthode quantitative à travers l'administration d'un questionnaire afin de recueillir des données qui nous serviront de base pour essayer de répondre à notre problématique.

A cet effet nous avons envoyé notre questionnaire par mail à notre contact sur place à Bamako qui s'est chargé de la distribution de ce dernier au siège de la BNDA-MALI.

La fermeture des frontières aériennes par l'Algérie dû à la crise sanitaire, ne nous a pas permis d'effectuer un stage pratique raison pour laquelle nous avons opté pour l'élaboration d'un questionnaire.

3.2. Structure de notre questionnaire

Notre questionnaire comporte vingt-neuf questions qui regroupe à la fois des questions fermées qui sont composées de questions à choix unique (QCU) et de questions à choix

multiples (QCM). Ces différentes questions offrent des multiples choix de réponses aux personnes concernées, nous permettant ainsi de faire notre analyse.

Pour mieux organiser notre travail, notre questionnaire est subdivisé en cinq rubriques :

- **La première rubrique** : décrit la composition de notre échantillon ;
- **La deuxième rubrique** : décrit l'entreprise et son environnement ;
- **La troisième rubrique** : parle d'informations et du processus informationnel ;
- **La quatrième rubrique** : résume le système d'information ;
- **La cinquième rubrique** : traite le processus de prise de décisions.

3.3. La constitution de notre population

Dans le cadre de notre analyse, nous nous sommes intéressés à l'ensemble des catégories salariales de la banque, il s'agit aussi bien des cadres dirigeants, managers, qu'exécutants car le sujet traité touche directement ces derniers.

A cet effet nous avons ciblé l'ensemble des salariés du siège principale de la BNDA-Mali, dont le nombre est de deux cent un.

3.4. Description de l'échantillon

La réalisation de notre enquête de terrain avait comme contrainte principale la distance et donc l'impossibilité de distribuer nous-même notre questionnaire.

Notre intermédiaire au Mali, n'a pu distribuer que 30 questionnaires, sur l'ensemble de la population de notre échantillon et il n'a pu collecter que 18 réponses. Nous les avons récupérés après une durée de 37jours.

Tableau 7: Caractéristiques de notre échantillon

Taille de notre population	Nombre de questionnaires distribués	Nombre de réponses collectées	Pourcentage de réponses (%)
201	30	18	60%

Source : fait par nos soins

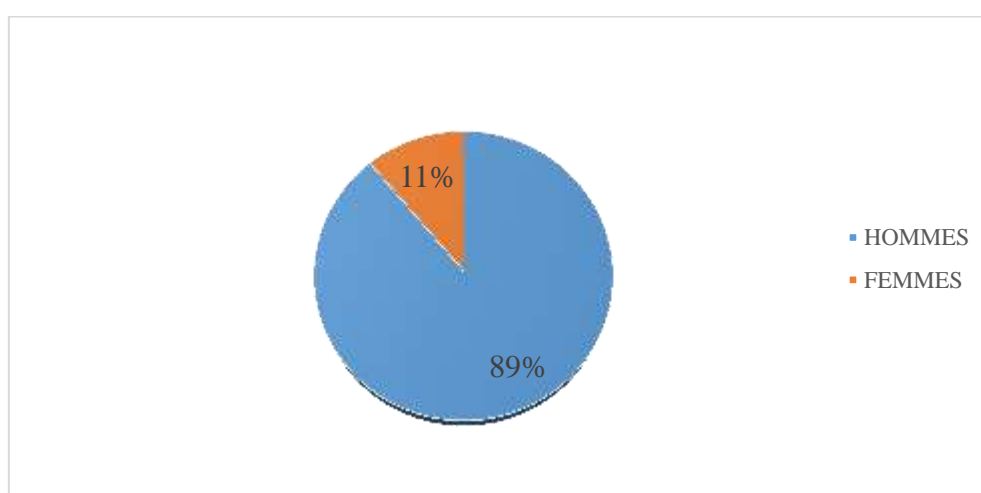
3.5. Caractéristiques de notre échantillon

Nous allons présenter notre échantillon selon les caractéristiques suivantes : le genre, l'âge, le poste occupé au sein de l'entreprise et l'ancienneté dans l'entreprise

3.5.1. Composition de l'échantillon selon le genre**Tableau8:** Composition de l'échantillon selon le genre

Genre	Nombre	Effectif en %
Hommes	16	89%
Femmes	2	11%
Total	18	100%

Source : fait par nos soins grâce aux résultats de notre questionnaire

Figure 10:Composition de l'échantillon selon le genre

Source : fait par nos soins grâce aux résultats de notre questionnaire

Les données ci-dessus indiquent la composition de notre échantillon selon le genre. Sur 18 répondants : 16 (89%) sont des hommes, tandis que 2 (11%) sont des femmes. Notre échantillon est composé majoritairement d'hommes.

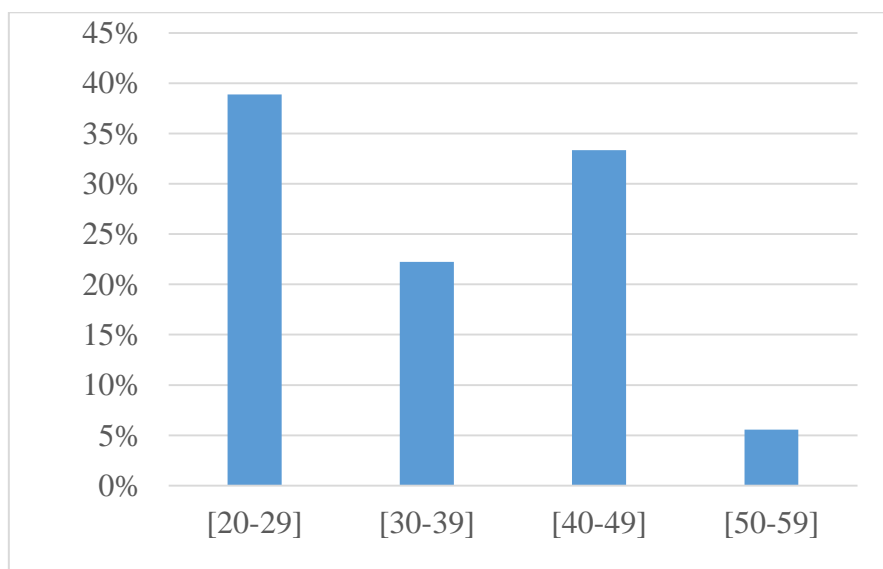
3.5.2. Composition de l'échantillon selon l'âge

Tableau 9 : Composition de l'échantillon selon l'âge

Ages	Nombre	Effectif en %
[20-29]	7	39%
[30-39]	4	22%
[40-49]	6	33%
[50-59]	1	6%
Total	18	100%

Source : fait par nos soins grâce aux résultats de notre questionnaire

Figure 11: Composition de l'échantillon selon l'âge



Source : fait par nos soins grâce aux résultats de notre questionnaire

Le tableau et graphe ci-dessus montrent la composition de notre échantillon selon l'âge. Sur 18 répondants : 07 (39%) sont âgés de 20 à 29 ans, 06 (33%) de 40 à 49 ans, 04 (22%) ont l'âge compris entre 30 et 39 ans, tandis que 01 (6%) dépassent les 50 ans. Notre échantillon est composé principalement de jeunes dans la mesure où 72% de notre échantillon ne dépasse pas 50 ans.

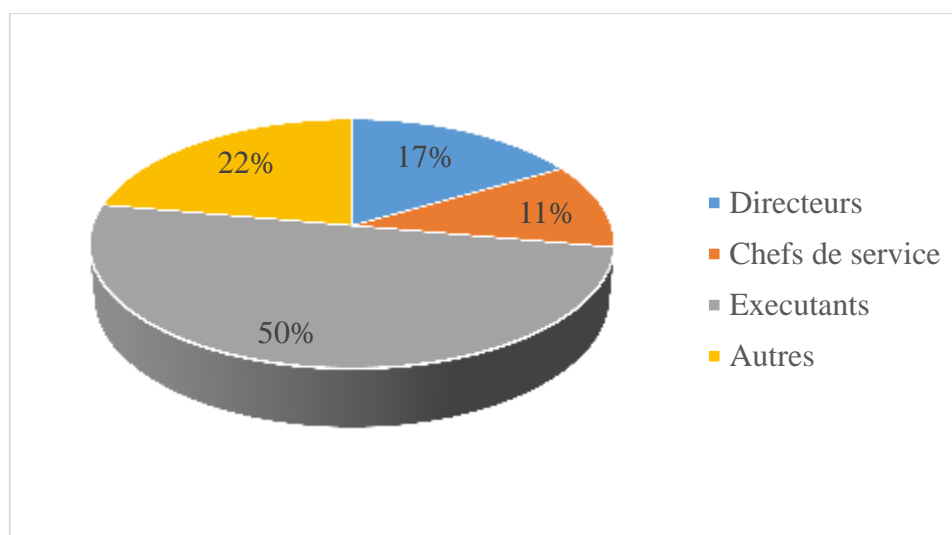
3.5.3. Composition de l'échantillon selon le poste occupé

Tableau 10 : Composition de l'échantillon selon le poste occupé

Poste des répondants	Nombre	Effectif en %
Directeurs	3	17%
Chefs de service	2	11%
Exécutants	9	50%
Autres	4	22%
Total	18	100%

Source : fait par nos soins grâce aux résultats de notre questionnaire

Figure 12: Composition de l'échantillon selon le poste occupé



Source : fait par nos soins grâce aux résultats de notre questionnaire

Les informations ci-dessus indiquent la composition de notre échantillon selon le poste occupé. Sur 18 répondants, 09 (50%) sont des exécutants, 04 (22%) occupent d'autres postes à savoir : caissier, stagiaire, 03 (17%) sont des directeurs, alors que 02 (11%) sont des chefs de service.

Ces données montrent que selon le poste occupé, notre échantillon est composé principalement d'exécutants.

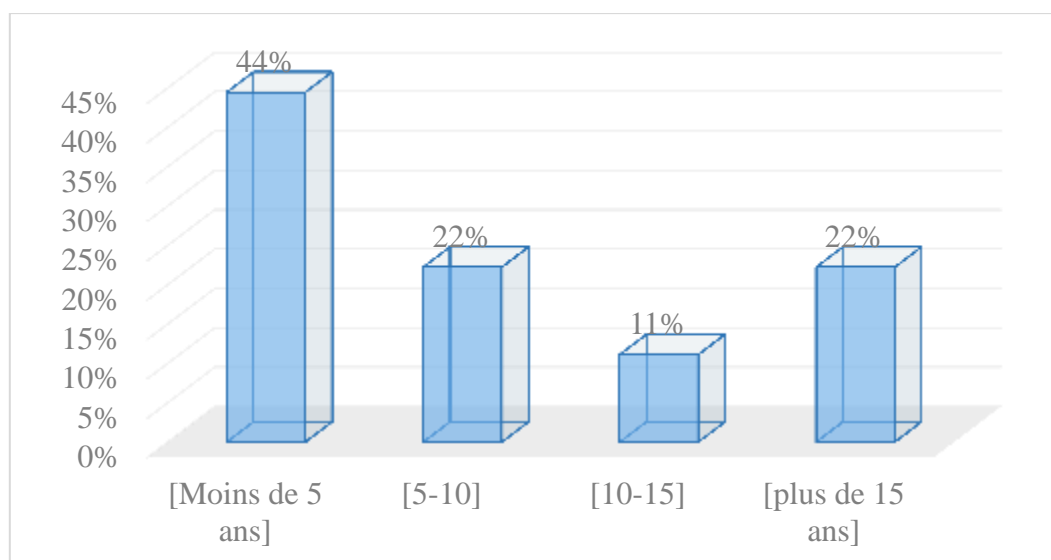
3.5.4. Composition de l'échantillon selon l'ancienneté

Tableau 11 : Composition de l'échantillon selon l'ancienneté

Ancienneté	Nombre	Effectif en %
Moins de 5 ans	8	44%
5-10	4	22%
10-15	2	11%
Plus de 15 ans	4	22%
Total	18	100%

Source : fait par nos soins grâce aux résultats de notre questionnaire

Figure 13: Composition de l'échantillon selon l'ancienneté



Source : fait par nos soins grâce aux résultats de notre questionnaire

Les informations ci-dessus indiquent la composition de notre échantillon selon l'ancienneté au sein de la banque. Sur 18 répondants, 08 (44%) ont moins de 5 ans d'ancienneté, 04 (22%) sont présents au sein de l'entreprise depuis moins de 10ans, 04 (22%) autres sont sur place depuis plus 15 ans, alors que 02 (11%) sont au sein de la banque depuis moins de 5 ans.

Notre échantillon est composé majoritairement des personnes qui ont moins de 10 ans d'ancienneté, soit 66%, ce qui vient corroborer les résultats liés à la jeunesse des effectifs sondés et donc un recrutement récent de ces derniers, mais cela peut aussi être justifié par un certain « turn over » des salariés lié possiblement à des conditions de travail (rémunérations, promotion, etc.) peu avantageuses.

Section 02 : présentation et discussions des résultats

Nous allons à travers cette section analyser et interpréter les résultats relatifs à l'environnement, l'information, le système d'information ainsi qu'à la prise de décision.

