



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE MOULoud MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Mémoire de fin de cycle

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

Option : Management Stratégique

Thème

L'analyse du Système d'information comme outil
d'aide à la Prise de Décision
Cas : d'Algérie Telecom de Tizi-Ouzou

Présenté par :

M^{elle} HACHEMI LISA

M^{elle} DEKKAR LISA

Encadreur :

Mr. GHEDDACHE LYES



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE MOULoud MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Mémoire de fin de cycle

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

Option : Management Stratégique

Thème

L'analyse du Système d'information comme outil
d'aide à la Prise de Décision
Cas : d'Algérie Telecom de Tizi-Ouzou

Présenté par :

M^{elle} HACHEMI LISA

M^{elle} DEKKAR LISA

Encadreur :

Mr. GHEDDACHE LYES

Remerciements

Au terme de ce travail, nous tenons à remercier dieu le tout puissant de nous avoir donné le courage, la volonté et la patience pour achever ce travail.

Nous avons l'honneur et le plaisir de présenter nos profondes gratitudee et nos sincères remerciements tout particulièrement à notre encadreur Monsieur **GUEDDACHE LYES** pour son aide précieuse, ses conseils avisés, ses orientations et le temps qui nous a accordé pour notre encadrement.

Ma gratitude va également à mon encadreur de stage Mademoiselle **NAIT DJOUDI ATIKA**, Madame **MORSLI**, Mademoiselle **Linda**, et le directeur générale d'Algérie Telecom pour son entière disponibilité et je remercie également tous le personnel de l'agence commerciale ACTEL Tizi- Ouzou.

J'exprime ma sincère reconnaissance aux membres du Jury pour avoir accepté de participer au Jury et d'évaluer ce modeste travail, et pour avoir accordé de leur temps pour la lecture.

Je remercie à la fin ma famille pour la patience dont elle a fait preuve pour m'aider dans l'accomplissement de ce travail.

Dédicaces

A mes chers parents, pour tous leurs sacrifices, leur amour, leur tendresse, leur soutien et leurs prières tout au long de mes études.

A ma grand-mère pour ces conseils et ces prières.

A mes sœurs pour leurs encouragements permanents, et leur soutien moral.

A mes chers frères pour leurs appuis et leurs encouragements.

A mon binôme LISA et à tous mes amis avec lesquels j'ai partagé mes moments de joie et de bonheur: **Smina, Manel, Loucif, Sarah, Yasmine, Messaouda.**

Lisa

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à ma très chère famille

A mes très chères parents **Ismail** et **Anissa**, Rien ne vaut les efforts que vous avez fournis jours et nuits pour mon éducation et mon bien être, et m'encourager pendant toutes mes années d'études ;

Mes frères **Moussa** et **Aissa**

Ma sœur **Thilleli**

Mes amies **Smina**, **Manel**, **Khaled**, **Sarah**, **Messaouda**, **Yasmine** et **Loucif**.

Ma binôme et chère amie : **Lisa**

Et a toute personne que j'aime et qui m'aime .

Je vous remercie de faire partie de ma vie, que Dieu vous protège.

Lisa

Liste des abréviations

ADSL : Asymmetric Digital Subscriber Line

AD : Aide à la Décision

AT: ALGERIE TELECOM

ATM: ALGERIE TELECOM MOBILE

BDD: Base de Données

BNA: Banque National d'Algérie

CPU : Central Processing Unit

DG : Direction Générale

DO : Direction Opérationnel

DOT : Direction Opérationnel des Télécommunications

DVGP : Département Vente Grand Public

EDI : Echange de Données Informatisées

ERP : Entreprise Planning Systèmes

FTTH : Fiber To The Home

GRC : Gestion de la Relation Client

LT : Long Terme

NGBSS: New Generation Billing Support System

NTIC : Nouvelle Technologie de l'Information et de la Communication

PD : Prise de Décision

SI : Système d'Information

SIG : Système d'Information de Gestion

SIAD : Système d'Aide à la Décision

SMS : Short Message Service

SPA : Société Par Action

ST : Système de Travail

TLP : Téléphone

TPS : Système de Traitement des Transaction

4G : Quatrième Génération

Liste des figures

Figure N°01 : Relation entre donnée, information et connaissance.....	7
Figure N°02 : Diversité des informations.	17
Figure N°03 : Le modèle systémique de l'information.	25
Figure N°04 : Un système fondé sur des ressources et des pratiques de travail.	27
Figure N°05 : Les fonctions d'un système d'information.	32
Figure N°06 : L'organisation décrite par ses processus de l'organisation décrite par ses fonctions.	35
Figure N°07 : Modèle d'analyse de l'environnement externe selon les niveaux de stratégie.	48
Figure N°08 : Trois niveaux de la stratégie.	49
Figure N°09 : Les étapes de la prise de décision.	79
Figure N°10 : Processus de prise de décision.....	76
Figure N°11 : Un continuum Du Contrôle Sur le Processus De Décision.	84
Figure N°12 : Ressources humaines de la DOT de Tizi-Ouzou.	90
Figure N°13 : Répartition des effectifs par sexe.	90
Figure N°14 : Répartition des effectifs pat sous direction.	91
Figure N°15 : Organigramme DOT de Tizi-Ouzou.	93
Figure N°16 : Organigramme détaillé DOT de Tizi-Ouzou.	94
Figure N°17 : Organigramme simplifié DOT T.O.	95
Figure N°18: Le système d'information NGBSS.	96
Figure N°19 : Messagerie.	97
Figure N°20 : Site GDOC.	98
Figure N°21 : MOACHIR.	99
Figure N°22 : Le système d'information TAWASSOL.	100
Figure N°23 : Organigramme du département vente grand public.	103
Figure N°24 : Le processus décisionnel au sein de l'Actel T.O.	104
Figure N°25 : Les étapes de la demande d'installation d'un réseau. ;;	106

Figure N°26 : Les étapes de la demande des modems.	108
Figure N°27 : La décision descendante au département.	109
Figure N°28 : La décision descendante au directeur opérationnel.....	109
Figure N°29 : Les étapes de la réclamation.....	111
Figure N°30 : Organigramme de contrôle Etatique.....	113

Liste des tableaux

Tableau N°01 : Définition de donnée, d'information et de la connaissance	6
Tableau N°02 : Les différents types d'informations gérer par une entreprise.	10
Tableau N°03 : Types d'informations.	12
Tableau N°04 : Les sources d'information.....	13
Tableau N°05 : Objectif du système d'information.....	29.
Tableau N°06 : Différentes catégories du système d'information.	30
Tableau N°07 : Les usages du système d'information dans une entreprise.	38
Tableau N°08 : Les niveaux de la décision.	57
Tableau N°09 : Légende des codes.	94

Sommaire

Introduction Générale	1
Chapitre 01: Concept système d'information et stratégie de l'entreprise.	3
Introduction.....	3
Section 01: De l'information au Système d'information dans l'entreprise.....	4
Section 02: la stratégie de l'entreprise.....	42
Conclusion.....	52
Chapitre 02 : la place de l'information dans le processus de prise décisions.	53
Introduction.....	53
Section 01 : approfondissement de la notion de la décision.	54
Section 02 : le processus de prise décisions.	70
Conclusion.....	86
Chapitre03 : Système d'information et prise de décision au sein de l'Actel Tizi-Ouzou.....	87
Introduction.....	87
Section01 : La présentation de l'organisme d'accueil	88
Section02 : Processus décisionnel au sein de l'entreprise (département vente grand public)	103
Section03 : Présentation et analyse des résultats Introduction.....	115
Conclusion	120
Conclusion Générale	121

Introduction générale

Aujourd'hui, l'information est une source importante qui constitue pour l'entreprise un apport aussi indispensable que peuvent l'être les matières premières, l'énergie, les machines, pour pouvoir produire et vendre dans les meilleures conditions possibles.

Les entreprises vivent dans un environnement en pleine mutation. Elles ont acquis une dimension internationale dans un environnement particulièrement instable dans lequel elles sont soumises à une concurrence de plus en plus croissante. Dans ce contexte, il devient assez clair que l'information est devenue plus qu'autrefois une matière première stratégique indispensable à la réussite de l'organisation quelle que soit sa taille, et ainsi la comprendre à travers la connaissance acquise par cette dernière.

Le système d'information a pour missions, la collecte, le traitement, le stockage et la diffusion de l'information entre les différentes composantes de l'organisation, il est vital pour toute entreprise de se tourner, avec efficacité, vers ses clients, de les écouter et de les satisfaire.

L'implantation des systèmes d'information se généralise dans les entreprises, dans tous les domaines et dans les secteurs d'activités, en effet la prise de décision au sein de l'entreprise revêt une dimension encore plus importante puisqu'elle se repose essentiellement sur les informations détenues par les dirigeants qui leur permettent de prendre des décisions en adéquation avec les objectifs escomptés et pour pouvoir agir avec efficacité, c'est-à-dire prendre des bonnes décisions au bon moments, la mise en place d'un système d'information est essentielle.

Le processus de prise de décision a commencé à susciter l'intérêt des théoriciens, dès 1970, quand le modèle classique de décision a été introduit par John Dewey. Selon cette prospective, la décision s'effectue par un décideur qui dispose d'une connaissance parfaite de son environnement. Par opposition à cette théorie classique de la décision qui postule une rationalité parfaite, H.Simon en 1947 propose un modèle selon lequel le décideur dispose d'une rationalité limitée, car ses capacités ne lui permettent pas de comprendre la complexité de l'environnement et sa collecte d'information reste imparfaite et incomplète.

Aujourd'hui, la plupart des systèmes d'information sont informatisés. Ils utilisent du matériel informatique, des logiciels, et bien sûr les nouvelles techniques de l'information de la communication pour transférer les ressources en données et en divers produits informatifs et cela de manière sécurisée lorsque les données manipulées sont sensibles.

Les systèmes d'informations peuvent jouer un rôle capital dans le succès d'une entreprise. En effet, les dirigeants d'entreprise sont souvent confrontés à un certain nombre de décisions qui engageants l'entreprise dans le long terme, afin de dégager un profit durable.

Introduction générale

Ces décisions ne pouvant qu'être faites à partir des données dont disposent les dirigeants de l'entreprise, l'information possède désormais une valeur d'autant plus grande qu'elle contribue à l'attente des objectifs de l'entreprise. Les systèmes d'information à juste titre fournissent l'information dont l'entreprise a besoin pour une exploitation efficiente, une gestion efficace, et pour obtenir ou maintenir son avantage sur les concurrents, ainsi une bonne maîtrise du système d'information et son adaptation aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

Dans ce travail de recherche, nous nous sommes intéressés au cas de l'entreprise Algérie-Télécom dans le but d'étudier le rôle de son système d'information dans la prise de décision. C'est dans cet ordre d'idée que nous avons décidé de mener une enquête afin de répondre à notre question :

Comment le système d'information participe à la prise de décision de l'entreprise ?

Dans un objectif de répondre à cette problématique principale, nous allons passer par des éléments de réponse qui concernent les questions suivantes :

1. Comment l'entreprise exploite les informations après leur collecte ?
2. Le système d'information est-il au centre du processus de prise de décision ?