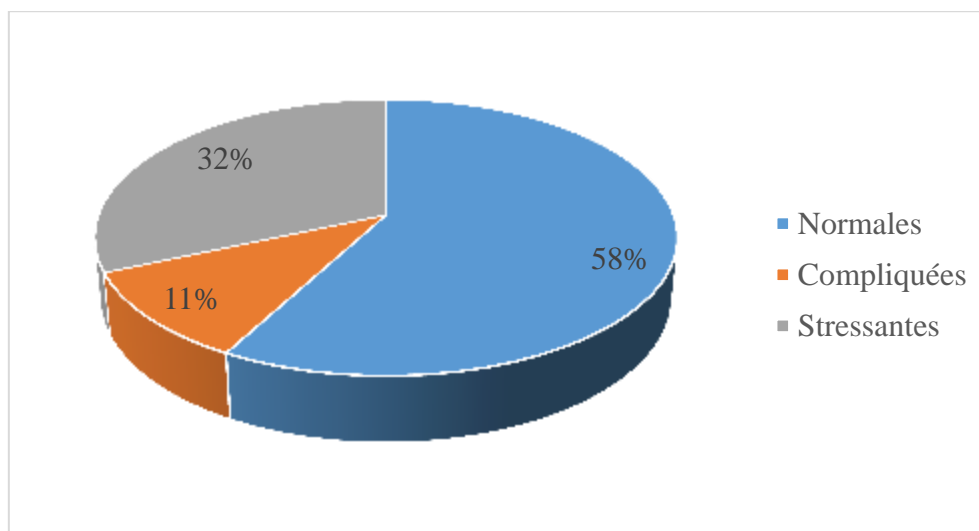
1. L'entreprise et son environnement

Nous allons à travers ce premier titre mettre en lumière les conditions de travail au sein de la banque, l'environnement de cette dernière ainsi que les éléments essentiels au fonctionnement de l'entreprise.

1.1. Les conditions de travail au sein de la BNDA-Mali**Tableau 12 :** Conditions de travail au sein de la BNDA-MALI

Conditions de travail	Effectif en %
Normales	58%
Compliquées	11%
Stressantes	32%
Total	100%

Source : fait par nos soins grâce aux résultats de notre questionnaire

Figure 14: Conditions de travail au de sein de la BNDA-MALI

Source : fait par nos soins grâce aux résultats de notre questionnaire

Le tableau et le graphe ci-dessus expliquent les conditions de travail au sein de l'entreprise. 58% des répondants trouvent que les conditions de travail sont normales, 32% les qualifient de compliquées, alors que 11% estiment qu'elles sont stressantes.

A partir de ces données, nous constatons que les conditions de travail au sein de l'entreprise sont normales. Pour une partie de notre échantillon, cependant 42% trouvent que les conditions sont soit stressantes, soit compliquées, ce qui peut nous renvoyer à la question suivante liée à l'environnement de travail qui est dynamique pour 78% de notre échantillon ce qui dénote d'un environnement bancaire en perpétuels mutations et évolution d'où les 11% qui trouvent les conditions compliquées, ce qui exige des salariés de ce secteur une adaptation permanente à ces changements et donc l'apparition de stress pour 32%.

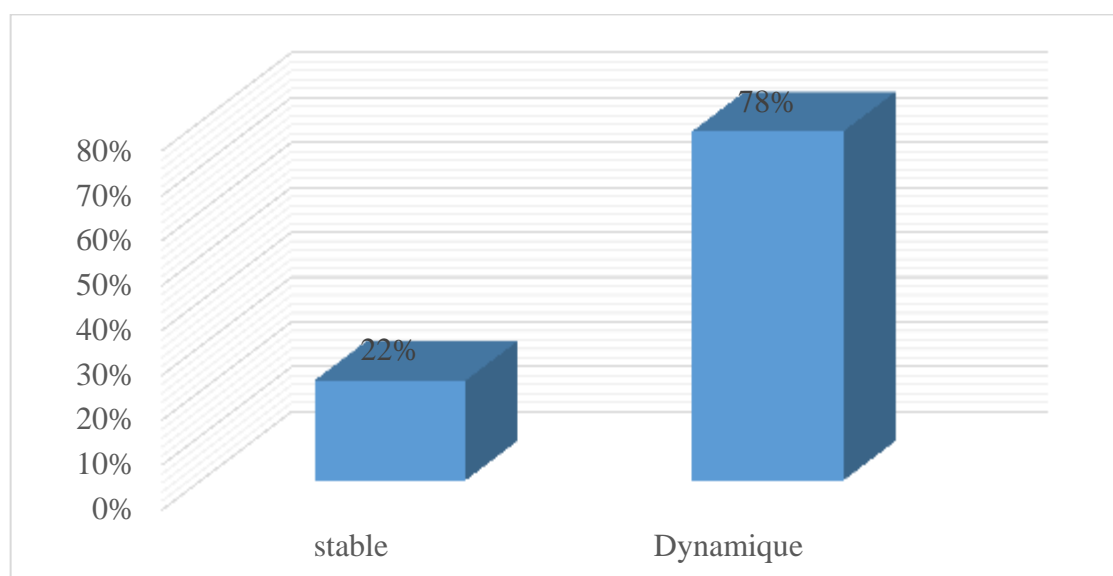
1.2. Analyse de l'environnement de la BNDA-Mali

Tableau 13 : Environnement de l'entreprise

Environnement de l'entreprise	Nombre	Effectif en %
Stable	4	22%
Dynamique	14	78%
Total	18	100%

Source : fait par nos soins grâce aux résultats de notre questionnaire

Figure 15: Environnement de l'entreprise



Source : fait par nos soins grâce aux résultats de notre questionnaire

Les données ci-dessus représentent les situations de l'environnement de l'entreprise. 78% des répondants disent que l'environnement de l'entreprise est dynamique, alors que 22% le trouvent stable.

A partir de ces données nous constatons que l'environnement de l'entreprise est dynamique. Cela s'explique par le fait que le secteur bancaire au MALI est un secteur fortement concurrentiel. Aussi, l'intégration des technologies d'information et de communication (TIC), et leur évolution constante, la mondialisation de la finance mondiale avec la règle des 3 D (Déréglementation, Désintermédiation et Décloisonnement)¹⁰³, font que les banques doivent tout le temps s'adapter aux changements imposés par l'évolution de leur activité.

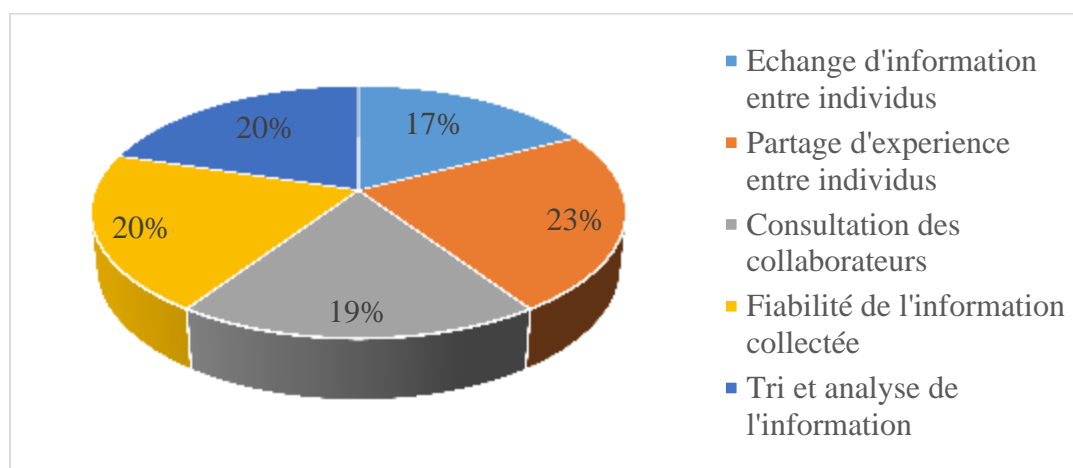
1.3. Analyse des items essentiels à la bonne exécution des tâches

Tableau 14 : Items les plus importants à la bonne exécution des tâches

Items pertinents	Effectif en %
Echange d'information entre individus	17%
Partage d'expérience entre individus	23%
Consultation des collaborateurs	19%
Fiabilité de l'information collectée	20%
Tri et analyse de l'information	20%
Total	100%

Source : fait par nos soins grâce aux résultats de notre questionnaire

Figure 16 : Items les plus importants à la bonne exécution des tâches



Source : fait par nos soins grâce aux résultats de notre questionnaire

Le tableau et le graphe ci-dessus représentent les items les plus importants pour le fonctionnement de l'entreprise selon notre échantillon.

¹⁰³ La règle des 3D a été mise en place par Henri BOURGUINAT, économiste français né en 1930, spécialiste en économie et finance internationales.

23% de notre échantillon estiment que le plus important c'est le partage d'expérience, 20% considèrent que l'échange d'informations entre les salariés et la fiabilité des informations comme les éléments les plus importants dans l'accomplissement de leurs tâches, 19% ont choisis la consultation entre collaborateurs, alors que 17% ont opté pour l'échange d'informations entre individus.

A partir des informations obtenues, nous pouvons dire que pour notre échantillon, le partage d'expérience est l'élément le plus important car il estime que ce dernier permet de mieux comprendre le fonctionnement de l'entreprise, ainsi cela leur facilitera la compréhension des informations à collecter. Le fait de savoir quelles sont les informations à collecter rend plus fiables ces dernières. Cependant, nous remarquons que 17% accordent plus d'importance à la diffusion de l'information.

2. Information et processus informationnel

Cette partie sera consacrée à l'analyse des éléments en lien avec l'information

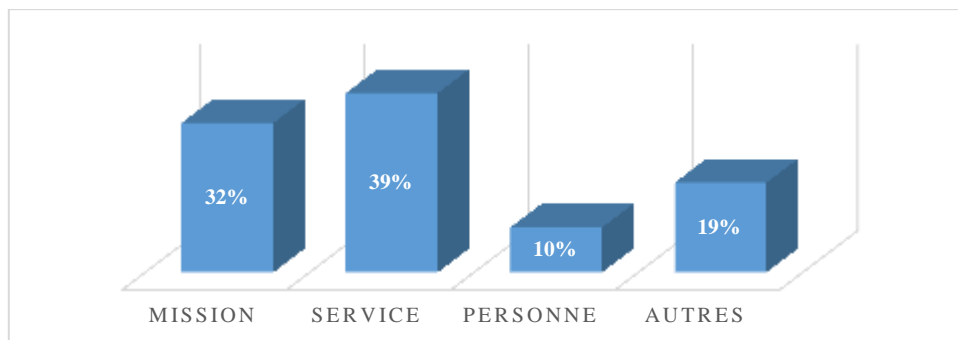
2.1. Analyse des différentes sources dans la recherche informationnelle au sein de l'entreprise

Tableau 15 : Parties prenantes en charge de la recherche de l'information

Recherche d'information	Effectif en %
Missions	32%
Services	39%
Personnes	10%
Autres	19%
Total	100%

Source : fait par nos soins grâce aux résultats de notre questionnaire

Figure 17:Parties prenantes en charges de la recherche de l'information



Source : fait par nos soins grâce aux résultats de notre questionnaire

Les données ci-dessus représentent les différentes parties prenantes chargées de la recherche d'informations au sein de l'entreprise. 39% des répondants indiquent que c'est un service spécial qui est chargé de la recherche d'information, 32% disent que la recherche d'information est l'objet d'une mission, 19% considèrent qu'il y'a d'autres éléments chargés de la recherche d'informations, tandis que 10% estiment que ce sont des personnes qui font la recherche d'informations.

Après lecture des différentes informations, nous déduisons que la recherche d'information dans cette entreprise est l'objet d'un service spécial. Cela peut s'expliquer par le fait que l'entreprise dans son fonctionnement a constamment besoin d'informations et l'un des moyens le plus efficace pour disposer d'informations à plein temps serait de disposer d'un service spécifique dédié à la recherche d'informations. Néanmoins, vue l'importance des informations recherchées un seul service peut ne pas suffire, ce qui justifie que 32% des répondants ont choisis une mission.

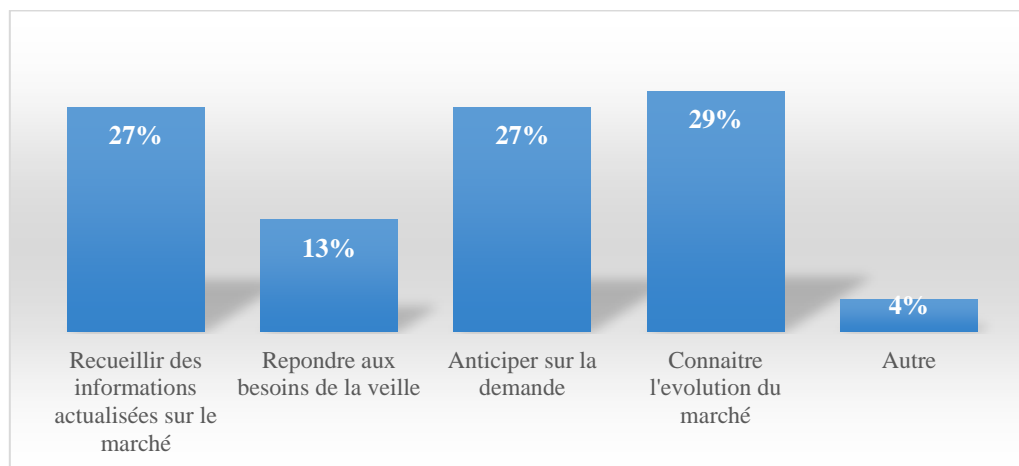
2.2. Analyse des objectifs liés à la collecte d'information

Tableau 16 : Objectifs de la collecte d'informations

Objectifs de la collecte de l'information	Effectif en %
Recueillir des informations actualisées sur le marché	27%
Répondre aux besoins de la veille	13%
Anticiper sur la demande	27%
Connaitre l'évolution du marché	29%
Autres	4%
Total	100%

Source : fait par nos soins grâce aux résultats de notre questionnaire

Figure 18: Objectifs de la collecte d'informations



Source : fait par nos soins grâce aux résultats de notre questionnaire

Le tableau et graphe ci-dessus montrent les objectifs de la collecte des informations par l'entreprise. 29% des personnes interrogées pensent que l'objectif visé lors d'une collecte d'informations est de connaître l'évolution du marché, 27% estiment qu'il faut collecter des informations afin d'anticiper sur la demande ainsi que pour recueillir des informations actualisées sur le marché, 13% disent que la collecte d'informations a pour objet de répondre aux besoins de la veille, alors que 4% estiment qu'il y'a d'autres raisons de collecte d'informations comme : fiabilisé les bases de données, être compétitif et pour la prise de décision.

A partir des résultats obtenus, nous pouvons considérer que l'objectif principal de la collecte des informations est de connaître l'évolution du marché, car le fait de connaître l'évolution du marché permet à la fois d'anticiper sur la demande, répondre aux besoins de la veille, etc. Des outils comme le modèle PESTEL ou celui des cinq forces de Porter peuvent aider à cette mission.

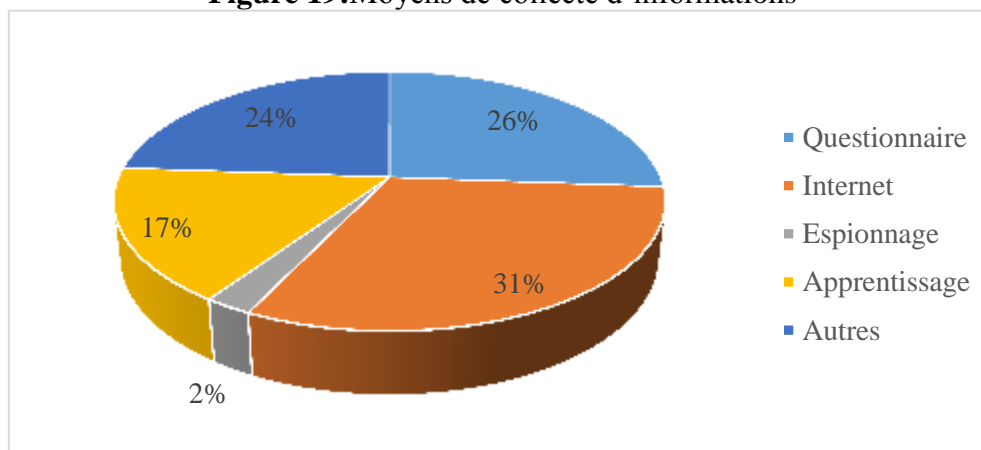
2.3.Analyse des moyens de collecte de l'information par la BNDA-MALI

Tableau 17 : Moyens de collecte d'informations

Moyens de collecte	Effectif en %
Questionnaire	26%
Internet	31%
Espionnage	2%
Apprentissage	17%
Autres	24%
Total	100%

Source : fait par nos soins grâce aux résultats de notre questionnaire

Figure 19:Moyens de collecte d'informations



Source : fait par nos soins grâce aux résultats de notre questionnaire

Les données indiquées dans le tableau et le graphe ci-dessus représentent les différents moyens de collecte d'informations par l'entreprise. 31% des personnes interrogées utilisent l'internet comme moyen de collecte d'information, 26% ont choisis le questionnaire, 24% optent pour d'autres moyens : échanges d'informations, collaboration entre entreprise rapports d'études, moyens indiqués par les procédures de l'entreprise, 17% ont plus opté pour l'apprentissage, alors que 2% seulement ont choisis l'espionnage.

A partir des différentes données présentées ci-dessus, nous constatons que le moyen le plus utilisé au sein de cette entreprise pour la collecte d'informations est l'internet. Cela s'explique par le fait qu'on trouve énormément d'informations sur le net, il suffit juste de savoir quoi chercher et comment le chercher. La méthode du questionnaire reste très fastidieuse dans la mesure où elle est chronophage, entre l'élaboration, la soumission, la collecte et l'analyse. Pour ce qui de l'apprentissage, il est évident que plus un salarié accompli une tâche quotidiennement, plus il va acquérir de l'expérience et pourra par la suite tirer des informations pour améliorer le rendement de son poste. Enfin, l'espionnage reste une pratique illégale et puni par la loi, son utilisation reste cependant effective dans des secteurs très sensibles (secteurs à haut potentiel technologique).

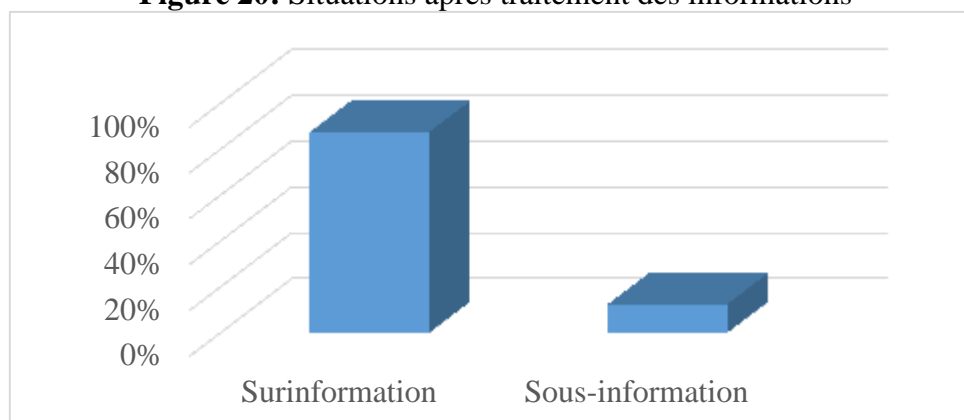
2.4. Analyse de la situation de BNDA-Mali après le traitement des informations

Tableau 18 : Situations après traitement des informations

Situation de la BNDA-Mali après traitement de l'information	Effectif en %
Surinformation	88%
Sous-information	12%
Total	100%

Source : fait par nos soins grâce aux résultats de notre questionnaire

Figure 20: Situations après traitement des informations



Source : fait par nos soins grâce aux résultats de notre questionnaire

Le tableau et graphe ci-dessus expriment la situation dans laquelle se trouve la BNDA-Mali après le traitement des informations. 88% des personnes interrogées disent être dans une situation de surinformation, tandis que 12% seulement se trouvent en situation de sous-information.

A partir de ces données, nous pouvons voir que le personnel se retrouve majoritairement en situation de surinformation. Cela peut s'expliquer par le fait que le personnel collecte une énorme quantité de données dont une partie se trouve inexploitée. Aussi, cela peut être le résultat de l'absence d'un tri en amont qui filtre les informations non vitales pour la banque.

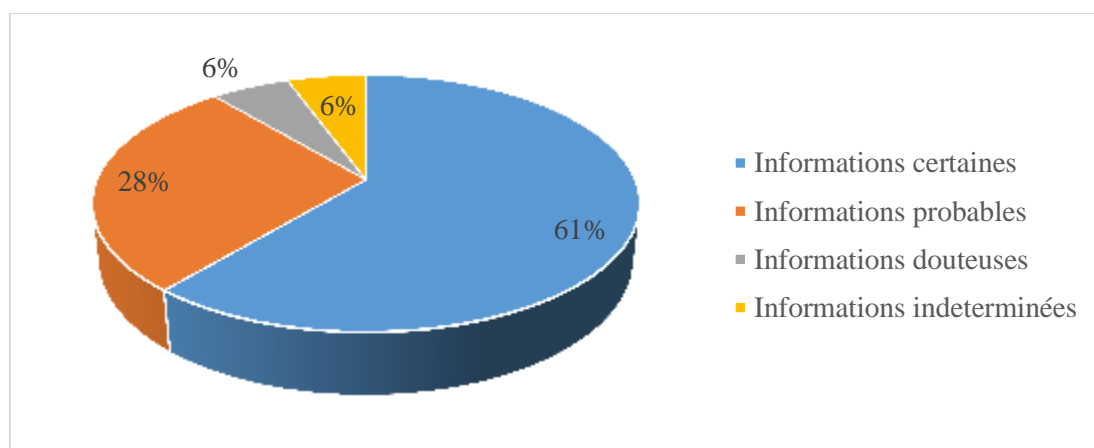
2.5. Analyse du degré de fiabilité des informations obtenues

Tableau 19 : Degré de fiabilité des informations obtenues

Degré de fiabilité des informations	Nombres	Effectif en %
Informations certaines	11	51%
Informations probables	5	28%
Informations douteuses	1	6%
Informations indéterminées	1	6%
Total	18	100%

Source : fait par nos soins grâce aux résultats de notre questionnaire

Figure 21:Degré de fiabilité des informations obtenues



Source : fait par nos soins grâce aux résultats de notre questionnaire

Les données présentées ci-dessus expriment le degré de fiabilité des informations obtenues. A première vue, 61% des répondants jugent que les informations obtenues sont fiables, 28% pensent qu'elles sont probables, 6% les trouvent indéterminées, et douteuses.

Au vu de ces chiffres, nous constatons que la majorité des informations obtenues est fiable, cela peut se traduire par le fait que l'entreprise doit posséder un dispositif dédié à la veille informationnelle ou qu'elle dispose d'une source fiable. Néanmoins 40% des informations restent douteuses ou probables ce qui peut en partie expliquer cette situation de surinformation exprimée par les salariés.

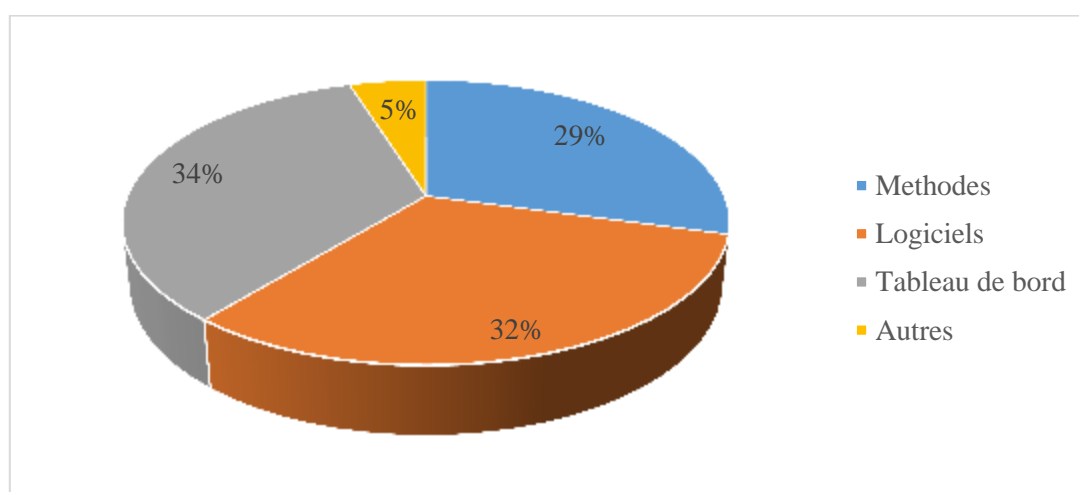
2.6. Analyse des outils de traitement de l'information collectée

Tableau 20 : Outils de traitement de l'information

Moyens de traitement des informations	Effectif en %
Méthodes	29%
Logiciels	32%
Tableau de bord	34%
Autres	5%
Total	100%

Source : fait par nos soins grâce aux résultats de notre questionnaire

Figure 22: Outils de traitement de l'information



Source : fait par nos soins grâce aux résultats de notre questionnaire

Les données ci-dessus illustrent les outils utilisés pour tirer les résultats à partir des informations collectées. 34% des résultats obtenus estiment que les résultats sont représentés sur un tableau de bord, 32% ont optés pour un traitement à partir d'un logiciel, 29% ont choisis un traitement fait à partir des méthodes, alors que 5% sont pour l'utilisation d'autres moyens de traitement (Excel).

A partir de ces données, nous constatons que le traitement des informations collectées est fait principalement par le tableau de bord, cela s'explique par le fait que ce dernier est un bon outil de pilotage qui donne une vision globale des informations.

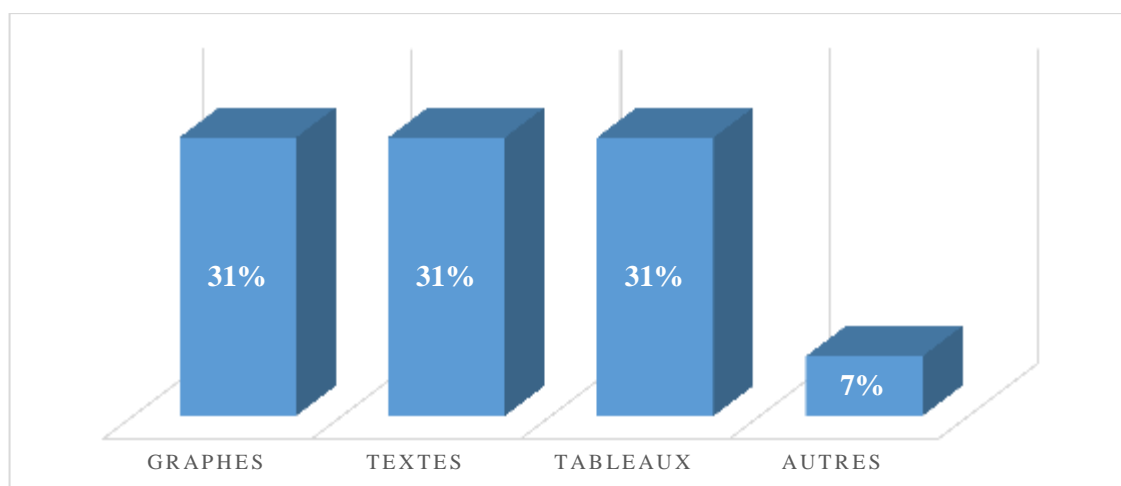
2.7. Analyse des supports utilisés pour présenter le résultat des informations traitées

Tableau 21 : Supports de présentation des résultats

Supports utilisés pour la présentation des résultats	Effectif en %
Graphes	31%
Textes	31%
Tableaux	31%
Autres	7%
Total	100%

Source : fait par nos soins grâce aux résultats de notre questionnaire

Figure 23: Supports de présentation des résultats



Source : fait par nos soins grâce aux résultats de notre questionnaire

Le tableau et le graphe ci-dessus représentent les différents supports utilisés au sein de l'entreprise pour présenter les résultats (informations). 31% des personnes interrogées ont choisis les graphes, même pourcentage pour les tableaux et aussi pour l'utilisation des textes, alors que 7% seulement ont optés pour d'autres moyens (statistiques, power point).