Pour répondre à cette problématique, nous nous fondons sur les deux hypothèses suivantes :

Hypothèse 1: L'usage du système d'information dans le processus de prise de décision permet l'efficacité de la décision.

Hypothèse 2 : Le système d'information est essentiel dans la prise de décision.

Structure de travail :

Pour pouvoir répondre à notre problématique, confirmer ou infirmer notre hypothèse de recherche, nous avons opté pour une enquête qualitative précédée d'un volet théorique. Ainsi, nous avons structuré notre travail de la manière suivante :

Dans le premier chapitre «Concept système d'information et stratégie de l'entreprise », nous allons essayer de cadrer notre problématique en présentant le système d'information et la stratégie de l'entreprise.

Le deuxième chapitre « La place de l'information dans la prise de décision » sera dédié à définir le processus de prise de décision et l'influence de l'information sur la prise de décision.

En fin, le troisième chapitre est consacré au cas pratique celui de Algérie Télécom, où nous allons nous focaliser sur l'enquête réalisée et l'analyse de nos résultats de recherche.

Introduction

L'entreprise a besoin d'informations pour planifier, organiser et affecter ses ressources afin d'assurer le bon fonctionnement de ses activités. Elle ne pourra survivre que si elle dispose d'un ensemble d'informations suffisantes (information disponible, pertinente, précise etc....) pour agir et décider avec efficacité, c'est-à-dire prendre des bonnes décisions au moment opportun. L'information gérée dans un cadre systématique représente la matière première du fonctionnement de tout système d'information.

Un système d'information est considéré comme un élément essentiel pour la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

Devant un environnement de plus en plus incertain et complexe, les entreprises investissent dans des technologies de l'information afin d'améliorer l'efficacité de leur système d'information et leurs performances. C'est le cas de la fonction Système d'Information (SI) qui a la charge conjointe de la gestion du système d'information et du management des technologies de l'information, est aussi une partie intégrante de la stratégie de l'entreprise.

C'est par l'intermédiaire de structures et de procédures que s'exerce ce management et il est donc nécessaire de créer non seulement les structures de gestion adéquates mais aussi une architecture technologique adaptée. La recherche de compétences spécifiques et le souhait de mieux maîtriser les coûts, amènent parfois les organisations à recourir à une externalisation partielle ou totale de la fonction SI.

Ce premier chapitre se compose de deux sections, la première va permettre de clarifier le concept de l'information et du système d'information à travers différentes définitions, et la deuxième section présenter la gestion de l'entreprise et ses caractéristiques.

Section 01 : De l'information au système d'information dans l'entreprise

1. La notion d'information

1.1. Information, donné et connaissance

Il est important de définir ces notions afin d'en éliminer la confusion.

1.1.1. L'information

Etymologiquement, informer, c'est donner une forme. Ainsi, l'information peut être définie comme consistant à rendre significatif un ensemble de faits, si l'on se place dans le domaine de l'organisation, le terme d'information recouvre une double réalité¹

¹L'information est un élément de base pour piloter une entreprise, est considéré comme une des ressources stratégiques pour la prise de décision dans une entreprise, il s'agit pour l'organisation de conduire des systèmes d'information.

L'information constitue le support des connaissances et des communications humaines. Elle est à la fois un outil de communication interne (elle permet d'assurer la coordination entre les différents services et acteurs de l'entreprise), un outil de communication externe (une organisation diffuse de l'information vers son environnement extérieur en faisant par exemple de la publicité) et un outil de cohésion sociale (la diffusion d'informations sur les rôles de chacun dans l'entreprise permet de renforcer le sentiment d'appartenance à l'organisation et donc la motivation collective).

On utilise parfois indifféremment les termes information et donnée. En fait, une donnée ne devient une information que lorsqu'elle est reçue par un être humain qui en fait une interprétation. La signification d'une donnée brute n'est donc pas la même d'une personne à une autre.

Selon **MALSON** : « L'information est une image des objets et des faits, elle les représente, elle corrige ou confirme l'idée qu'on se faisait ».²

Selon **PEOUCELLE** : « L'information présente des données transformées sous une forme significative pour la personne qui les reçoit, elle a une valeur réelle pour guider des décisions et pour ces actions ».

1.1.2. Donnée

- La donnée se définit comme un simple signe qui nécessite un traitement pour devenir une information.³
- D'après le petit Larousse, une donnée est « un élément fondamentale servant de base à un raisonnement », ou encore « une représentation conventionnelle d'une information sous une forme convenant à son traitement par ordinateur ».⁴

¹ Chantal Bussenault, Martine Pretet ; « Economie et gestion de l'entreprise », 3^{ème} édition, 1980, p, 130.

² B.Davis Malson, « système d'information », édition Economica, SL, 1986, p.35.

³ Jean-Luc. Charmant S Sépari, « organisation et gestion de l'entreprise », BERTI édition, 1992, p, 308.

⁴ Le dictionnaire la petite Larousse.

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 individu.¹

1.1.3. Connaissance

Selon **NONAKA** et **TAKEUCHI** : « La connaissance est créée par le flux d'informations 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 ».²

Ainsi **ERMINE** définit la connaissance selon trois aspects suivants :³

- 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 contexte.
La connaissance est l'information détenue dans le cerveau des individus, liée à des faits, des procédures, des concepts, de l'interprétation, désirée et des observations.⁴

La connaissance apparaît comme de l'information qui à été traitée par le cerveau 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 objectifs 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 connaissance prêtes à l'emploi »⁵

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).

¹ R.Reix, « Système d'information et management des organisations », 5^{ème} édition, 2004, p, 239.

² NONAKA et TAKEUCHI 1997, in CORTES ROBLES GUILERMO, management de l'innovation technologique et des connaissances ; thèse doctorat, p, 55.

³ J-L. ERMINE. « Les systèmes de connaissances », HERMES SCIENCE PUBLICATION, 2000, p, 08.

⁴ R.REIX, « système d'information et management des organisation », 5^{ème} édition, 2004, p, 239.

⁵ R.REIX.B.FALLERY. M.KALIKA. F.ROWE "système d'information et management", 7^{ème} édition Vuibert, Paris.2016

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

Les connaissances de l'entreprise peuvent se classer en deux grandes catégories ; d'une part, les connaissances **explicitées** qui comprennent tous les éléments tangibles (les savoirs) et d'autre part, les connaissances **tacites** qui comprennent les éléments intangibles (les savoir-faire). Les connaissances tacites peuvent ou ne peuvent pas être articulées en connaissances explicites.

La connaissance **explicite** ou formalisée, peut être transmise sans perte d'intégrité, par le discours écrit ou oral. Ce savoir formalisé est celui des livres, celui auquel se consacrent, pour l'essentiel, nos systèmes de formation. Un plan de fabrication, un manuel de procédures, une liste d'assemblage, sont des exemples de ce savoir formalisable.¹ Les connaissances explicites se sont des connaissances collectives. Ils prennent la forme de connaissance formalisées et codifiées sur des supports physiques (les bases de donnée, les procédures, les plans, les documents, les modèles).²

Les connaissances **tacites** est, au contraire, une forme de connaissance impossible ou difficile à traduire dans un discours ; elle ne se communique pas par le langage, se sont des connaissances qui ne sont pas formalisées et sont difficilement transmissibles. Ce sont des compétences, les expériences, les tours de main qu'un individu a acquis et échangés lors de relations à l'extérieur et à l'intérieur de son organisation.³

Tableau N°01 : Définition de donnée, de l'information et de la connaissance⁴

Donnée	Elément fondamental et objectif, qualitatif ou quantitatif servant de base à un raisonnement ou à la réalisation des traitements.
Information	Ensemble de donnée non structurées et organisées pour donnée forme à un message résultant d'un contexte donnée et donc parfaitement subjectif.
Connaissance	Les connaissances sont de nouvelles informations acquises par un processus intelligent, l'étude ou la pratique.

Source : Elaboré par Pierre-Emmanuel et all « SI et de la croissance.

1.1.4. La distinction entre les concepts : information, donnée, connaissance

Il existe une confusion permanente entre les concepts informations, donnée, connaissance ; pourtant ces termes ont des significations différentes :

- Selon **Nanoka** (1994) : « L'information est un médium nécessaire à la création et à la formalisation des connaissances mais information et connaissances sont des

¹ R.REIX, op, cite, 239.

² Pierre-Emmanuel et all, « système d'information et de connaissance », ISTE édition, 1990.p.58

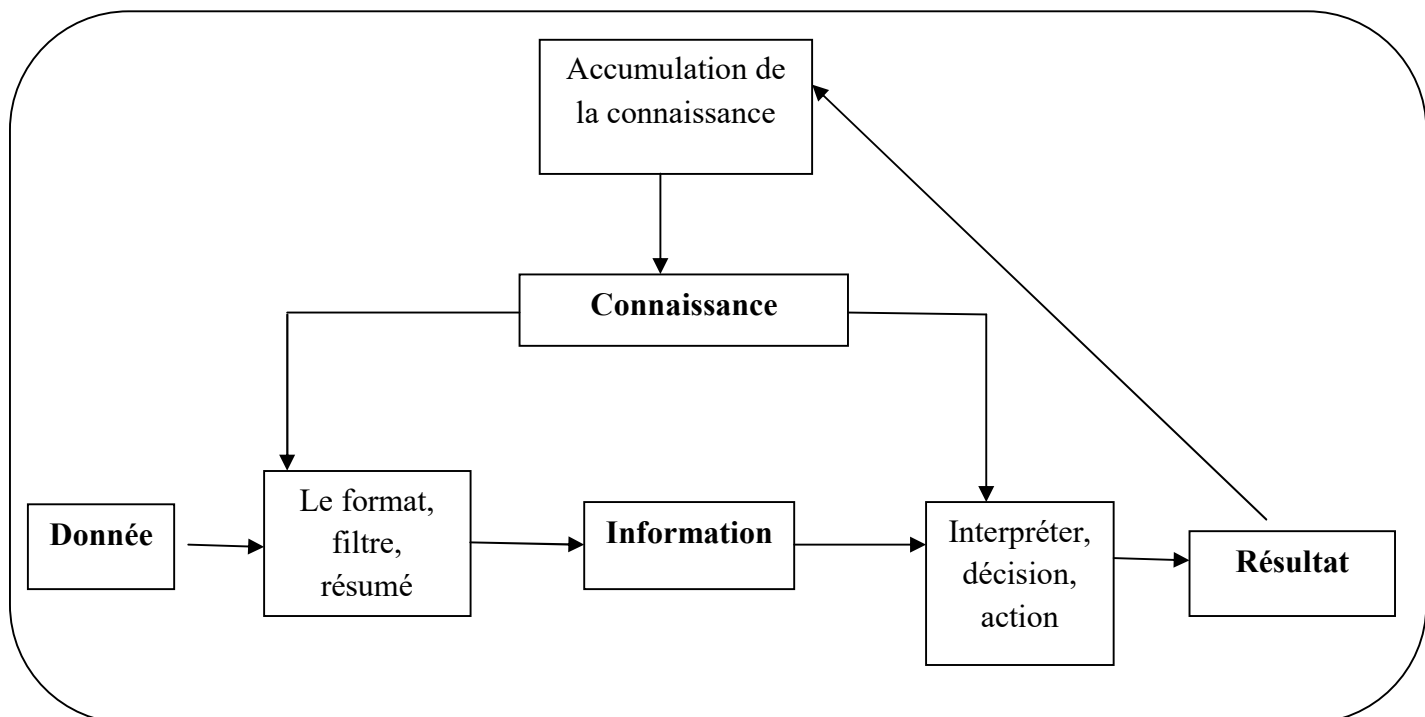
³ R.REIX, op, cite, 241.