L'unanimité dans l'utilisation des supports tels que les tableaux, graphes et textes peut s'expliquer par le fait que ces derniers présentent une plus grande maniabilité, accessibilité et facilité pour présenter, interpréter et expliquer des résultats.

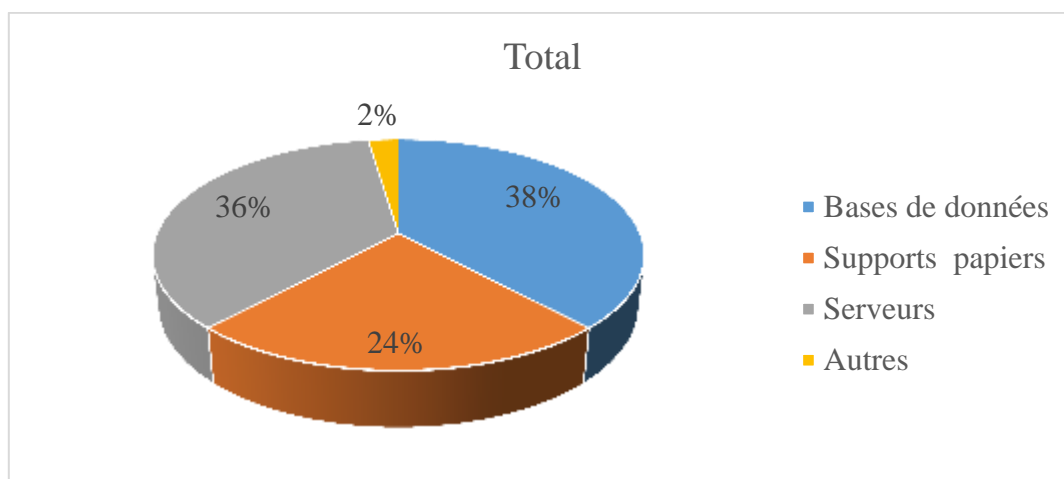
2.8. Analyse des outils de stockage de l'information

Tableau 22 : Outils de stockage des informations

Outils de stockage de l'information	Effectif en%
Bases de données	38%
Supports papiers	24%
Serveurs	36%
Autres	2%
Total	100%

Source : fait par nos soins grâce aux résultats de notre questionnaire

Figure 24: Outils de stockage des informations



Source : fait par nos soins grâce aux résultats de notre questionnaire

Le tableau et le graphe ci-dessus représentent les différents outils utilisés pour le stockage des informations. 38% des répondants utilisent des bases de données, 36% optent pour des serveurs, 24% choisissent des supports papiers alors que 2% utilisent d'autres supports de stockage.

Nous remarquons, que les éléments de notre échantillon optent principalement pour les bases de données, ainsi que les serveurs pour le stockage des informations, cela peut être dû au fait que les bases de données disposent d'une grande capacité de stockage.

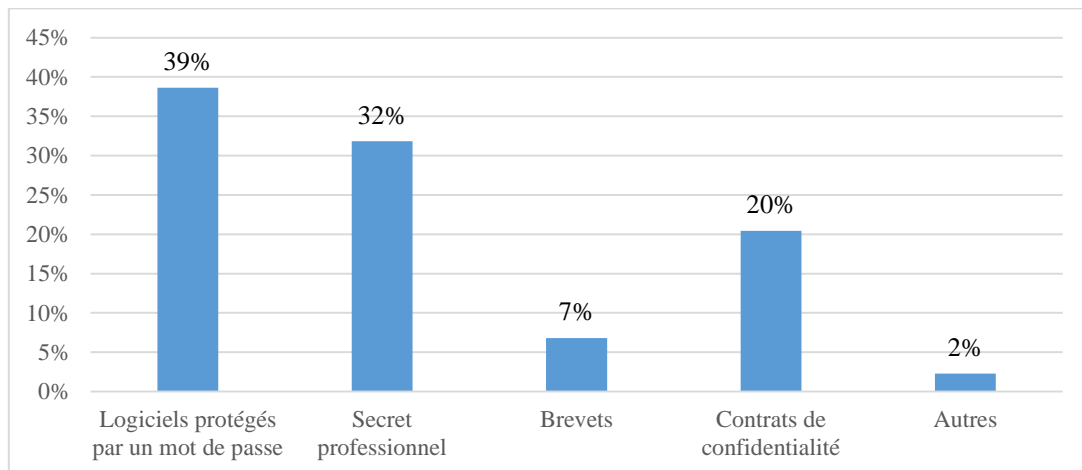
2.9. Analyse des moyens utilisés pour sécuriser le patrimoine informationnel de l'entreprise

Tableau 23 : Moyens de protection des informations

Moyens de protection des informations	Effectif en %
Logiciels protégés par un mot de passe	39%
Secret professionnel	32%
Brevets	7%
Contrats de confidentialité	20%
Autres	2%
Total	100%

Source : fait par nos soins grâce aux résultats de notre questionnaire

Figure 25: Moyens de protection des informations



Source : fait par nos soins grâce aux résultats de notre questionnaire

Les données ci-dessus représentent les moyens de protection du patrimoine informationnel de l'entreprise. 38% des personnes interrogées se fient à des logiciels protégés par un mot de passe pour la protection de l'information, 32% préfèrent le secret professionnel, 20% ont optées pour les contrats de confidentialité, 7% ont choisis les brevets, tandis que 2% seulement considèrent qu'il y'a d'autres moyens.

A partir de ces données, nous observons que notre échantillon utilise généralement des logiciels protégés par un mot de passe afin de protéger le patrimoine informationnel, ceci s'explique par le fait qu'il y'a peu de personnes qui ont accès aux logiciels protégés, ils protègent aussi contre des cybers attaques. Néanmoins ils peuvent être vulnérables, cela explique le fait que 32% de notre échantillon préfèrent le secret professionnel.

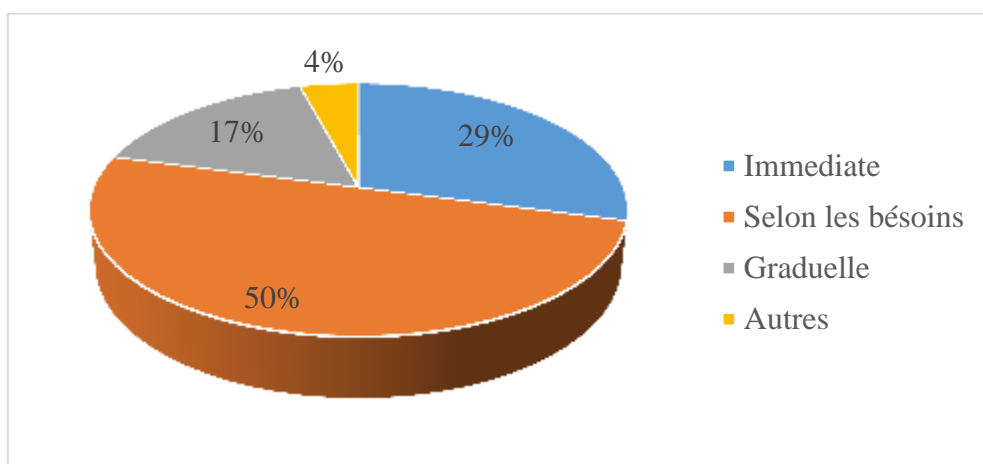
2.10. Analyse du flux et vitesse de diffusion de l'information au sein de la BNDA-MALI

Tableau 24 : Flux et vitesse de diffusion de l'information

Flux et vitesse de diffusion de l'information	Effectif en %
Immédiate	29%
Selon les besoins	50%
Graduelle	17%
Autres	4%
Total	100%

Source : fait par nos soins grâce aux résultats de notre questionnaire

Figure 26: Flux et vitesse de diffusion de l'information



Source : fait par nos soins grâce aux résultats de notre questionnaire

Les données ci-dessus représentent les flux et vitesse de diffusion des informations au sein de l'entreprise. 50% des personnes interrogées disent que les informations sont diffusées selon les besoins de l'entreprise, 29% estiment que la diffusion est immédiate, 17% considèrent qu'elle est graduelle, alors que 4% pensent que cette diffusion est faite à une fréquence différente.

La moitié de notre échantillon trouve que la diffusion des informations est principalement faite selon les besoins. Car l'information n'a de la valeur que lorsqu'elle est utilisée au moment opportun, l'entreprise peut disposer des informations qui ne sont pas utilisables sur place mais ces informations pourraient avoir une importance capitale à un autre moment.

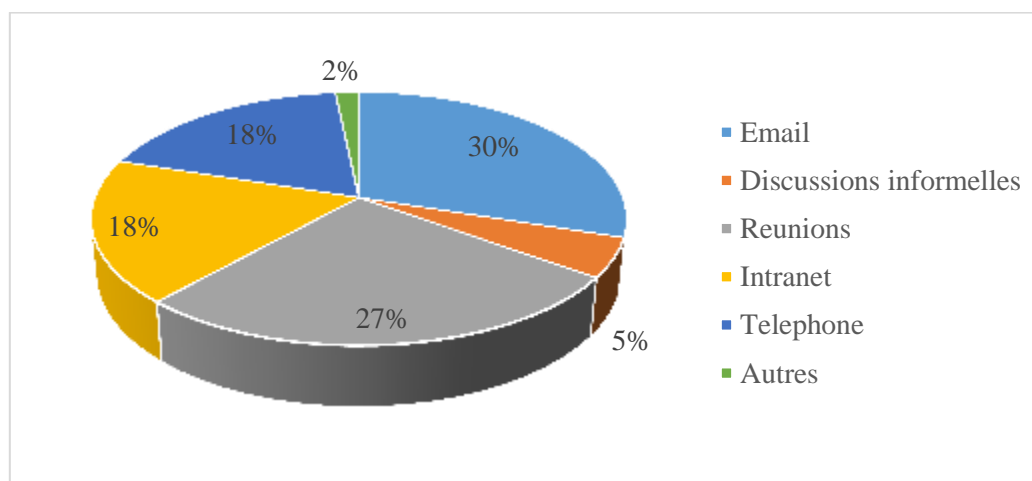
2.11. Analyse des outils de transmission de l'information au sein de la BNDA-Mali

Tableau 25 : Modes de transmission des informations

Modes de transmission des informations les outils de transmission de l'information	Effectif en %
Email	30%
Discussions informelles	5%
Réunions	27%
Intranet	18%
Téléphone	18%
Autres	2%
Total	100%

Source : fait par nos soins grâce aux résultats de notre questionnaire

Figure 27: Modes de transmission des informations



Source : fait par nos soins grâce aux résultats de notre questionnaire

Le tableau, graphe ci-dessus représentent les outils de communication de l'information au sein de l'entreprise. 30% des répondants transmettent les informations par email, 27% ont choisis les réunions, 18% optent pour le téléphone et l'intranet, 5% disent que le moyen de transmission des informations est les discussions informelles, tandis que 2% estiment qu'il y'a d'autres moyens (note et circulaire).

A partir de ces informations, nous constatons que l'intégration des TIC a fait changer les comportements en matière de communication et donc de diffusion de l'information d'où le fait que les moyens les plus utilisés pour la transmission des informations sont l'email, le téléphone et intranet (66%). Cela s'explique par le fait que ces derniers (l'email, téléphone) sont des moyens pratiques, même étant à l'extérieur de l'entreprise on peut recevoir des informations par email et téléphone. Cependant, les réunions qui présentent l'avantage d'un

contact humain et une certaine proximité qui favorise la consolidation des liens, la cohésion et l'adhésion des salariés sont plébiscitées à 28%.

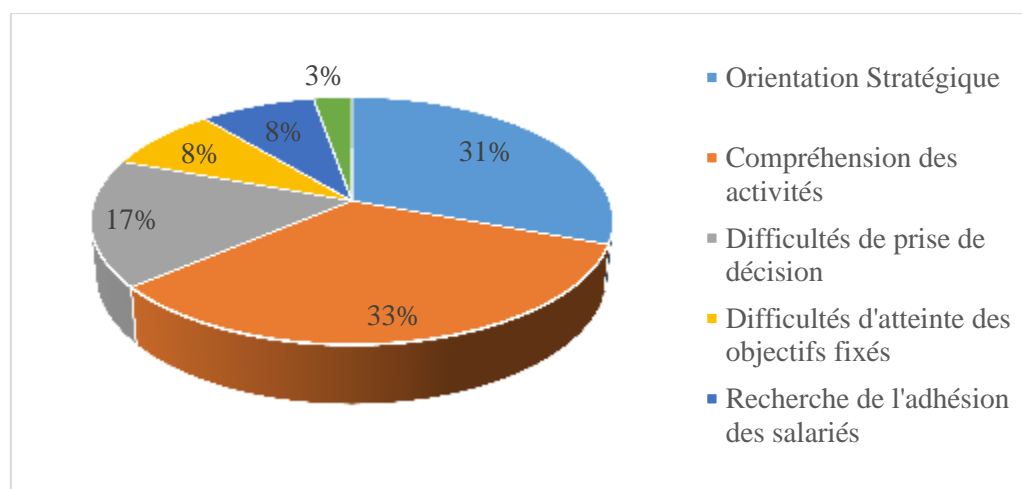
2.12. Analyse des moyens d'identification des besoins en informations

Tableau 26 : Moyens d'identification des besoins en informations

Moyens d'identification des besoins en informations	Effectif en %
Orientation Stratégique	31%
Compréhension des activités	33%
Difficultés de prise de décision	17%
Difficultés d'atteinte des objectifs fixés	8%
Recherche de l'adhésion des salariés	8%
Autres	3%
Total	100%

Source : Fait par nos soins grâce aux résultats de notre questionnaire

Figure 28: Moyens d'identification des besoins en informations



Source : fait par nos soins grâce aux résultats de notre questionnaire

Le tableau et le graphe ci-dessus représentent les moyens d'identification des besoins en information de l'entreprise. 33% des répondants affirment que le recours aux informations est dû à un manque de compréhension des activités, 31% l'orientation stratégique, 17% ont besoins d'informations pour la prise de décisions, 8% en ont besoins pour l'atteinte des objectifs fixés, et l'adhésion des salariés, alors que 3% sont pour d'autres raisons (difficulté d'analyse des risques).

Ces informations nous montrent que la majeure partie des répondants identifie leurs besoins en informations afin de leur permettre de comprendre leurs activités. L'identification des besoins en informations intervient aussi lors : de la prise de décision, l'adhésion des salariés, pour l'atteinte des objectifs, compréhension des orientations stratégiques e d'autres raisons diverses. Ces choix peuvent se justifier par le fait que le bon fonctionnement de l'entreprise passe par la compréhension des activités, ainsi cela facilite aussi la prise de décision.

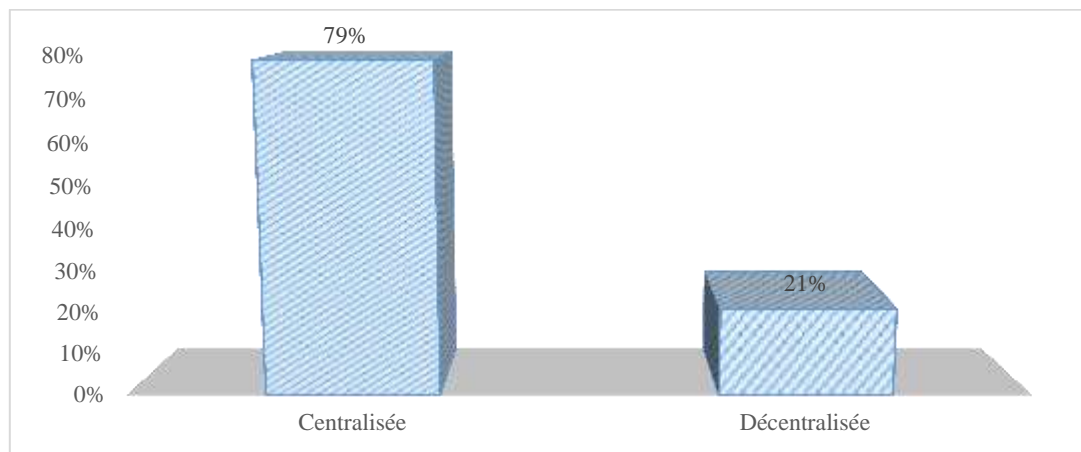
2.13. Analyse de la centralisation de l'information au sein de la BNDA-Mali

Tableau 27 : Centralisation de la diffusion de l'information

Centralisation de la diffusion de l'information	Effectif en %
Centralisée	79%
Décentralisée	21%
Total	100%

Source : fait par nos soins grâce aux résultats de notre questionnaire

Figure 29:Centralisation de la diffusion de l'information



Source : fait par nos soins à l'aide de notre questionnaire

Le tableau et le graphe ci-dessus représentent la centralisation de la diffusion des informations dans l'entreprise. 79% des personnes interrogées estiment la diffusion des informations est centralisée, 21% disent qu'elle est décentralisée.

A partir de ces données, nous remarquons que la diffusion des informations dans l'entreprise est centralisée. Cela n'est dû au fait que l'entreprise dispose d'une structure organisationnelle de type fonctionnel (voir annexe 1) qui est trop complexe dans laquelle chaque département est indépendant vis-à-vis des autres.

2.14. Analyse des sources d'information au sein de la BANDA-Mali

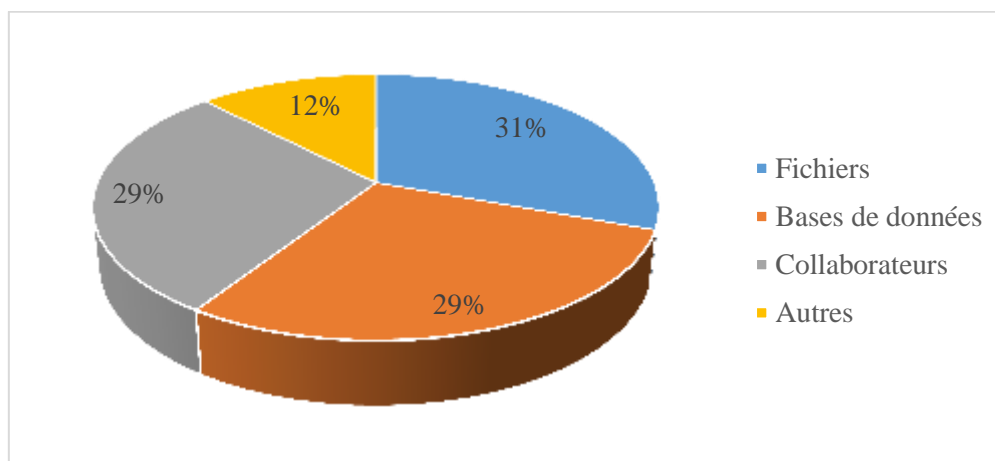
a) Internes

Tableau 28 : Sources de l'information interne

Sources d'informations internes	Effectif en %
Fichiers	31%
Bases de données	29%
Collaborateurs	29%
Autres	12%
Total	100%

Source : fait par nos soins grâce aux résultats de notre questionnaire

Figure 30: Sources de l'information interne



Source : fait par nos soins grâce aux résultats de notre questionnaire

Le tableau et le graphe ci-dessus représentent l'origine des informations gérées par l'entreprise notamment ceux d'origine internes. 31% des personnes interrogées considèrent que les informations internes proviennent des fichiers, 29% jugent qu'elles sont issues des bases de données, et de la recherche des collaborateurs alors que 12% des informations internes sont obtenues grâce à d'autres sources (logiciels, documentation, note, règlement, mail, serveurs et circulaire).

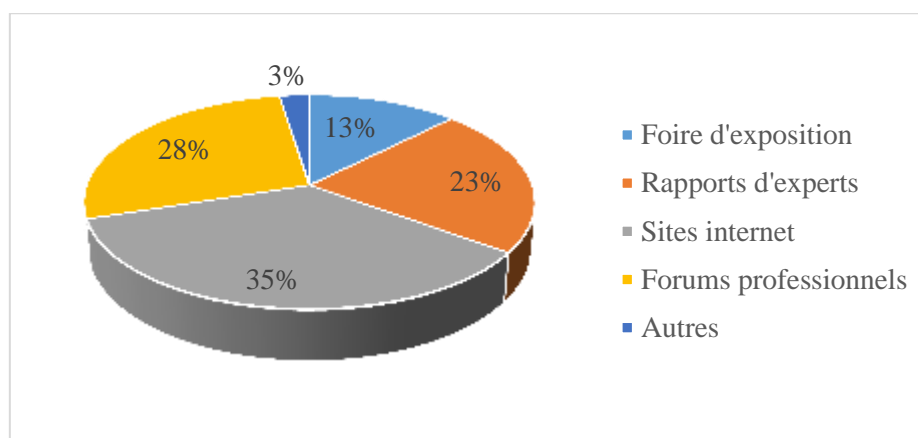
De ces informations, nous constatons que les informations internes proviennent principalement des fichiers, cela s'explique par le fait que l'entreprise doit posséder d'une base de données qui englobe un ensemble de fichiers comme exemple, nous mettons en perspective les fichiers clients.

b) Externes

Tableau 29 : Sources d'informations externes

Sources d'informations externes	Effectif en %
Foire d'exposition	13%
Rapports d'experts	23%
Sites internet	35%
Forums professionnels	28%
Autres	3%
Total	100%

Source : fait par nos soins grâce aux résultats de notre questionnaire

Figure 31: Sources de l'information externe

Source : fait par nos soins grâce aux résultats de notre questionnaire

Les informations présentées dans le tableau et graphe ci-dessus représentent les différentes sources d'informations externes de l'entreprise. 35% des répondants considèrent les sites internet comme principale source d'informations externes, 28% estiment que les informations externes viennent essentiellement des forums professionnels, 23% disent qu'elles proviennent plutôt des rapports des experts, 13% ont choisis les foires d'exposition, alors que 3% estiment qu'elles proviennent d'autres sources (salons).

A partir des données citées ci-dessus, nous constatons que pour notre échantillon la première source d'information externe est les sites internet, cela s'explique par le fait qu'il y'a énormément d'informations sur internet il suffit juste de savoir quoi chercher. Ce qui confirme le fait que le moyen le plus utilisé pour la collecte d'information soit internet (voire le point relatif aux moyens de collecte de l'information). Cependant d'autres répondants accordent plus d'importance aux forums professionnels.

3. Systèmes d'information

Cette rubrique traite le système d'information de la BNDA-MALI.

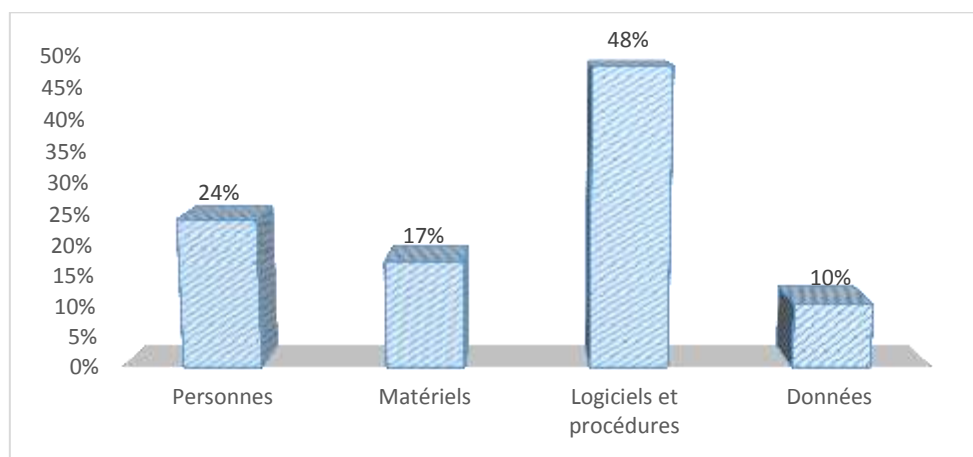
3.1. Analyse de l'organisation du système d'information (SI) au sein de la BNDA-MALI

Tableau 30 : Organisation du SI au sein de la BNDA-MALI

Organisation du système d'information	Effectif en %
Personnes	24%
Matériels	17%
Logiciels et procédures	48%
Données	10%
Total	100%

Source : fait par nos soins grâce aux résultats de notre questionnaire

Figure 32: Organisation du SI au sein de la BNDA-MALI



Source : fait par nos soins grâce aux résultats de notre questionnaire

Le tableau et graphe ci-dessus montrent à partir de quoi est organisé le système d'information de l'entreprise. 48% des répondants estiment que le système d'information est organisé à partir des logiciels et procédures, 24% donnent plus d'importance aux personnes, 17% optent pour les matériels pour l'organisation du système d'information alors que 10% se fient aux données.

A partir de ces informations, nous voyons que le système d'information est généralement organisé à partir des logiciels et procédures. Cela est dû au fait que le système d'information est largement dominé par la technologie (ordinateurs, logiciels...), ce qui justifie la dimension technologique du système d'information.