⁴ Pierre-Emmanuel et all, op, cite, 35.

représentations qui diffèrent par leur localisation, l'information est inscrite dans un message alors que la connaissance existe dans la mémoire humaine. Toute connaissances externalisée devient une information et toute information interprétée et intégrée par un homme, devient une connaissance ».¹

- La donnée est considéré comme étant des symboles qui représentent les propriétés des objectifs, des évènements et de leur environnement. Donc le but des données consiste à enregistrer des activités, pour tenter de saisir la vraie image ou événement réel. Alors que l'information c'est l'ensemble de donnée traitées et transformées qui deviennent bien-sur des informations. En effet, les données constituent la matière première de l'information. Elle devienne de l'information d'interprétation qui leur attribue de la signification. Le passage par ces trois concepts sont illustré par la figure suivante :²

Figure N° 01 : relation entre donnée, information et connaissance



Source : R.Michael (2010), « management of data entreprise ressource planning système ».

La figure illustre la relation entre les données, informations et la connaissance à travers le schéma. Les données brutes issues des différentes sources de l'organisation et son environnement ne peuvent par être utilisées dans l'état dont elles ont été perçues (symbole, mot,...). Ils doivent être filtrées et formalisées dans un processus de traitement de donnée pour qu'elles deviennent une information utile pour son utilisateur. Le processus de traitement

¹ R.ReiX, op, cite, p, 239.

² R.Michael (2010) « management of data quality in enterprise resource planning system », edition EVL VERLAG.P.31.

des données est aidé par la connaissance déjà cumulée. L'information peut être transformée en connaissance quand elle est correctement interprétée et stimulée avec une connaissance préalable, pour guider l'action du décisionnel.

1.2. Les qualités de l'information

Pour qu'une information soit de qualité, il faut qu'elle remplisse cinq (05) critères : fiabilité, pertinence, disponibilité, confidentialité, et la valeur.

La plupart du temps, l'obtention de cette information a un coût qui doit être raisonnable à l'objectif à atteindre.

La fiabilité de l'information désigne le degré de confiance que l'on peut accorder. Elle dépend d'un faisceau d'éléments interdépendants, notamment l'identification claire de la source, l'exactitude des données, des faits, et la fraîcheur de l'information.

La pertinence d'une information est toujours relative, contextualité Une information est pertinente par rapport à un besoin, à une production envisagée, à une thèse à défendre ou à une problématique à éclaircir.

La disponibilité : l'information est une donnée périssable La valeur de l'information pour l'entreprise, dépend donc beaucoup des délais de collecte, de transmission et de traitement des données Une information trop tardive n'a pas de valeur et entraîne des coûts plus moins importants.

Il existe au sein des organisations ce que l'on appelle des capteurs de l'information (chargés de recueillir et de transmettre rapidement des informations), des réseaux de transmission (acheminement de l'information vers les destinataires) ; qui minimisent les délais de collecte, de transmission et de traitement des informations.

La confidentialité : La valeur de l'information : comme celle de tous les biens, dépend de sa rareté. Si un concurrent obtient des informations détenues par une entreprise (fichier clients), celles-ci perdent une grande partie de leur valeur. Par ailleurs des règles déontologiques imposent de ne pas divulguer certaines informations à des tiers. Le SI devra garantir la confidentialité des informations en limitant l'accès aux fichiers (accès avec code).

La valeur : l'information pourra être valorisée en fonction de son contenu (volume d'information que contient un message), son degré de synthèse, son degré de précision (qualité). L'acquisition de l'information n'a d'intérêt que dans la mesure où sa valeur est supérieure à son coût (coût engagés pour acquérir l'information). Par contre, dans l'absolu, l'information n'a pas de valeur, elle n'en a que par rapport à l'utilisation qui est faite de cette information.

D'autres auteurs (H.Lesca et E.Lesca, 1995)¹ évaluent la qualité de l'information au sein de l'organisation par des critères qu'ils nomment les « maladies de l'information », à savoir : l'ambiguïté et l'incohérence de l'information.

En définitive, nous pensons qu'il faut d'abord déterminer l'usage que l'on veut faire des informations, avant de se préoccuper des sources dont on pourra les extraire, et surtout pouvoir déterminer les caractéristiques du système d'information qui devra les gérer.

D'une part, l'information n'existe pas en soi, son récepteur en est le coproducteur et elle est relative au système qui l'acquiert. D'autre part, elle comporte une part d'incertitude et nécessite donc le traitement de l'information sur l'information. Il est donc incontestable d'affirmer que l'information n'est réductrice d'incertitude qu'au travers des traitements et interprétations qu'elle subit.²

1.3. Le traitement de l'information

Il y a deux (02) grandes approches de traitement de l'information :

1.3.1. Approches quantitatives

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

Elles permettent des comparaisons, elles font voir des décalages par rapport aux objectifs retenus, enfin, elles indiquent des problèmes à régler ou des symptômes à décrypter.

1.3.2. Approches qualitatives

Ce sont des comptes rendus de discours ou l'observation. Elles apportent des explications sur ce qui a été perçu, leurs analyses sont plus fouillées mais à partir de domaines restreints.

1.4. Les types d'information

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

1.4.1. Selon sa nature

Selon LESCA, toute organisation gère trois types d'informations et trois types de flux d'informations. Les trois types d'informations sont les suivants :

¹ H.Lesca et E.Lesca, « Gestion de l'information qualité de l'information et performances de l'entreprise », Litée, Paris, 1995.

² L.LAZANIAINA, (2005). Les enjeux des SI stratégiques : analyse des représentations sociales des dirigeants marketing en France, Thèse de doctorat en sciences de gestion université de Lyon, 48.

1.4.1.1. Les informations de fonctionnement

Ce sont les informations de commandes, 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.¹

1.4.1.2. Les informations d'influence

Elles sont pour but d'influencer les acteurs internes et externes de l'entreprise a fin 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

1.4.1.3. 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.

Tableau N° 02 : Les différents types d'informations gérer par une entreprise

	Trois types d'informations		
	Information d'influence	Information de fonctionnement	Information d'anticipation
De l'intérieur vers l'intérieur	Journal interne, notes de services.	Tableau de bord des ventes, Etat 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.

¹ K.ROUBAH.A.ROUBAH.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).

Source : ROUIBAH.K, ROUIBAH.A et OULD-ALIS, « Une méthode pour initier un dispositif de veille stratégique dans une entreprise ».

Après la lecture de ce tableau, nous constatons que l'entreprise à travers ses activités est amenée à gérer plusieurs types d'informations. Il y'a ceux qui sont disponibles 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.

1.4.2. Selon leur degré d'accessibilité

Il existe diverses sources d'informations et différent 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 :

1.4.2.1. La matière « blanche »

A 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 données.¹

1.4.2.2. La matière « grise »

Essentiellement réservée, se constitue d'informations ayant fait l'objet d'une appropriation par l'obtention d'un droit privatif : brevets, modèles, droits d'auteurs... Son exploitation est limitée, soumise à l'autorisation du titulaire.²

1.4.2.3. 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).³

¹ A.PELLETIER, P.CUENOT, op, cite, p.98

² Idem

³ Idem

Tableau N° 03 : Types d'information.¹

Informations	Blanche	Grise	Noire
Types	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	Ouvertures	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, maitrisez l'information stratégique de votre entreprise.

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.

1.4.3. Les sources d'information

Le flux d'information est constitué de différentes sortes d'informations (de publicité, de culture, de connaissance et d'action, etc.). Une bonne maîtrise de l'information doit prendre en compte des distinctions entre les différentes sources d'information, et à ce niveau deux catégories s'imposent, c'est celle de source formelle et informelle.

¹ PALLETIER.A, CUENOT.P, intelligence, mode d'emploi, maitrisez l'information stratégique de votre entreprise, édition OEARSON, Pris 2013, p.103.

1.4.3.1. Les sources formelles

Composées principalement de la presse, la télévision, la radio, les livres, banques de donnée, les brevets, les informations légales, les études publiques réalisées par des prestataires publics ou privés, et nous pouvons les classer comme suite :

Tableau N° 04 : Les sources d'information

Catégories de sources	Principales sources d'information
Institutions	Administrations, organisations internationales, associations, centres de recherche, instituts, fondations, universités,...
Groupes partenaires	Sous-traitants, fournisseurs, clients, concurrents, groupements professionnels, financiers,...
Sources électroniques	Moteur de recherche, listes de discussion, banques de données...
Réseaux personnels	Clubs, collègues, confrères,...
Fournisseurs d'information	Presse, librairies, bibliothèques, serveurs et courtiers, banques de données, centres d'information, ...
Événements	Colloques, salons, voyages d'études, visites industrielles ...
Consultants et experts	Écoles d'ingénieurs, universitaires, experts, centres techniques, consultants, bureaux d'études, ...
Internes	... encore fallait-il y penser !

Le veilleur a tendance à exploiter toute source d'information qu'elle soit formelle ou informelle tant qu'il lui est possible, pourvu que cette information puisse être exploitable. L'ensemble de ces informations ont des avantages et des inconvénients parmi les :

Avantage nous avons :

- Une source d'information sûre et assez exhaustive ;
- Elles ont un faible coût (sauf le cas de brevets et de certaines banques de données) ;
- Disponibilité de la source et la facilité d'accès.

Inconvénients :

- L'information est « mise en scène » pour qu'elle se vende ;
- Risque, parfois, de trouver une information obsolète ;
- Nous ne retrouvons pas toujours ce que l'on souhaite rechercher.

1.4.3.2. Les sources informelles ¹

Selon **Martinet et Marti**(1995) pour collecter l'information informelle, il faut être au contact c'est-à-dire se déplacer, passer du temps, pouvoir entendre, sentir, toucher, de manière à la percevoir.

L'importance de l'information informelle réside dans le fait de l'avoir avant les autres concurrents, ce qui permet d'agir avant les autres et d'acquérir un avantage concurrentiel contrairement à l'information formelle qui perd de son utilité avec le temps car elle est accessible pour tout le monde.

L'information informelle est issue des concurrents, des fournisseurs, des sous-traitants, des missions, des salons et des expositions, des colloques et des congrès, des mémoires d'étudiants...etc.