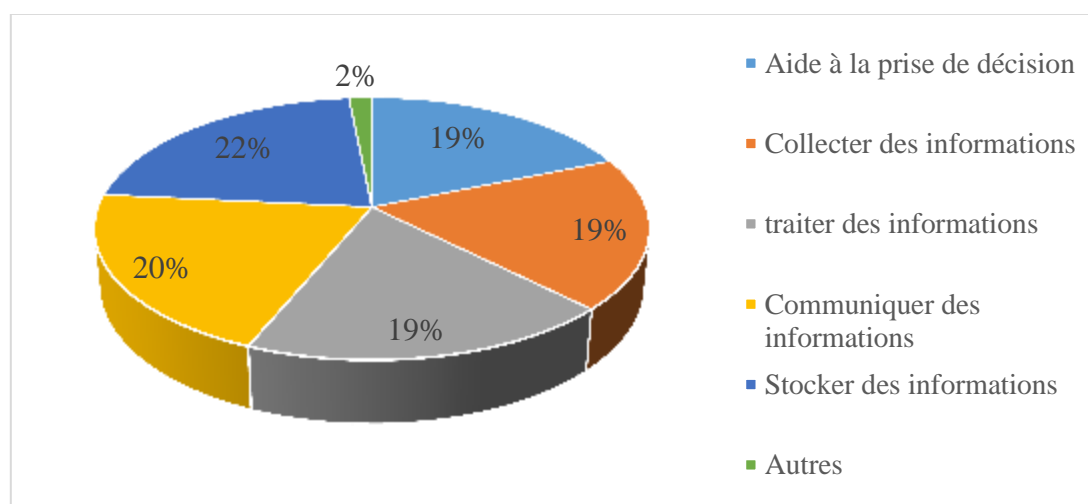
3.2. Analyse des fonctions assignées au système d'information au sein de la BNDA-MALI

Tableau 31 : Fonctions du SI

Fonctions du système d'information	Effectif en %
Aide à la prise de décision	19%
Collecter des informations	19%
Traiter des informations	19%
Communiquer des informations	20%
Stocker des informations	22%
Autres	2%
Total	100%

Source : fait par nos grâce aux résultats de notre questionnaire

Figure 33: Fonctions du SI



Source : fait par nos soins grâce aux résultats de notre questionnaire

Les données ci-dessus indiquent les différentes fonctions assignées au système d'information au sein de l'entreprise. 22% des personnes interrogées jugent que le SI a pour fonction principale le stockage des informations, 20% des répondants assignent au SI la fonction de communication des informations, 19% pensent que le SI a comme fonction le traitement, la collecte des informations et l'aide à la décision comme fonctions fondamentales, alors que 2% seulement ont opté pour d'autres fonctions (analyse de l'information).

En se basant sur les différentes données obtenues, nous voyons que notre échantillon estime que le SI a pour fonction principale le stockage des informations. Cela peut s'expliquer

par le fait que les informations, après avoir été collectées ont besoins d'être stocker, afin de faciliter le traitement des données reçues c'est là qu'intervient la fonction stockage du SI. Ces données rejoignent la définition donnée par R. REIX « Un système d'information est un ensemble organisé de ressources (personnes, données, procédures, matériels, logiciels) permettant d'acquérir, de traiter, de stocker des informations (sous forme de donnée, textes, images, et sons), dans et entre organisation »¹⁰⁴.

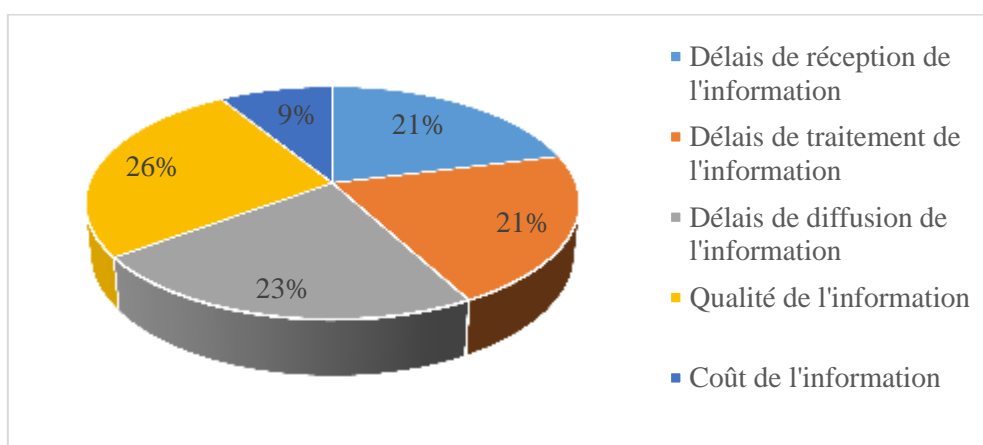
3.3.Analyse des facteurs d'efficacité du système d'information au sein de la BNDA-MALI

Tableau 32 : Facteurs d'efficacité du SI

Facteurs d'efficacité du système d'information	Effectif en %
Délais de réception de l'information	21%
Délais de traitement de l'information	21%
Délais de diffusion de l'information	23%
Qualité de l'information	26%
Coût de l'information	9%
Total	100%

Source : fait par nos soins grâce aux résultats de notre questionnaire

Figure 34: Facteurs d'efficacité du SI



Source : fait par nos soins grâce aux résultats de notre questionnaire

Le tableau et graphe ci-dessus représentent les facteurs d'efficacité du système d'information de l'entreprise. 26% des personnes interrogées estiment que le plus important pour un système d'information est la qualité de l'information qu'elle fournit, 23% évaluent le

¹⁰⁴R. REIX, B. FALLERY, M. KALIKA F. ROWE : « système d'information et management », Ed Vuibert, Paris 2016, p.02

système d'information par le délai de diffusion de l'information, 21% jugent le système d'information en se basant sur le délai de traitement et de réception de l'information, tandis que 9% se fient au coût de l'information.

En se basant sur ces données, nous remarquons que l'efficacité d'un système d'information est évaluée par la qualité de l'information qu'elle fournit. Nous pouvons dire que l'information peu importe le temps qu'elle prend pour arriver ou être traitée, ou encore son coût, elle n'aura aucune importance tant qu'elle n'est pas d'une excellente qualité. Malgré l'importance qu'on peut accorder à la qualité de l'information, le temps de diffusion de l'information n'est pas à négliger, dans la mesure où cela peut impacter la mise en place de décisions qui engagent l'avenir de l'entreprise dans un environnement très concurrentiel.

4. Processus de prise de décisions

Ici, nous analysons la prise de décision au sein de la BNDA-MALI.

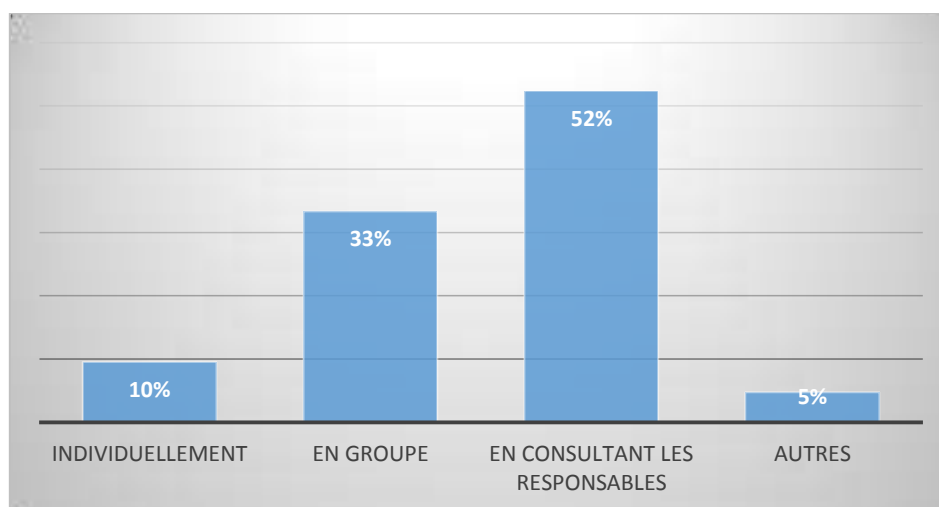
4.1. Analyse du mode de prise de décision au sein de la BNDA-Mali

Tableau 33 : Modes de prise de décisions

Modes de prise de décision	Effectif en %
Individuellement	10%
En Groupe	33%
En consultant les responsables	52%
Autres	5%
Total	100%

Source : fait par nos soins grâce aux résultats de notre questionnaire

Figure 35: Modes de prise de décision



Source : fait par nos soins grâce aux résultats de notre questionnaire

Les données ci-dessus représentent les différents modes de prise de décisions au sein de l'entreprise. 52% des personnes interrogées considèrent qu'il faut prendre les décisions en consultant les responsables, 33% prennent les décisions en groupe, 10% estiment qu'il faut prendre les décisions individuellement, alors que 5% indiquent qu'il y'a d'autres manières de prendre des décisions (selon le degré d'importance de la décision à prendre).

A partir des résultats que nous avons obtenus, nous pouvons dire que notre échantillon considère la consultation avec les responsables comme principale mode de prise de décisions. Cela s'explique par le fait que quand il y'a une décision importante à prendre les opinions peuvent diverger, le dirigeant écoute les différents avis ainsi il profite de l'expérience des responsables afin de prendre une bonne décision. Ce qui semble confirmer le point traité dans le chapitre II relatif au mode de prise de décision consultative. Cependant nous remarquons que malgré l'importance accordée à la prise de décision consultative, d'autres préfèrent le mode de prise de décision en groupe.

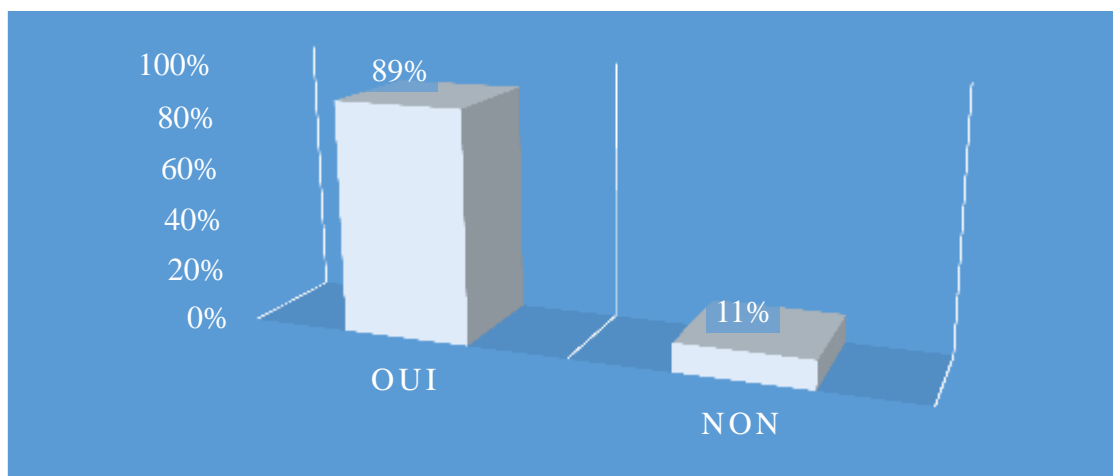
4.2. Analyse de l'importance du système d'information dans la prise de décision au sein de la BNDA-MALI

Tableau 34 : Importance du SI dans la prise de décision

Importance du SI pour la prise de décision	Nombre	Effectif en %
Oui	16	89%
Non	2	11%
Total	18	100%

Source : fait par nos soins grâce aux résultats de notre questionnaire

Figure 36: Importance du SI dans la prise de décision



Source : fait par nos soins grâce aux résultats de notre questionnaire

Le tableau et le graphe ci-dessus illustrent l'importance du système d'information pour la prise de décision. 89% des personnes interrogées estiment que les dispositifs du système d'information sont indispensables à la prise de décision, tandis que 11% n'accordent pas une très grande importance au système d'information pour la prise de décision.

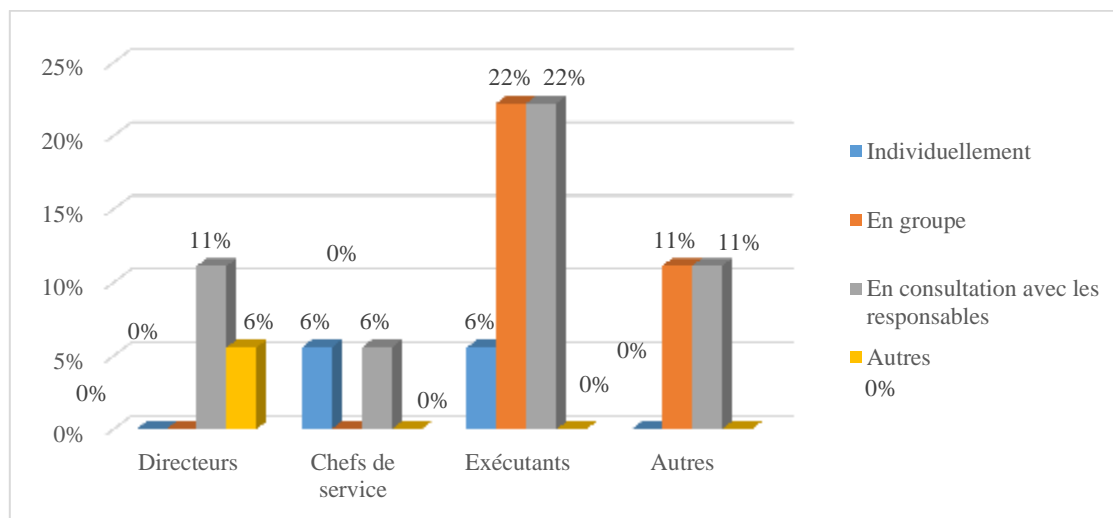
De ces informations, nous constatons que les dispositifs du système d'information sont primordiaux pour une bonne prise de décision, cela peut s'expliquer par le fait que le système d'information est un tout car il englobe plusieurs dimensions (organisationnelle, technologique et informationnelle), et a pour objet d'engendrer des flux ordonnés d'informations pertinentes, provenant des sources internes et externes à l'entreprise et destinées à servir de base à la prise de décisions. Aussi, il permet de collecter, analyser, traiter et stocker des flux et volumes important d'information dans des délais très courts.