- **Les expositions et les salons**

on n'a généralement pas assez de temps, dans ce genre de manifestations, de collecter suffisamment d'information. Etant donné que de telles visites et missions se préparent avant le départ, le tout serait de bien savoir gérer son temps et d'avoir élaboré un emploi du temps pour pouvoir gérer les activités et les visites sur place ;

- **Les fournisseurs**

il ne faut pas oublier que le même fournisseur peut être aussi celui du concurrent. Il faudra donc pouvoir et savoir exploiter cette donnée ;

- **Les colloques, les congrès, les clubs**

On y échange des informations, on y est communicative. L'information qui circule peut être stratégique. Il ne faut pas hésiter à faire de nouvelles connaissances, de nouveaux contacts qui peuvent former un réseau personnel ;

- **Les concurrents**

Nous pouvons trouver des informations utiles dans leurs publications, les rapports de leurs assemblées générales, leurs communiqués de presse, ou leurs discours. Le lien de sous-traitance avec un concurrent, facilite l'accès à certaines informations et certains documents internes tel que le journal de l'entreprise ;

- **Les sources internes de l'entreprise**

La plupart des informations que recherche un décideur se trouve dans son entreprise. Il serait donc très important d'avoir et de nouer des contacts internes aux entreprises de manière à savoir ce qui y se passe ;

¹ <https://www.cair1n.info>

- **Certains sites web**

Des sites personnels, des études et recherche menées par un groupe d'étudiants ou de thésard, etc. Les mémoires, les thèses des étudiants et les contrats de recherche avec les universités et les laboratoires constituent des sources d'informations très intéressantes pour l'entreprise qui s'est engagée avec les étudiants, les chercheurs et les universités ; Dans certains pays, les bibliothèques universitaires sont aussi une source d'informations que cherche parfois l'entreprise, à l'exemple d'un mémoire qui traite sur l'aspect technique de son concurrent ;

- **Les réseaux personnels**

Le cousin, l'ami commerciale de chez X, le représentant de Y, le voisin qui travaille chez l'écoute, « par hasard », d'une conversation dans un avion, un train, lors d'un dîner... Dans la limite de la légalité et de la déontologie.

Ces informations informelles concernent toutes les fonctions de l'entreprise qu'elles soient techniques, commerciales ou sociales.

1.4.4. Information ouvert ou fermé

- **L'information ouverte**

Est une information facile d'accès. Elle peut être publique ou semi-publique, mais disponible gratuitement ou à 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 préliminaire.

- **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 difficile (études réalisées pour le compte d'un concurrent ou étude confidentielle n'ayant fait l'objet d'aucune communication).

1.4.5. Information brute ou élaborée

- **L'information brute**

Résulte d'une première opération de collecte. C'est celle qui n'a subi aucun traitement. Elle est peu fiable. Elle ne peut acquérir de la valeur et devenir une information élaborée qu'après plusieurs traitements ;

- **L'information élaborée**

Est celle qui est directement utilisable dans la prise de décision. Elle est ce qu'on appelle l'information utile à l'entreprise.

1.4.6. Information interne ou externe

- **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 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 **ROUACH(1996)** « Ce type d'information basé 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 ».

- **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. Les spécialistes doivent 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...).

1.5. Le rôle de l'information dans une entreprise

L'information est considéré comme la matière première de la décision, il reste à préciser son rôle exact pour l'entreprise, on distingue les quatre (04) usages possible de l'information pour déterminer son rôle dans l'entreprise.¹

1.5.1. L'information, support du processus de gestion

Un processus de gestion est un ensemble d'activité et de décisions combinées pour produire des résultats souhaités par l'entreprise. Toutefois, chaque processus, créateur de l'information, doit disposer de ressources en information pour être exécuter. Les technologies de l'information ont considérablement accru l'efficacité de la plupart des processus de gestion.

En augmentant leur rapidité, leur capacité à stocker et à transmettre de plus grandes quantité d'information à un coût plus réduit.

1.5.2. L'information instrument de connaissance dans l'organisation

Des échanges d'information permettent d'assurer la coordination et la cohérence entre l'activité des différents membres de l'organisation.

¹ Chakrom (M). Reix.R, « Planification des SI et stratégie de l'entreprise » revue française, n°61 février 1987 ; Chantal, Bussenault, Martine Pretet, « économie et gestion de l'entreprise », 3^{ème} édition, p.130.

Un bon climat social est souvent lié à l'existence d'un système de communication efficace, permettant le renforcement des valeurs fondamentales ou de la culture de l'entreprise.

1.5.3. L'information, support de la connaissance individuelle

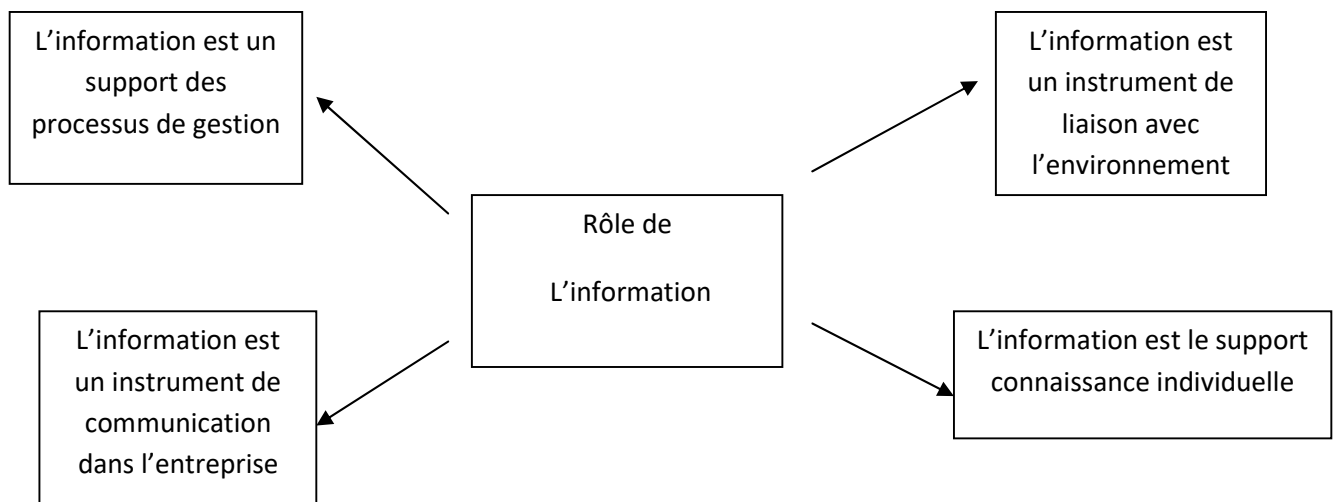
La capacité cognitive de l'organisation est d'abord celle des individus qui la composent dans ce domaine de la connaissance individuelle, les technologies informatiques (système de mémorisation, système d'aide à la décision) fournissent un support de plus en plus important.

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

Les différentes technologies de l'information sont aussi susceptibles d'une utilisation liée plus directement à l'environnement de l'entreprise :

- L'information peut être incorporée dans un produit.
- Des systèmes d'information interentreprises peuvent être mis en œuvre.
- L'information constitue un facteur important de cohésion sociale et de mémorisation du personnel.

Figure N°02 : Diversité des informations



Source : Etabli par nous-mêmes à partir des informations collectées.

1.6. L'utilité de l'information

La compétitivité d'une entreprise passe aujourd'hui par la maîtrise de l'information, car elle représente une nouvelle loi de compétitivité. Le débat et les recherches sur les déterminants de compétitivité ont mis en lumière l'efficacité avec laquelle un pays ou une entreprise parvient à s'intégrer dans le courant d'échanges mondiaux par une recombinaison de ses choix technologiques, industriels et organisationnels.

En effet, la croissance et la survie d'une entreprise dépendent de la manière avec laquelle celle-ci définit et gère ses choix stratégiques en fonction de l'évolution de l'environnement.

Un environnement caractérisé par la complexité, la variabilité et l'incertitude. Dans ce contexte, l'information vient éclairer l'environnement et permettre sa visibilité d'une façon rationnelle. Acquérir une compétence ; tirer profit de l'information en vue de comprendre son environnement et générer des connaissances utiles à la prise de décision. Et comme le précise **LESCA(1992)** :

- L'information est utile pour diminuer l'incertitude dans la prise de décision ;
- L'information est importante pour concevoir et mettre sur le marché des produits à plus forte valeur ajoutée ;
- L'information est un facteur de synergie : la performance d'une entreprise est conditionnée par la qualité des relations et des liaisons qui la constituent ;
- L'information est un déterminant du comportement, c'est un facteur d'influence tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

L'information utile qui intéresse l'entreprise est la seule à être exploitée, mais avant elle doit être triée, traduite, validée et analysée manuellement ou automatiquement pour produire de l'information élaborée qui répond aux besoins stratégiques de l'entreprise et qui sert à la prise des décisions.

Selon Le **MOIGNE**, la valeur d'une information repose sur trois critères :

- Une information a de la valeur si elle contribue à réduire l'incertitude de l'avenir ;
- C'est-à-dire si elle transforme sensiblement les représentations que l'on se fait de l'avenir et permet de leur affecter des probabilités ;
- Une information a de la valeur si elle est susceptible d'affecter effectivement la ou les décisions considérées. La difficulté de ce critère est qu'on n'est pas toujours à même de savoir si une information qu'on ne connaît pas encore modifiera la décision ;
- Une information a de la valeur si elle contribue à modifier sensiblement les conséquences d'une décision.

2. Système et système d'information

2.1. Définition du système

Le système est un élément complexe qui recouvre diverses définitions complémentaires.¹

¹ FILLLOL, C (2004), « Apprentissage et systémique : une perspective intégrée », XIIIème Conférence internationale de Management Stratégique, Normandie. Vallée de Seine.

Parfois préexistantes au développement de la théorie des systèmes. Nous pouvons citer ici celle de **Leibniz** (1666) : « Un système est un ensemble de parties ».

Saussure (1931) : « Un système est une totalité organisée, faite d'éléments solidaires ne pouvant être définis que les uns par rapport aux autres en fonction de leur place dans cette totalité ».

Rosnay définit le système comme étant : « un ensemble d'éléments en interaction dynamiques et organisés en fonction de la réalisation d'un but ».¹

Ludwig Von Bertalanffy (1901-1972) a conçu une « théorie général des systèmes ». Elle est le résultat d'une démarche de recherche de lois universelles qui puissent expliquer des phénomènes a priori différents aussi bien par les domaines concernés ».²

Un système peut donc être défini en première approche par un ensemble d'éléments identifiés et structurés, qui agit et évolue dans son environnement.³

2.2. Les composants du système

Les composants du système sont :

- **Les éléments** : Ils constituent en quelque sorte, la matière fondamentale des systèmes ;
- **Les attributs des éléments** : Tous les éléments quelle que soit leur nature : objets, personnes, processus, possèdent des propriétés ou des caractéristiques ;
- **Les relations entre les éléments** : On ne serait pas en présence d'un véritable système si les différents éléments étaient simplement juxtaposés et disjoints, sans liaisons entre eux.

Les connexions entre les éléments ont une importance primordiale et donnent au système ses caractéristiques et ses conditions de fonctionnement.