4.3. Analyse de l'impact du poste occupé sur le choix du mode de prise de décision

Tableau 35 : Impact du poste occupé sur le choix du mode de prise de décision

Modes de prise de décision										
Postes	Individuellement		En groupe		En consultation avec les responsables		Autres		Total général	
	Nbr	%	Nbr	%	Nbr	%	Nbr	%	Nbr	%
Directeurs	0	0%	0	0%	2	11%	1	6%	3	17%
Chefs de service	1	6%	0	0%	1	6%	0	0%	2	11%
Exécutants	1	6%	4	22%	4	22%	0	0%	9	50%
Autres	0	0%	2	11%	2	11%	0	0%	4	22%
Total	2	11%	6	33%	9	50%	1	6%	18	100%

Source : fait par nos soins grâce aux résultats de notre questionnaire

Figure 37: Impact du poste occupé sur le choix du mode de prise de décision

Source : fait par nos soins grâce aux résultats de notre questionnaire

Le tableau et graphe indiquent l'impact du poste occupé sur le choix du mode de prise de décision.

Nous constatons qu'au niveau stratégique, deux sur trois (2/3) directeurs prennent les décisions en consultant les collaborateurs, ce qui fait la décision consultative la plus utilisée à ce niveau. Au niveau tactique, on voit que sur deux chefs de services, un a choisit la décision individuelle et l'autre a opté pour la décision consultative. Et au niveau opérationnel, sur neufs exécutants, quatre (4) ont choisit la prise de décision consultative, quatre (4) autres ont opté pour la prise de décision en groupe, une (1) seule personne a préféré la décision individuelle.

A partir de ces données, nous remarquons qu'au sein de la BNDA-MALI la moitié des décisions soit 50% est prise en consultation, 33% représentent les décisions en groupe, 11% sont des décisions individuelles, alors 6% représentent d'autres modes de prise de décision. De ce fait nous constatons que la décision consultative est la plus utilisée au sein de la BNDA-MALI. Cela peut être dû au fait que la décision consultative permet d'avoir de points de vue différents, ainsi cela permet aux décideurs d'éviter certaines erreurs.

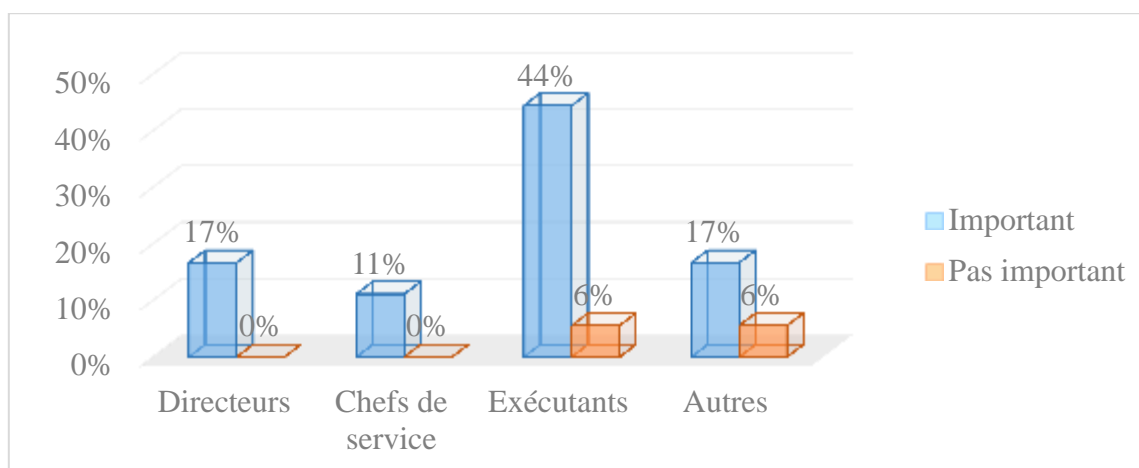
4.4. Analyse de l'importance accordée au SI en fonction de poste occupé

Tableau 36 : Importance du SI en fonction du poste occupé

Importance du SI						
Postes	Important		Pas important		Total général	
	Nbr	%	Nbr	%	Nbr	%
Directeurs	3	17%	0	0%	3	17%
Chefs de service	2	11%	0	0%	2	11%
Exécutants	8	44%	1	6%	9	50%
Autres	3	17%	1	6%	4	22%
Total	16	89%	2	11%	18	100%

Source : fait par nos soins grâce aux résultats de notre questionnaire

Figure 38: Importance du SI en fonction du poste occupé



Source : fait par nos soins grâce aux résultats de notre questionnaire

Le tableau et graphe ci-dessus évaluent l'importance du SI selon les postes occupés.

Nous constatons que les directeurs et les chefs de services accordent plus d'importances au SI car les 03 directeurs ainsi que 02 chefs de services questionnés, tous le jugent important, tandis que les exécutants accordent moins d'importances au SI. Le niveau stratégique et tactique accordent plus importance au SI car il est l'essence de toute information pouvant servir de base à l'élaboration de toute décision managériale, alors les exécutants sont dans un principe d'exécution, ils ne font que suivre les directives venant du staff managérial qui travaille en permanence avec le SI afin de prendre de bonnes décisions qui seront exécutées par les opérationnels.

Conclusion

En guise de conclusion, nous pouvons dire qu'au niveau de la BNDA-MALI l'information est l'essence des activités managériales.

Dans ce chapitre nous avons eu a abordé trois point important relatif tant à l'information, au système d'information ainsi qu'à la prise de décision de cette entreprise.

Il en ressort que quel que soit le niveau (stratégique, tactique ou opérationnel) l'usage de l'information reste un élément déterminant au processus de prise de décision.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

En sommes, nous pouvons dire que l'échange d'informations est nécessaire pour la réalisation de nombreuses activités en entreprise et sa maîtrise est devenue l'enjeu déterminant pour toute organisation. La technologie a également fait beaucoup évoluer les échanges des informations intra et inter-entreprises. Nous pouvons penser aux bases de données, au système de messagerie, au courrier électronique et aux réseaux (internet mais aussi intranet d'entreprise).

De ce fait, nous avons structurer notre travail de manière à ce nous puissions traiter les différentes notions qui sont : l'information, le système d'information, le processus de prise de décision, tout en faisant le lien entre ces différentes notions.

1. Récapitulatif

L'information dans l'entreprise est considérée comme la matière première de la décision et un instrument de la cohésion et lui permet d'assurer son adaptation avec les changements de son environnement. Sa collecte et son traitement permettent de faire ressortir des résultats qui seront diffusés en vue de permettre la prise de décision dans les situations normales ou de crises, ce traitement relève des compétences spécifiques et des outils plus adaptés.

Sans informations aucune entreprise ne peut prétendre à la compétitivité, car la possession de bonnes informations au bon moment permet à l'entreprise d'anticiper sur les actions des concurrents ainsi que de faire face à l'évolution et aux changements de l'environnement.

Ces informations ne serviraient pas à grand-chose sans son traitement par le système d'information qui est un ensemble organisé de ressources (personnes, données, procédures, matériels, logiciels) permettant d'acquérir, de traiter, de stocker des informations (sous forme de donnée, textes, images, et sons), dans et entre organisation¹⁰⁵.

Après le traitement des informations collecté par le système d'information, la prise de décision se fera en fonction des informations dont disposent les dirigeants. Ainsi, le processus de prise de décision est l'un des fondements de l'organisation, la capacité à prendre les « bonnes » décisions étant la qualité première de ses dirigeants¹⁰⁶.

¹⁰⁵ R. REIX, B. FALLERY, M. KALIKA F. ROWE : « système d'information et management », Ed Vuibert, Paris 2016 p.02

¹⁰⁶D. MOLLARD, « systèmes décisionnels et pilotage de la performance » Ed. Lavoisier, Paris 2006, p.20.

CONCLUSION GENERALE

Il est important de faire le lien entre l'information et la prise de décisions car l'efficacité de la décision dépend de la qualité de l'information. La qualité d'information consiste à un ensemble de caractéristiques telles que la précision, la rapidité, exhaustivité, la cohérence et la fiabilité, etc. Pour s'assurer et se procurer des informations de qualité l'entreprise devrait concevoir un système d'information efficace et approprié aux besoins d'informations de chaque manager au moment de chaque prise décision.

Afin de fournir les éléments de réponse à notre problématique, nous avons réalisé une enquête de terrain, notre choix s'est porté sur la Banque Nationale de Développement Agricole du MALI (BNDA-MALI) pour la réalisation de ce travail.

2. Réponses apportées

Cette enquête nous a confirmé nos objectifs préalablement fixés à savoir :

- Que la collecte, traitement ainsi que la diffusion de l'information sont primordiales à tout processus de prise de décisions ;
- Le fait que l'information est la ressource qui prime sur les autres ressources d'où son rôle central dans le processus de prise de décisions.

L'enquête nous a permis de confirmer l'importance de l'identification des besoins en information d'une entreprise, et son utilité dans la compréhension des activités de l'entreprise ;

L'entreprise exploite l'information dans son activité de tous les jours, après la collecte de l'information par l'entreprise, le traitement de celle-ci est généralement fait grâce à l'usage des tableaux de bord et des logiciels et est représentée grâce aux graphes, textes et tableaux ;

Cette recherche nous a démontré que l'information est le centre de tout processus décisionnel car l'efficacité d'une décision dépend de la qualité des informations reçues.

Le degré de fiabilité des informations est relatif et dépend majoritairement de la source. De ce fait, la source de collecte est un élément déterminant pour évaluer la pertinence de l'information.

3. Limites de notre enquête

Nous avons réalisé notre enquête dans des conditions assez difficiles notamment dû à la distance, qui a été un handicap majeur dans l'élaboration de ce travail.

CONCLUSION GENERALE

Nous avons aussi enregistré un certain nombre de retard dans la réalisation de ce travail du fait que le personnel a pris un certain temps avant de nous faire parvenir les retours, 37 jours environs. Aussi, totalisant 201 salariés actifs au niveau du siège de la BNDA, nous avons distribué 30 questionnaires aux personnes concernées et avons reçu 18 réponses.

Par ailleurs, vue l'évolution de la technologie, la décision ne serait-elle pas plus rationnelle lorsqu'on combine technologie et information : quel est l'impact des nouvelles technologies de l'information sur le processus de prise de décisions ? ce questionnement peut faire l'objet de futures recherches.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

1. Ouvrages

- A.HANOUNOU, « 100 fiches pour comprendre le management », Breal, Paris, 2011.
- A.PELLIER P. CUENOT,« Intelligence, mode d'emploi, maitrisez l'information stratégique de votre entreprise » Pearson, Paris 2013.
- A-A.ABBASI,« Principles of decision making ». Merham Universitt Of Ingeener And Technology, 2014.
- C.COHEN, « Veille et intelligence strategique », Lavoisier, Paris 2004.
- D. HELLIEGEL J-W. SLPCUM,« Management des organisations », Boeck Universite, Bruxelles,2006.
- D.MOLLARD«Systèmes décionnels et pilotage de la performance », Lavoisier, Paris, 2006.
- D.VERMA, « Decision making », INDIA PVT LTD, New delhi, 2009.
- D-S.DENISE,« Advances in cross-cultural decision making », Taylor & Francis Group, 2011.
- G. MASSE F. THIBAU, « Iintelligence economique: guide pour une economie de l'intelligence », Boeck Universite, Buxelles, 2001.
- G. R. TERRY S. G. FRANKLIN,« Les Principes du Management », Economica, Paris, 1985.
- H. KOONTZ C. O'DONNELL, « Management principes et méthodes de gestion », Mcgraw-HILL, Québec, 1980.
- H.LESCA,« Information et adaptation de l'entreprise », Masson, Paris, 1989.
- H.SIMON,« The new science of management », Harper, New york, 1960.
- I.ANSOFF,« Stratégie de developpement de l'entreprise », Hommes Et Techniques, 1968.
- J-J.LAMBIN, « La recherche marketing », Mc Graw Hill, Paris, 1990.
- J-L. CHARMANT S. SEPARI, «Organisation et gestion de l'entreprise », Berti, Paris 1992.
- J-L.ERMINE,« Les systèmes de connaissance », Hermes Science Publication, Paris, 2000.
- J-M.AURIAC, « Economie d'entreprise », Casteill, Paris, 1995.
- K.BOUTALEB, « Théories de la décision: Elements de cours »,Office Des Publications Universitaires, Alger, 2006.
- L. IZARD M. DARBELEL, M. SCARAMUZA,« L'essentiel sur le management », Foucher Vanves, Paris, 2007.
- M.H. DELMOND Y. PETIT, J.M. GAUTIER, « Management des systèmes d'information », Dunod, Paris, 2003.
- M.LUCITA, « Nursing: practice and public heald andlinistratio, courant concept », Reed Elseevier India Private Limited, Newdelhi, 2007.

BIBLIOGRAPHIE

M-A. CREMER J. DOUTRIAUX, « Principes d'economies manageriales », Gaetan Morin, Paris, 1980.

M-S.MURUGAN, « Intuition in organisation », Nova Science Publishers, New York , 2009.

P.CHARPENTIER,« Organisation et gestion de l'entreprise », Armand Colin, Paris, 2006.

R. MARCINIAK, F. ROWE, « Systèmes d'Informations, Dynamique et Organisation », Economica, Paris, 2009.

R. REIX B. FALLERY, M. KALIKA, F. ROWE, « Systèmes d'information et management », Vuibert, Paris, 2016.

R.REIX,« Systèmes d'information et management », Vuibert, Paris, 2000.

R-B.RUDANI,« Principles of management », Mc Graw Hill , New delhi, 2013.

S.ALTER,« The work system method: connecting people, processes, an it for business results », Work, 2000.

STRATEGOR, « Politique generale de l'entreprise », Dunod, Paris, 2004.