L'introduction d'un élément supplémentaire dans un système non seulement fait apparaître des relations nouvelles avec les anciens éléments, mais modifié également les relations réciproques de ces autres éléments.

- **L'entité** : La reconnaissance de l'existence de liens entre éléments conduit à penser qu'un système possède une structure qui en fait un tout unitaire ;
- **Objectif d'un système** : Une entité ne peut se concevoir sans qu'un objectif soit fixé à son activité ou à son existence.

¹ Christian Volant, « le management de l'information de l'entreprise, vers une approche systémique », ADABS édition, Paris, 2002, p.7.

² J.F Soutenain, P. Farcet, op, cite, p67.

³ Michel Lafitte, « Les système d'information dans les établissements financiers », p.15.

- **Contrôle** : Pour assurer son unité et la poursuite de son objectif, un système possède des liens spéciaux de communication lorsqu'une partie de ses sorties est utilisés pour agir sur les entrées, un contrôle en retour est établi ;
- **Limites d'un système** : Pour le distinguer de son environnement, il est bien nécessaire de fixer les limites physiques ou conceptuelles d'un système.

Une bonne délimitation facilite la définition des problèmes à étudier, mais borner un système, c'est volontairement accepter de négliger certains éléments et certaines relations car ils semblent ne pas avoir une influence sur la finalité poursuivie. En fait, donc toute délimitation est étroitement dépendante des objectifs.

- **L'environnement d'un système** : C'est l'ensemble des éléments n'appartenant pas au système, mais dans l'état est susceptible d'affecter ou d'être affecté par le système.

2.3. Les différents types du système

On peut distinguer :¹

2.3.1. Système fermé ou ouvert

Un système est dit fermé s'il n'échange ni d'énergie ni de relations avec l'environnement. Ce système finit par disparaître, car il est coupé de l'extérieur.

Un système est dit ouvert s'il est en relation avec l'environnement, qui échange de l'énergie et de l'information avec l'extérieur.

2.3.2. Système libre ou commandé

Le système libre : est un système qui ne subit pas influence par les interventions externes.

Le système commandé : est un système régulé qui dépend des centres de commande.

2.3.3. Le système hommes-machines

Ce sont les systèmes définis par la combinaison d'une technologie (équipement) et d'un facteur humain (main d'œuvre), en vue d'accomplir un certain nombre de tâches.

2.3.4. Les systèmes déterministes et les systèmes probabilistes

Les systèmes déterministes sont des systèmes prévisibles dont le fonctionnement est connu c'est-à-dire concernant tous les programmes fonctionnant sur ordinateur. Cependant, les systèmes probabilistes sont des systèmes qui on décrit en termes de comportement probable. Autrement dit, une certaine marge d'erreur accompagne toujours la prédiction de ce que fera

¹ FODIL.Hakima, GARIDI Sarah, « Le rôle du système d'information dans le développement stratégique des entreprises », mémoire master , 2021.2022.

le système. Ce sont les systèmes définis par la combinaison d'une technologie (équipement) et d'un facteur humain (main d'œuvre), en vue d'accomplir un certain nombre de tâches.

2.4. Les sous système d'entreprise ¹

L'entreprise comme chacun de ses sous-systèmes, fut-il module, est décomposable en trois sous-système de base qui sont en interaction : le système technique ou opérant, le système d'information et le système de pilotage ou de gestion.

2.4.1. Le système opérant

C'est le niveau de la production, des opérations, de chaque service, chaque unité ou chaque entreprise considérés. Il compose de l'ensemble des ressources relatives à l'activité de l'entreprise ;

2.4.2. Le système de pilotage

Il est aussi dénommé système de management ou de gestion de commande ou encore de décision. Il englobe l'ensemble des éléments responsables de la gestion et de la conduite de l'entreprise et de ses moyens car c'est lui qui pilote le système opérant car c'est lui qui fixe les objectifs et prend les décisions.

2.4.3. Le système d'information

Il intervient entre les deux autres. Il apporte les informations opérationnelles nécessaires aux activités et les informations indispensables à la gestion.

Après avoir défini le système d'information comme un des sous-systèmes composant l'entreprise, plusieurs définitions de ces concepts ont été ensuite proposées par plusieurs auteurs.

La notion du système d'information est née avec l'informatique, ce concept est apparu à l'origine pour répondre au besoin de l'information qui constitue une matière première pour le système d'information.

3. Généralité sur le système d'information

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

¹ Mosli.Kahine, Brahmi. Souhila, « La contribution d'un système d'information à l'efficacité de la gestion dans une entreprise », mémoire Master.

3.1. Historique du système d'information

Pour mieux comprendre ce que représente la fonction S.I aujourd'hui, il faut avoir conscience des évolutions qu'elle a connues. C'est précisément l'objet de cette première section. Nous étudierons ainsi l'émergence et l'évolution de la fonction S.I.

Cette section traite des changements majeurs de paradigme qu'a connu le monde des systèmes d'information en distinguant trois grandes périodes, allant de quinze à vingt ans. Ce découpage, aussi arbitraire soit-il a pour but de mettre en lumière les durées d'adoption des ruptures qu'ont connues les S.I ainsi que les implications directes sur les fonctions de ceux-ci dans l'entreprise.

3.1.1. Une première période centralisée (années 1950-1960)

Il n'y a pas, à proprement parler, dans les années 1950 et 1960 de véritable notion de « Système d'information » mais plutôt un système informatique vu comme une machine à produire des résultats. Dans ce contexte, l'informatique de gestion ne s'adresse pas aux forces vives de l'organisation mais seulement à son système administratif. En effet, cette période est celle des grands systèmes centralisés, appelés « mainframes ». La centralisation implique que ces programmes ne sont pas portables, ne pouvant pas ainsi être utilisée sur n'importe quelle plate-forme.

La logique à ce moment-là est de produire des applications indépendantes. Le problème découlant de tout cela est la redondance des données collectées, rendant très compliqué leur analyse.

Il est important de préciser que dans ce contexte, l'usage de ces systèmes est tout ce qu'il y a de plus élitiste et limité aux très grandes entreprises, ainsi qu'aux grands programmes de recherche. Programmés très spécifiquement pour des applications de gestion propres à l'entreprise ou des applications de calculs scientifiques, les systèmes en question ne cherchent en aucun cas à satisfaire un large public.

Dans ce cadre, le rôle très restreint des S.I se limite au traitement des transactions, à la tenue des registres, à la comptabilité ainsi qu'aux autres applications du traitement électronique des données.

Ce rôle a cependant vu son importance grandir à la fin des années 1960, lorsque s'est développé le concept de système d'information de gestion (S.I.G) sous l'impulsion de **Robert N. Anthony** qui, dès 1965, a introduit la notion de « Management Information System ». Ce concept novateur implique une nouvelle fonction visant à mettre à disposition des gestionnaires utilisateurs les informations qu'ils souhaitent sous la forme de rapports de gestion. Mais en ces années de course perpétuelle à la performance, les systèmes d'information vont être amenés à évoluer très rapidement.

3.1.2. La rupture des systèmes ouverts (années 1970-1980)

Les applications centralisées qui tendent à se développer ne satisfont déjà plus les besoins des entreprises qui voient la nécessité de jouer d'applications plus proches de la situation réelle. En effet, si la comptabilité peut se satisfaire d'opérations à fréquence mensuelle ou hebdomadaire, un système de réservation par exemple ne pourrait s'en satisfaire. Ce type de système, ayant un besoin d'accès régulier aux données va nécessiter l'adaptation du S.I dont les mises à jour et la réactivité devront être quasiment instantanées.

En termes de structure des données, les recherches d'Edgar CobbF2 vont être les prémices du modèle dit « relationnel » dont le principe est d'établir des relations logiques entre les données de types équivalentes. Il va falloir ensuite attendre onze ans pour voir la sortie d'un véritable système de gestion de base de données relationnelle.

En termes de fonction aussi, il était clair que les données pré-formatées fournies par les systèmes de production de rapports devenaient insuffisantes pour les gestionnaires. Va alors se mettre en place le concept de système d'aide à la décision, constituant une avancée considérable pour toute la dimension stratégique de l'entreprise. Ces systèmes vont effectivement avoir pour objectif de fournir un soutien ponctuel et interactif au processus de prise de décision des utilisateurs.

L'ère dite des « systèmes ouverts » est marquée par l'indépendance nouvelle des logiciels par rapport aux constructeurs informatiques classiques. La concurrence va ainsi pouvoir pleinement s'exprimer, et permettre par la même occasion une accélération des progrès des Systèmes d'informations.

3.1.3. Les architectures distribuées (années 1990-2000)

La théorie ne peut désormais plus considérer le S.I comme un sous-système qui échange des flux avec les systèmes de décision et d'opération mais comme un système à part entière.

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) connaissent une évolution fulgurante avec l'apparition et le développement des technologies du « tout distribué ». Cette technologie consiste à la décomposition des données en trois étapes : dans un premier temps le niveau de gestion des ressources, qui constitue la collecte et distribution des données, dans un deuxième temps le niveau de traitement des données, avec notamment la classification de celles-ci, et enfin le niveau de présentation des données telles qu'elles apparaissent à l'utilisateur de cette technologie.

Dans la continuité des progrès technologiques qui concernent les technologies d'information, le système d'information devient de plus en plus une fonction clé aux yeux des entreprises. Ces dernières commencent à accepter l'idée que le S.I peut devenir la clé d'un vrai avantage concurrentiel et non plus un simple centre de coût dès lors qu'il est bien géré. Cette vision nouvelle du système d'information va considérablement rapprocher la fonction S.I de la fonction de stratégie.

3.2. Définition et caractéristiques du système d'information

3.2.1. Eléments de définition

Selon Berthier et al.2005 « Le système d'information de l'entreprise est la partie du réel constituée d'information organisées d'événements ayant un effet sur ces information et d'actions qui agissent sur ces informations ou a partir de ces informations selon des processus visant une finalité de gestion et utilisant des technologies de l'information ».

Selon Robert Reix 2005 « Le système d'information est un ensemble organisé de ressources (matérielles, logicielles, données, personnel, procédures...) permettant d'acquérir, traiter, stocker, et diffuser des informations sous forme de texte, image, données, dans et entre les organisations ». ¹

Selon R.O.MASON : « Tout système d'information concerne un individu, pourvu d'un profil psychologique donné, confronté à un problème décisionnel précis, dans un contexte organisationnel déterminé. Il y a nécessité d'éléments de décision perçus au travers d'un mode de représentation propre au décideur ». ²

Selon D.BERTHIER,C.MORLEY,M.MAURICE-DEMOURIAUX : « Le système d'information de l'entreprise est la partie réel constituée d'informations organisées, d'événements ayant un effet sur ces informations, et d'acteurs qui agissent sur ces informations ou à partir de ces informations, selon des processus visant une finalité de gestion et utilisant les technologies de l'information ». ³

Alors que **J-L. LE MOIGNE** (1979) a une définition fonctionnelle su système d'information : « la fonction d'un système d'information est de produire, d'enregistrer les informations-représentations de l'acticité du système d'opération, puis les mettre à la disposition, en général de façon aussi interactive que possible, du système de décision ». ⁴

Notons que cette définition aura une portée en matière de système d'information et que le système d'information est un sous système qui intégrait avec les sous systèmes de pilotage et d'options. Les trois formants le système « entreprise ».

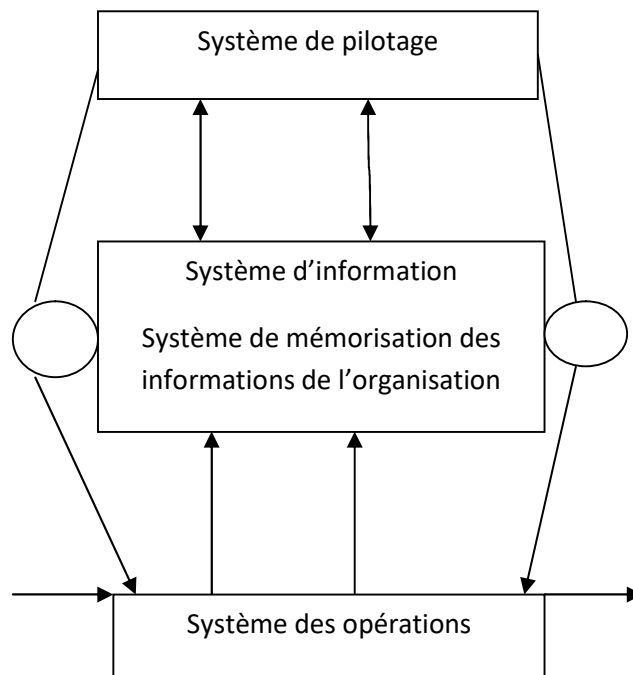
¹ REIX.ROBERT, système d'information et management des organisations, édition, Vuibert, Paris 2005

² R.O MASON, J-L, MITROFF, Management Science, vol. 19, n°6, 1975, p.475

³ D.BERTHIER, C.MORLEY, M.MAURICE-DEMOURIAUX, Système d'information et management, val.10, n°3, 2005,p.26.

⁴ J.le Moigne, « conception d'un système d'information », éd organisation, Paris, 1979.p.19.

Figure N° 03: Le modèle systématique de l'information.



Source : Adapté de Vidal pascal et al, « système d'information organisationnels », édition Pearson Education, France, 2005, p.19.

Le système d'information est un enjeu d'efficience des organisations aujourd'hui et c'est toute une socio-économie qui s'est construite autour de lui avec des aspects tels que les modalités de l'externalisation relative ou totale du système informatique, la capitalisation et le partage des informations, la communication et la coopération à distance, la coordination et la modélisation des processus et la performance logicielle qui passe de la spécificité à la généralité aujourd'hui.

Une autre définition, du concept système d'information est celle donnée par **J.DE ROSNEY** en 1975 « un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisé en fonction d'un but. ».

De même que **J.G.BURCH** et **F.R.STRATER**, « un système peut être défini comme un ensemble intégré de composantes ou de sous-systèmes visant l'atteinte d'un objectif commun».

3.2.2. Eléments de caractéristiques

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

3.2.2.1. Un système organisé à partir de différentes ressources

Pour S.ALTER (1991) « un système d'information est une combinaison de pratique de travail, d'informations, de personnes et de technologies... organisée pour atteindre des objectifs dans une organisation ».

Un système d'information regroupe différentes ressources :

-Des acteurs : Il n'y a pas de système d'information sans des personnes, sans des acteurs. Ce sont soit des utilisateurs du système(en interne : employés, cadres, dirigeants.. ou en externe : clients, fournisseurs..), qui, pour la réalisation de leurs tâches, utilisent l'information produite par le système ou alimentent le système en données nouvelles, soit des spécialistes de la construction des systèmes d'information (analystes, programmeurs...) dont le travail consiste à concevoir, développer, implanter les bases technologiques du système et assurer son fonctionnement.

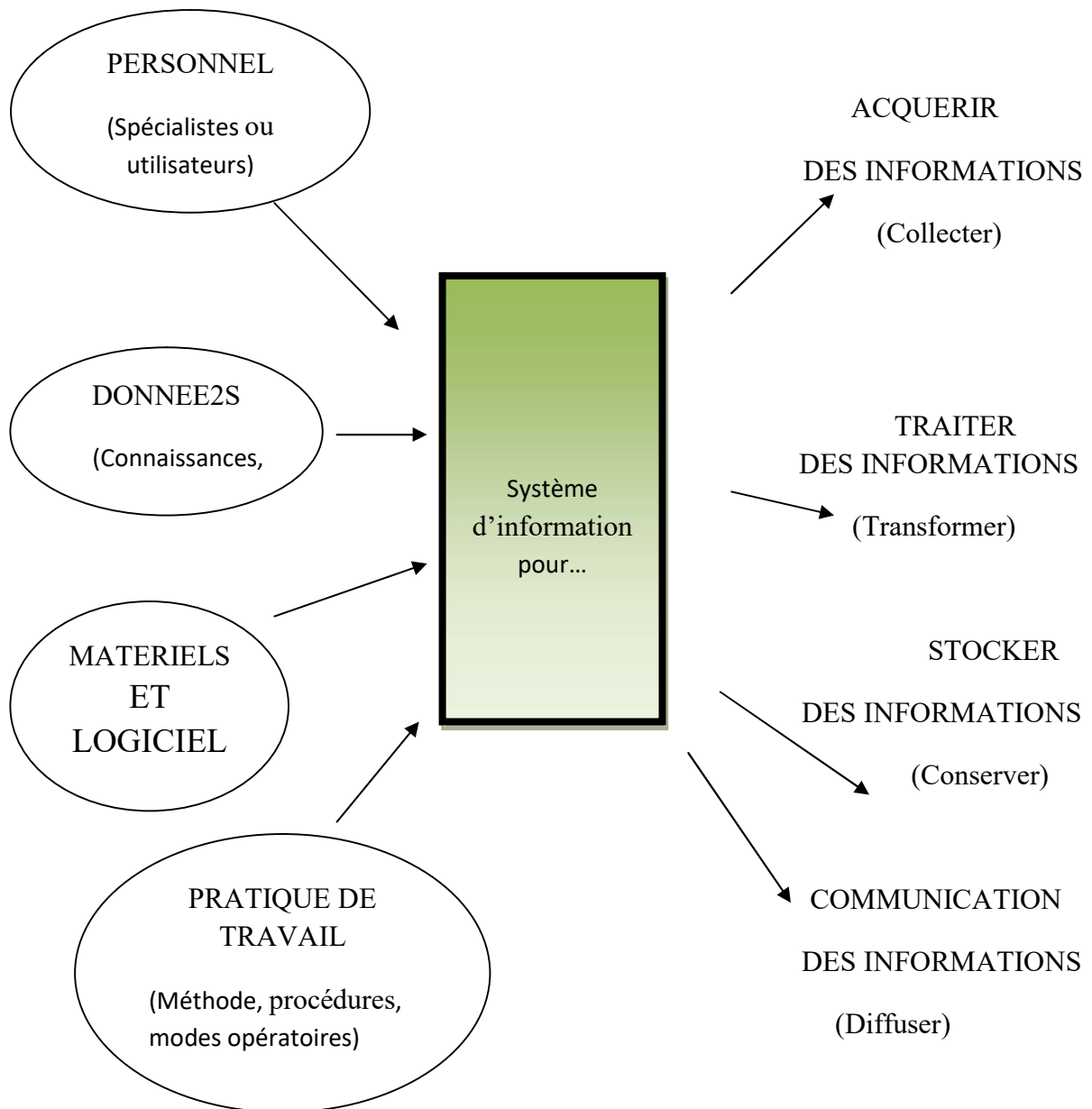
-Des données : Sous des formes variées (chiffres, textes, images, sons), ces ressources essentielles matérialisent l'information détenue ou utilisée par l'organisation. Ces données traduisent soit des événements nouveaux (par exemple, un compte client). Ces données constituent la matière première des traitements ; elles concrétisent des connaissances de l'organisation et elles sont un véritable actif, indispensable à son fonctionnement (par exemple : le fichier des clients).

-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 : le choix ou l'élaboration de ces programmes est un aspect majeur de la construction des systèmes d'information, car les programmes conservent les connaissances opératoires de l'organisation ; ils constituent un répertoire de modèles pour l'action.

On notera cependant que la définition de la notion de système d'information n'implique pas obligatoirement le recours à de telles technologies et qu'on peut fort bien définir un système d'information construit avec un crayon et des feuilles de papier. Un système d'information ne se confond pas avec un système technologique et il ne se réduit pas à lui.

-Des pratiques de travail : Les pratiques réelles de travail, individuelles ou collectives, imbriquent des tâches automatisées et des tâches confiées aux personnes ; la définition, des rôles 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.

Figure N ° 04 : 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.

3.2.2.2. Un système finalisé pour répondre à des objectifs

Les objectifs d'un système d'information peuvent être classiquement présentés comme opérationnels (délai, qualité, coûts, ...) ou stratégiques (différenciation, stratégie de niche...), même si cette distinction commode n'est pas toujours évidente dans les faits (une décision vis-à-vis d'un client peut par exemple se révéler stratégique a posteriori).

a) **Les objectifs opérationnels** du système sont définis par rapport aux tâches à accomplir : L'automatisation des tâches, l'aide à la décision, la communication et la diffusion d'informations. Un système d'information est conçu, par exécuter des fonctions élémentaires appliquées aux données, il s'agit :

-De **saisir** des données, c'est-à-dire d'acquérir, sous une forme adaptée, des données qui sont très hétérogènes (entrées en stock par un lecteur ou un clavier, localisation d'objectifs connectés par des capteurs, données géographiques par extraction sur le Web, transactions par les réseaux financiers,...) ;

-De **stocker** des données, c'est-à-dire de les conserver sous une forme exploitable et d'être capable de les retrouver rapidement et sans erreur (fichiers des utilisateurs, bases de données internes, organisation des données sur le Cloud, mise à jour, historisation...) :

-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 les transmettre à d'autres utilisateurs (hommes ou machines) : messagerie, documents, échange de données, site Internet...

Les technologies de l'information offrent des possibilités considérables pour réaliser ces opérations de base dans des conditions remarquables de coût et d'efficacité.

L'objectif opérationnel de tout système d'information est donc d'apporter un soutien aux processus de travail dans l'organisation, selon trois modalités principales (pouvant être combinées) : fournir ou partager de l'information ; assister ou coordonner le travail humain ; automatiser ou intégrer le travail. Les systèmes de travail peuvent être individuels (mono-utilisateurs) ou collectifs (pluri-utilisateurs). Pour les utilisateurs, l'usage du système d'information peut être obligatoires, recommandé ou discrétionnaire.

L'ensemble de ces objectifs peut être défini sous une forme hiérarchisée. C'est pour quoi, comme nous le montrerons par la suite la définition des objectifs et des contraintes du système, ce qui constitue son cahier des charges, est une opération déterminante pour son succès futur.