2. Revues et articles

ROUIBAH K. ROUIBAH, S.OULD-ALI, « Une methode pour initier un dispositif de veillestrategique dans une entreprise », Revue d'information scientifique et technique (RIST), N°12, p. 139-156, 2000.

F-C.LUNENBURG« Decision making in organsation », jounal of management business and administration, volum 15, N°01, p. 01, 2011.

J.P.FAIVRE, « Des etudes classiques aux etudes strategiques [Article] // Revue francaise du marketing », p.3-12, 1993.

G. TCHOUASSI, « Les besoins en information dans les entreprises », Revue Congolaise de Gestion, N°24, p.63-92, 2017

H.SIMON, « De la rationalite substantive à la ratrionalité procedurale », PISTEST, N°03, p. 5, 2003.

N. TKEUCHI, I.TOYAMA, R. KONN, N. SECI, « Ba and leardship: a unfield model of dynamic knowledge creation », long range planning, N°33, p. 5-34.

TANJA ET ALL, « Management information system and decision making process in entreprise », Volume 1, N°03, p.110.

3. Thèses et mémoires

B.YAHIAOUI, « Contribution du système d'information à la prise de décision: cas des entreprises de Béjaia », Memoire de magister,BEJAIA, 2015-2016.

N. TKEUCHI, « Management,l'innovation technologie et des connaissances », thèse de doctorat, CORTESROBLES, 1997.

S.GADOUM S. MEZIANI, « Du management de l'information à l'intelligence économique: qu'en est-il de l'entreprise algerienne. Cas de SONEL GAZ », Memoire de master, TIZI-OUZOU, 2015.

BIBLIOGRAPHIE

4. Sites internet

04 octobre 2021. - <https://hal.archives.ouvertes.fr/hal.00856172>.

21 juin 2021. - <http://www.economie.gouv.fr/facile/georges-akerlof>.

21 juin 2021. - http://creg.ac-versailles.fr/img/pdf/asymetrie_inforamtion.pdf.

15 octobre

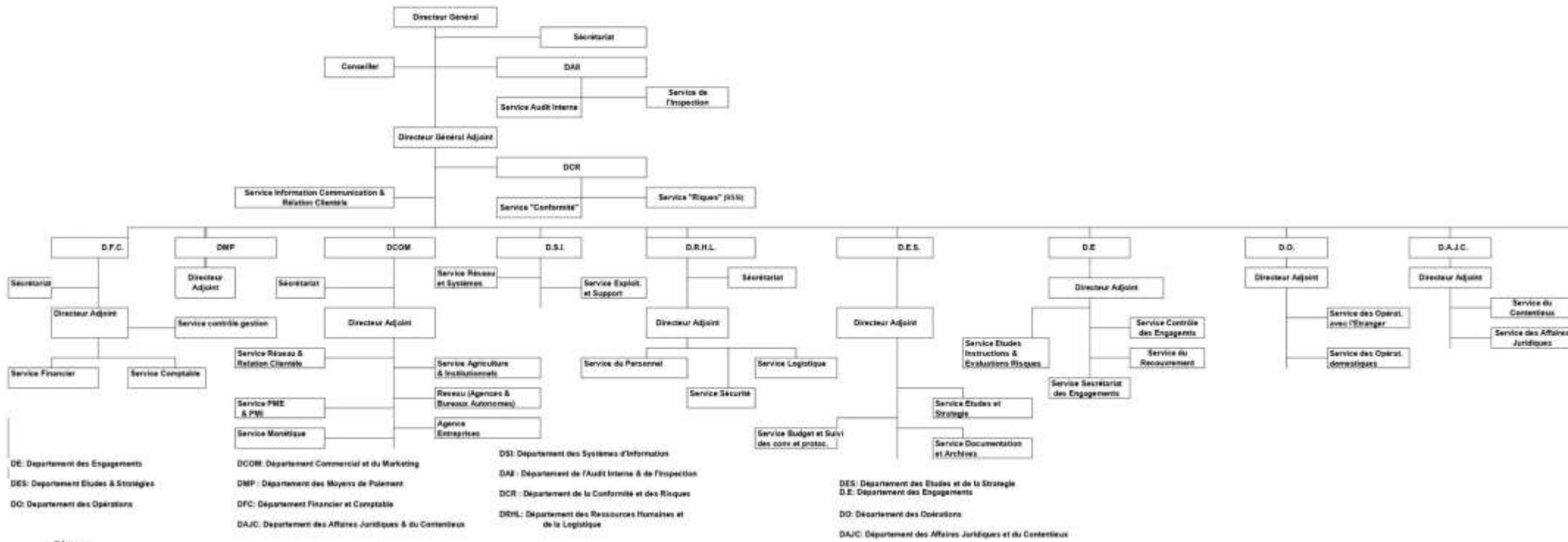
2021. <https://documents1.worldbank.org/curated/zh/609361467990947439/pdf/105294-FRENCH-REPF-FSAP-P153363-PUBLIC-Mali-FSAPDM-TN-Banking.pdf>

[www. Larousse.fr](http://www.Larousse.fr),

Annexe 1: Organigramme

BANQUE NATIONALE DE DEVELOPPEMENT AGRICOLE DU MALI
DEPARTEMENT DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA COOPÉRATIVE

ORGANIGRAMME GENERAL



Réseau :

Agences : 13

Agence Centrale
Sikasso
Bougouni
Kouliko
Ségou
Sikasso
Kaya
Kati
Niono
Gao
Tombouctou
Hippocrène
Paris Bercy

Bureaux Autonomes : 19

Fana
San
Baco-Dikoro
Grand Marché
Sébiniyone
Fatale
Bamako Cours
Marché Rosa
Kati
Kaniéba
Koulikoro
Missalibougou
Ngoloni
Kalabancours
Kalabancours
Kadiolo
Dieda
Mazabato

Bureaux Permanents : 12

Oulésoybeugou
Kolanéba
Tiers
Yorosso
Moussoba
Koumana
Bla
Bantagata
Sikasso Médine
Ségou Centre
Bassouli
Mouti

Annexe 2: Questionnaire de recherche

I. Profil du responsable

1. Genre

Homme

Femme

2. Quelle est votre tranche d'âge ?

20-29 ans

30-39 ans

40-49ans

50-59ans

60 ans et plus

3. Poste actuel

Directeur ;

Chef de service ;

Exécutant ;

Autres (Précisez) :

4. Ancienneté dans l'entreprise

Moins de 5 ans ;

5 à 10 ans ;

10 à 15 ans ;

Plus de 15 ans

II. Votre entreprise et son environnement

5. **Comment qualifieriez-vous les conditions de travail au sein de votre entreprise ?**

- Normales ;
- Compliquées ;
- Stressantes

6. **Comment décririez-vous l'environnement de votre entreprise ?**

- Stable ;
- Dynamique ;
- Complexe

7. **Parmi les items suivants quels sont ceux qui vous semble importants (vous pouvez choisir plusieurs réponses) :**

- Echange d'information entre individus ;
- Partage d'expérience entre individus
- Consultation des collaborateurs dans la prise de décision
- Fiabilité de l'information collectée
- Tri et analyse de l'information

III. Informations et processus informationnel

8. **La recherche de l'information est une tâche qui incombe à (vous pouvez choisir plusieurs réponses) :**

- Une mission ;
- Un service ;
- Une personne ;
- Autres(Précisez) :

9. Quels sont les objectifs visés lors de la collecte d'information (vous pouvez choisir plusieurs réponses)

Recueillir des informations actualisées sur le marché, clients ;

- Répondre aux besoins de la veille ;
- Anticiper sur la demande du client ;
- Connaitre l'évolution du marché.
- Autres (préciser) :

10. Quels moyens utilisez-vous pour la collecte de l'information ? (vous pouvez choisir plusieurs réponses)

- Questionnaires ;
- Internet ;
- Espionnage ;
- L'apprentissage ;
- Autres(Précisez) :

11. Dans quelles situations vous vous trouvez après le traitement des informations ?

- Surinformation ;
- Sous-information ;
- Désinformation

12. Quel est le degré de fiabilité des informations obtenues ?

- Informations certaines ;
- Informations probables ;
- Informations douteuses ;
- Informations indéterminées.

13. Comment déterminez-vous le degré de validité des informations collectées ?

.....
.....
.....

14. Parmi les moyens suivants, lesquels utilisez-vous pour tirer des résultats à partir des informations collectées ? (vous pouvez choisir plusieurs réponses)

- Méthodes ;
- Logiciels ;
- Tableau de bord ;
- Autres(Précisez) :

15. Quels supports utilisez-vous pour présenter le résultat des informations traitées ? (vous pouvez choisir plusieurs réponses)

- Graphes ;
- Textes ;
- Tableaux ;
- Autres (Précisez) :

16. Quels outils utilisez-vous pour le stockage des informations (vous pouvez choisir plusieurs réponses)

- Bases de données
- Supports papiers ;
- Serveurs ;
- Autres (Précisez) :

17. Quels sont les moyens que vous utilisez pour sécuriser le patrimoine informationnel de l'entreprise (vous pouvez choisir plusieurs réponses)

- Logiciels protégés par un mot de passe ;
- Secret professionnel ;
- Brevets ;

- Contrats de confidentialité ;
- Autres (Précisez) :

18. La diffusion des informations au sein de votre organisation est-elle :

- Immédiate ;
- Selon les besoins,
- Graduelle ;
- Absente ;
- Autres (Précisez) :

19. Quel mode utilisez-vous pour transmettre les informations au sein de votre entreprise ? (vous pouvez choisir plusieurs réponses)

- E-mail ;
- Discussions informelles ;
- Réunions ;
- Intranet ;
- Téléphone ;
- Autres, précisez :

20. Dans votre département comment identifiez-vous vos besoins en information ? (vous pouvez choisir plusieurs réponses)

- Orientation stratégique ;
- Compréhension des activités ;
- Difficultés de prise de décision ;
- Difficultés d'atteinte des objectifs fixés ;
- Recherche de l'adhésion des salariés ;
- Autres (préciser) :

21. Au sein de votre organisation la diffusion de l'information est-elle ?

- Centralisée ;
- Décentralisée

22. Quelles sont vos sources d'informations

a) Interne : (vous pouvez choisir plusieurs réponses)

- Fichiers ;
- Bases de données ;
- Collaborateurs ;
- Autres (Précisez) :

b) Externe : (vous pouvez choisir plusieurs réponses)

- Foire d'exposition ;
- Rapports d'experts ;
- Site internet ;
- Forums professionnels ;
- Autres (Précisez) :

IV. Système d'information

23. Disposez-vous d'un système d'information au sein de votre entreprise ?

- Oui ;
- Non

Si oui, comment est-il organisé ?

- Personnes ;
- Matériels ;
- Logiciels et procédures ;
- Données

24. Quelles sont les fonctions assignées à votre système d'information ? (vous pouvez choisir plusieurs réponses)

- Aide à la prise de décision ;
- Collecter des informations ;
- Traiter des informations ;
- Communiquer des informations ;
- Stocker les informations
- Autres (préciser)

25. Quels sont les facteurs d'efficacité de votre système d'information ? (vous pouvez choisir plusieurs réponses)

- Délai de réception de l'information ;
- Délai de traitement de l'information ;
- Délai de diffusion de l'information ;
- Qualité de l'information ;
- Coût de l'information ;
- Autres (préciser) :

26. Avez-vous un système d'information dédié à la veille informationnelle ?

- Oui ;
- Non

V. Processus de prise décision

27. La décision au sein de votre entreprise est-elle prise :

- Individuellement
- En groupe
- En consultant les responsables

28. Pour prendre vos décisions utilisez-vous des

- Outils
- Méthodes
- Autres (précisez) :

29. Les dispositifs de votre système d'information sont-ils indispensables à votre prise de décision ?

- Oui
- Non

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE	8
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE DE L'INFORMATION.....	4
Introduction	4
Section 01 : Définitions et description de la notion de l'information.....	4
1. Les Données.....	4
2. La connaissance.....	5
3. Différences et relation entre donnée, information et connaissance.....	7
4. Information.....	9
Section 02 : Le système d'information (SI)	21
1. Définitions d'un système d'information.....	21
2. Les dimensions du système d'information.....	26
3. Les rôles du système d'information	28
4. Les acteurs des systèmes d'information	30
Conclusion	33
Introduction	35
Section 01 : le processus de prise de décision.....	35
1. Concepts de bases sur le processus de prise décision	35
2. Les théories de la décision	37
3. L'asymétrie d'information	40
4. Les Modèles de base de la décision	43
5. La typologie des décisions.....	50
6. Les phases générales de la prise de décision	52
7. Les approches de prise de décision.....	53
Section 02 : l'influence de l'information sur la prise de décision.....	56
1. L'influence de l'information sur les différents niveaux de décisions.....	56
2. Importance de la décision dans l'organisation.....	57
3. Evaluation de l'importance de la décision.....	58
4. Les facteurs influençant la prise de décision.....	60
5. Techniques, Facteurs et Obstacles de la décision.....	63
Conclusion	67
.....	68
Introduction	69
Section 01 : Présentation générale de notre cas d'étude : la banque nationale de développement du MALI (BNDA-MALI).....	69

1. Historique de la banque	69
2. Etendu de son réseau d'agences.....	69
3. Méthodologie d'enquête	70
Section 02 : présentation et discussions des résultats	76
1. L'entreprise et son environnement.....	76
2. Information et processus informationnel	79
3. Systèmes d'information	94
4. Processus de prise de décisions	97
Conclusion	102
CONCLUSION GENERALE	103
1. Récapitulatif	104
2. Réponses apportées	105
3. Limites de notre enquête	105
Bibliographie.....	107