Tableau N°05 : Objectifs du système d'information.

SI support d'un système individuel de travail	Fournir de l'information (usage discrétionnaire) Ratios financier pour un octroi de crédit.	Structurer le travail (usage conseillé) Système expert pour un décideur débutant.	Automatiser le travail (usage obligatoire) Système de contrôle dans une usine
SI support de plusieurs systèmes de travail	Partager l'information (usage discrétionnaire) Vidéo conférences	Coordonner le travail (usage recommandé) Système de gestion de projet).	Intégrer le travail (usage obligatoire)

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.

b) Les objectifs stratégique du système d'information doivent correspondre à la stratégie générale de l'entreprise, la stratégie générale repose sur la recherche d'un avantage durable : soit par un positionnement sur un marché (avantage par le coût ou avantage par la différenciation), soit par une combinaison interne et unique de ressources distinctes. Les objectifs stratégiques du système d'information doivent avoir le plus fort potentiel pour l'organisation, par exemple :

- Assurer l'interopérabilité du SI avec ceux de ses partenaires ;
- Utiliser les données clients pour améliorer la politique de marketing ;
- Maitriser l'intégration de système pour avoir une architecture unifiée ;
- Assurer la convergence entre téléphonie et informatique

3.2.2.3. Un système d'information défini à plusieurs niveaux

La notion de système d'information renvoie toujours à celle d'un usage pour une entité, et il importe toujours de bien préciser quelle est l'entité de référence. Le tableau ci-dessous présente différentes catégories de système d'information, en fonction de l'entité de référence, donc en fait en fonction du nombre d'utilisateurs qui partagent l'usage de l'ensemble des ressources qui composent le système.¹

¹ R.Reix, B.Fallery, M.Kalika, F.Rowe, « Systèmes d'information et management », 7^e édition, 2016, p 05.

Tableau N° 06 : Différentes catégories de système d'information.

Entité de référence	Caractéristiques	Exemples 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 sémantique, ni au plan de l'architecture).	-Suivi de tableaux 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 concernent une fonction, un service, un groupe Ou -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 de groupe. -Système de consultation de documents.
Inter-organisationnel	-Des organisations différentes s'entendent pour échanger et traiter des informations, automatiquement ou non.	-Échange de données informatisées(EDI) entre client et fournisseur ; -Communautés de pratiques ; -Place de marché électronique
Extra-organisationnel	-Ouvert sur l'extérieur : permet la communication ou les transactions avec les tiers (clients, usages, public...)	-Site d'e-commerce, d'e-administration... -Site institutionnel d'une entreprise ; -Pages sur les médias sociaux

Source : R.REIX SI et management des organisations.

3.3. Les fonctions d'un système d'information

3.3.1. Collecter l'information

Pour toute organisation, l'information est précieuse et indispensable pour sa pérennité. On le verra plus en détail, mais elle permet à l'organisation de prendre des décisions, de surveiller et piloter son activité et même de créer de la valeur.

La collecte d'information du SI c'est donc recueillir l'information, puis la saisir, c'est-à-dire le faire « entrer » dans le SI. On peut dire que la collecte d'information, c'est le fait d'enregistrer l'information afin de procéder à son traitement. L'information ainsi recueillie va généralement être décomposée de façon structurée afin d'en faciliter le stockage et le(s) traitement(s) ultérieur(s).

Il n'en reste pas moins que l'information est coûteuse car sa saisie nécessite, en règle générale, une intervention humaine donc coûteuse pour l'entreprise.

Par exemple, une facture est un document basé sur un bon de commande. Dans le cas d'une saisie manuelle, les informations (produits, quantité, prix...) sont saisies deux fois. À la commande et à la facture. Avec un SI, les informations sont saisies une fois et en quantité limitées : les produits et la quantité.

Cette information peut avoir deux provenances distinctes :

- Une provenance interne : c'est le flux d'information qui est généré par les entités internes à l'organisation (approvisionnements, production, gestion des salariés, comptabilité, vente, etc.), par son fonctionnement (processus, méthodes), mais aussi le flux d'informations informelles (climat social, bien-être des salariés, savoir-faire, etc.) moins simples à mettre en évidence mais déterminants, etc.
- Une provenance externe : il s'agit du flux d'informations généré par des parties prenantes externes à l'entreprise (clients, fournisseurs, État...) et qui sont essentiels pour anticiper les mutations et l'adaptation du SI pour servir l'organisation. Par la mise en place de veilles (technologiques, sociétales, légales, commerciales, etc.), l'entreprise prend conscience qu'il est fondamental pour elle d'être particulièrement attentive aux informations de source externe.

3.3.2. Stocker l'information

Une fois collectée et saisie, l'information doit être stockée de manière durable, stable et sécurisée afin de pouvoir être ultérieurement utilisée ou tout simplement pour répondre à des obligations légales.

C'est ce que fait votre opérateur téléphonique lorsque vous recevez ou passez des appels. Chaque appel est horodaté et consigné dans une base de données. Cela permet d'établir vos factures détaillées, mais aussi de transmettre vos relevés d'appels lorsque la justice l'exige.

3.3.3. Traiter l'information

Une fois que l'information a été collectée et stockée, elle est disponible pour traitement.

Le traitement de l'information consiste à produire de nouvelles informations à partir d'informations existantes grâce à des programmes informatiques ou des opérations manuelles.

Par exemple, il vous arrive d'appeler de temps à autre une hotline, lorsque vous avez un problème avec votre accès Internet. Dans la plupart des cas, on vous demande d'interagir avec le système avec des réponses basiques à des questions comme « OUI » ou « NON ».

C'est un exemple de traitement. On utilise la reconnaissance vocale pour récolter vos réponses et produire ainsi de nouvelles informations.

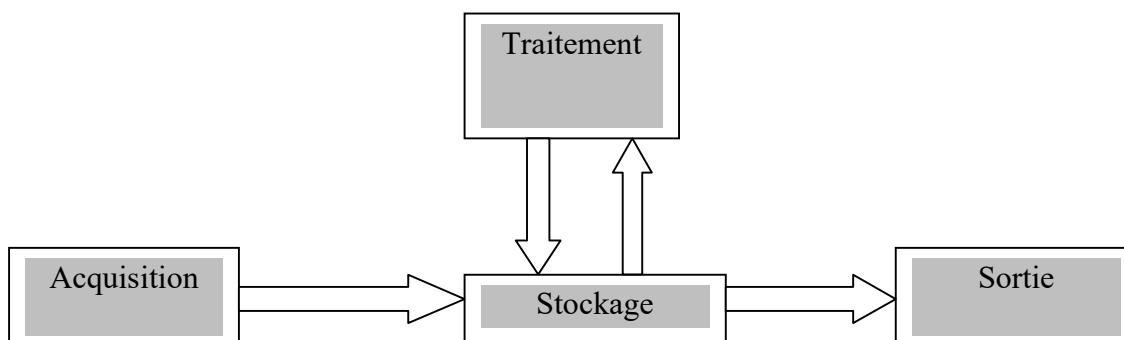
Le traitement de l'information peut prendre 4 formes différentes. On peut :

- Consulter l'information : il s'agit du traitement le plus simple puisqu'il consiste à accéder à l'information telle qu'elle a été enregistrée ;
- Organiser l'information : ce traitement consiste à structurer l'information selon des critères spécifiques. Cela peut-être par exemple regrouper l'information par client, par zones géographiques, par activités et bien d'autres encore ;
- Mettre à jour l'information : ce traitement va consister à reprendre une information précédemment enregistrée et à l'actualiser ;
- Produire de nouvelles informations : à partir d'information(s) existante(s), ce traitement va permettre la création de nouvelles informations.

3.3.4. Diffuser l'information

L'utilité de la mise en place d'un système d'information, réside dans sa capacité à donner des éléments indispensables à la prise de décision. Donc, il est important d'identifier les destinataires finaux du processus de collecte d'information et de mettre en place des processus de collecte d'information et de mettre en place des processus efficaces de diffusion de l'information au sein de l'entreprise.

Figure N°05 : Les fonctions d'un système d'information (S I).



Source : Vidal Pascal et Planeix Philippe 2005 ¹

¹ Vidal Pascal et Planeix Philippe, « Système d'information organisationnels », 1^{ère} édition, Pearson Education, Paris, France, 2005, p.34.

3.4. Les dimensions d'un système d'information

Dans son ouvrage *Système d'information et management des organisations*, R. Reix analyse le système d'information selon un objet multidimensionnel de traitement de l'information à travers une approche multidimensionnelle avec :

- * Une dimension informationnelle : manipulation et production de l'information ;
- * Une dimension technologique : utilisation des technologies (matériels et logiciels) ;
- * Une dimension organisationnelle : composée des individus, des procédures de travail, une coordination, des partenaires.

3.4.1. La dimension informationnelle

D'après la définition de **R.REIX** (2005)¹, la vocation première d'un système d'information est de fournir de l'information à ses utilisateurs, celle-ci doit être matérialisée sous formes de signaux conduisant à la construction d'une présentation, capable de refléter une qualité, influençant le comportement de son utilisateur.

Renvoie à la capacité du SI à atteindre son but (collecter, traiter et diffuser l'information à ses utilisateurs – approche fonctionnaliste). Pour prendre des décisions susceptibles de réduire les incertitudes environnementales, l'action collective dépend de la composante informationnelle manipulée par les acteurs organisationnels dans leurs actions et interactions. Cette composante informationnelle du SI intègre à la fois les données collectées sur les contingences environnementales (le marché visé, le volume de la demande, la concurrence, les technologies et les normes réglementaires), la compétence de l'agent organisationnel dans l'organisation, les procédures organisationnelles et l'idéologie organisationnelle (mémoire de l'organisation). En outre, les slack resources (ou les ressources lentes ou faibles), les groupes de travail autonomes et la communication latérale constituent des éléments supplétifs capables de répondre aux besoins et aux attentes de traitement de l'information.

Ce faisant, la dimension informationnelle intègre deux notions fondamentales : la représentation et la création de données. L'information, pour être utilisée par les agents organisationnels, doit être matérialisée sous forme de signaux accessibles à nos sens à travers des représentations.

Une représentation selon **R. Reix et al.** Est « une image du monde réel : cette image est composée de signaux pouvant être perçus par nos sens ». Créée pour être utilisée, la représentation assure différentes fonctions : la conservation de l'information, la communication (échange d'information) et la concrétisation (rendre accessible des concepts et des modèles). Par contre, l'information est constituée de données susceptibles de modifier la perception que l'on a de l'environnement (information = données + traitement).

¹ REIX, R. Le système d'information, arme stratégique ? Les réalités d'un discours, il 10^{ème} congrès de L'AIMS, Toulouse, les 22 et 23 septembre 2005.

La qualité des représentations, pour influencer de manière significative les comportements de l'utilisateur, dépend de la pertinence de l'information, la pertinence étant une notion relative à un utilisateur et à un contexte. Une information pertinente est une information vraie (exacte), crédible (fiable), exhaustive et accessible au bon moment et au bon endroit (ponctualité) avec la plus grande précision, comportant le maximum de données (richesse) et mise à jour régulièrement (actualisé).

3.4.2. La dimension technologique

Porte sur les moyens techniques (matériels informatiques, logiciels) permettant d'accomplir les tâches liées aux processus de collecte, de mémorisation et de traitement de l'information. La dimension technologique est définie un artefact matériel dont les caractéristiques sont de nature à influencer son usage. Les propriétés caractéristiques de la technologie dans le traitement électronique de l'information sont : la compression du temps (automatisation des calculs et de l'usage), la compression de l'espace (suppression des barrières géographiques), l'expansion de l'information stockée, la flexibilité de l'usage, la connectivité.

La technologie répond à deux dimensions : les fonctionnalités de base (stockage, traitement, communication) et leurs performances en termes de capacité, de qualité et de coût. La mise en œuvre de la technologie suit un processus qui s'appuie sur la flexibilité (interprétative) des agents organisationnels et de leurs comportements, et doit pouvoir tendre vers une phase d'appropriation de la technologie.

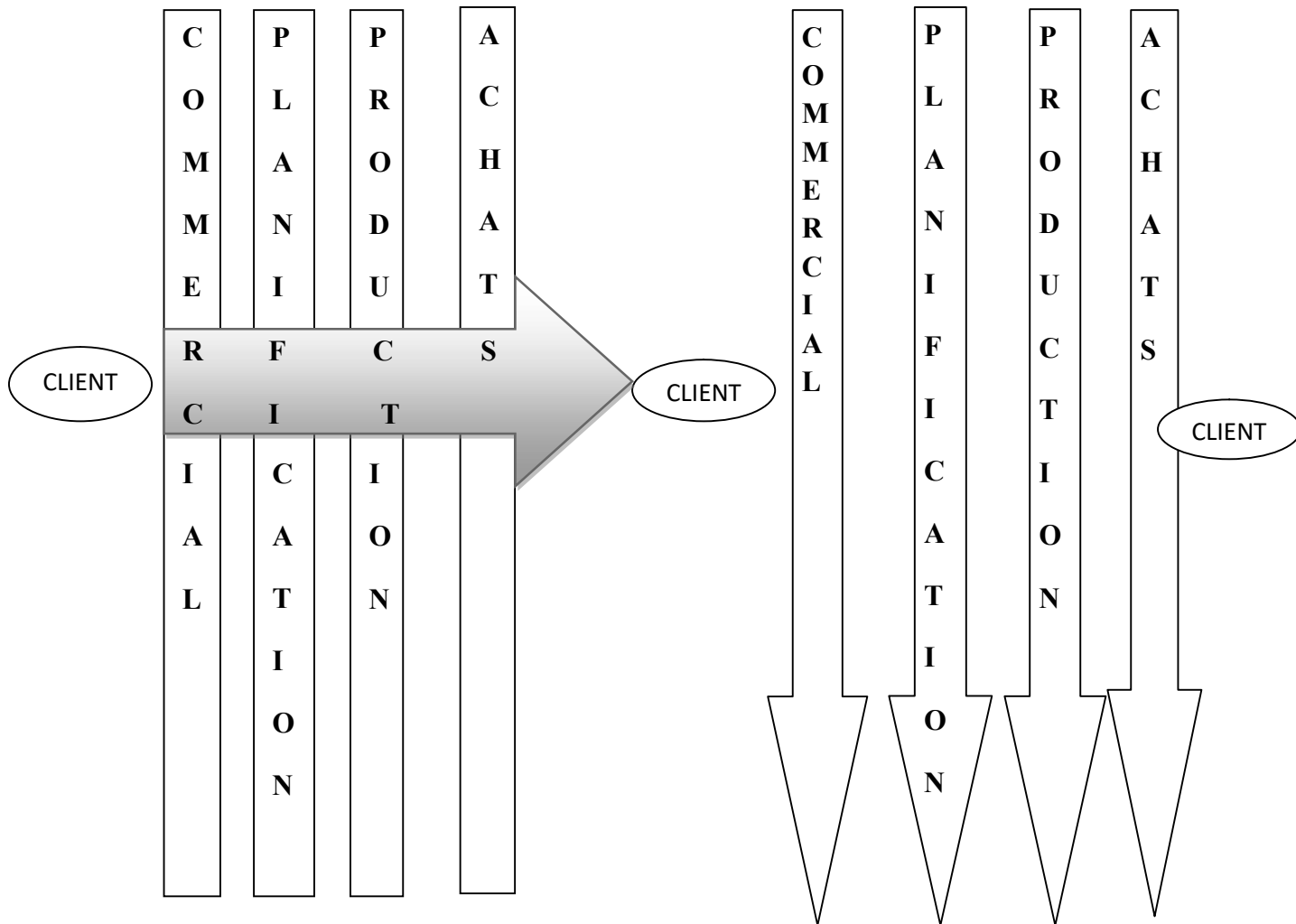
3.4.3. La dimension organisationnelle

S'analyse selon une double perspective : celle du fonctionnement et celle de la structure.

- SI et fonctionnement de l'organisation : le rôle du SI est de répondre aux besoins spécifiques de chaque processus fonctionnel et des besoins de communication entre processus. L'information est décrite selon l'évènement, l'opération et le résultat ;

- SI et structure organisationnelle : la construction d'un SI nécessite des choix organisationnels en fonction des caractéristiques de la structure organisationnelle (division du travail, répartition du pouvoir, standardisation et formalisation), de la pertinence au niveau de chaque agent organisationnel et de la cohérence au niveau collectif, d'où la question de l'appropriation par les agents organisationnels.

Figure N° 06 : L'organisation décrite par ses processus et l'organisation décrite par ses fonctions¹



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)

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

¹ R.REIX, op,cite,p.43.

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.

3.5. Typologie des systèmes d'information

3.5.1. Système de traitement des transactions (TPS)¹

Le système de TPS est un système d'information qui traite les données résultant des concurrences de transactions commerciales.

Leurs objectifs sont de fournir une transaction afin de mettre à jour les enregistrements et de générer des rapports, c'est-à-dire d'effectuer la fonction de tenue de magasin.

La transaction s'effectue de deux manières : traitement par lots, et traitement de la transaction en ligne.

3.5.2. Système d'information de gestion (SIG)

Le système d'information de gestion est conçu pour des données relativement brutes disponibles via un système de traitement des transactions et les convertir en une forme résumée et agrégée pour le gestionnaire, généralement sous forme de rapport. Il rapporte une tendance à être utilisé par les cadres intermédiaires et les superviseurs opérationnels.

De nombreux types de rapports différents sont produits dans le SIG. Certains des rapports sont un rapport de synthèse, un rapport à la demande, et un rapport d'exception.

3.5.3. Système d'aide à la décision (SAD)

Le système d'aide à la décision est un système d'information interactif qui fournit des informations, des modèles et des outils de manipulation de données pour aider à prendre la décision dans une situation semi-structurée et non structurée.

Le SAD comprend des outils et des techniques pour aider à collecter des informations pertinentes et à analyser les options et les alternatives.

3.5.4. Système d'experts

Les systèmes experts incluent l'expertise afin d'aider les gestionnaires à diagnostiquer ou à résoudre des problèmes. Ces systèmes sont basés sur les principes de la recherche en intelligence artificielle.

Experts Systèmes est un système d'information basé sur la connaissance. Il utilise ses connaissances sur un domaine spécifique pour agir en tant que consultant expert auprès des utilisateurs.

¹ <https://fr.acervolima.com>.

La base de connaissances et les modules logiciels sont les composants d'un système expert. Ces modules effectuent des inférences sur les connaissances et offrent des réponses à la question d'un utilisateur.

3.5.5. La bureautique

Un système d'information d'exploitation a pour mission aussi d'automatiser les tâches administratives effectuées généralement d'une façon manuelle, il s'agit de convertir les méthodes de travail en papiers par des techniques informatiques de traitement de texte, et de télécommunication, et d'autres techniques, ayant pour objectif la réalisation d'un gain de temps, la réduction des coûts et l'accroissement de la productivité.

3.5.6. Les systèmes de production des rapports

Ils présentent un support pour les gestionnaires leur permettant de procurer l'information qui les aide dans la prise de décisions courantes, en leur fournissant de nombreux rapports et affichages préétablis, ayant comme source principale les bases de données internes et externes à l'entreprise.

3.5.7. Les systèmes d'informations pour dirigeants

Ils sont des systèmes destinés spécialement aux membres de la haute direction, vu leur charge de travail, les chefs d'entreprise font quotidiennement face à de grandes quantités d'information qui ne proviennent pas d'ordinateurs, mais d'autres sources variées, c'est dans ce cadre que les SI pour dirigeants interviennent pour permettre l'accès rapide et immédiat des membres de la haute direction à une information bien choisie.

La typologie présentée dans le tableau s'appuie sur les usages du système d'information en entreprise :

Tableau N°07 : Les usages du système d'information dans une Entreprise.

	Rôle du système d'information	Exemples d'applications
Système d'information opérationnel	Collecter, mémoriser, traiter les données nécessaires a 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, suivi des investissements Gestion des commandes, suivi des ventes Paie et gestion des ressources humaines Service après-vente, maintenance
Système d'information d'aide a 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, simulations Analyse du profit client, logiciels Bases de données de connaissance, communautés virtuelles
Système d'information de communication	Communiquer les informations en interne Echanger avec les partenaires (clients, fournisseurs)	Messagerie, réseau d'échange interne Echange normalisés : réseaux d'échanges avec les clients et les fournisseurs

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

-Le système d'information couvre trois grands domaines, qui se sont historiquement développés les uns après les autres (on s'est d'abord préoccupé de l'automatisation des tâches opérationnelles, puis de l'aide à la décision et enfin dans la dernière décennie de la communication), mais qui continuent tous encore aujourd'hui à évoluer de façon significative.

-L'automatisation des tâches opérationnelles a été le premier chantier des systèmes d'information d'entreprise. L'objectif était de supprimer ou d'alléger des activités administratives répétitives, comme la tenue de stocks ou l'organisation de la production. Actuellement, la tendance est à la recherche de l'amélioration des processus opérationnels:

L'objectif n'est plus seulement d'automatiser des fonctions existantes, ou même de fournir des informations (niveau des stocks, ordonnancement de la production) permettant de mieux conduire les activités, mais de repensée les processus de l'entreprise en tenant compte des opportunités offertes par les technologies. En particulier, le succès actuel des ERP (Entreprise Planning Systèmes) l est largement dû fait que les entreprises voient dans leur mise en œuvre un moyen d'harmoniser, d'optimiser et de fluidifier leurs processus.

- Les premiers systèmes d'aide à la décision sont apparus dans le courant des années 1960, avec des résultats alors décevant. Néanmoins, ces systèmes ont fait depuis, de considérables progrès, en particulier dans les domaines du marketing (aide à l'analyse et la segmentation client) et du contrôle de gestion (mise en place de tableaux de bord permettent de suivre la performance des activités et d'aider au pilotage).

-Enfin, les quinze dernières années ont été celles de l'explosion de la communication et des réseaux, avec des désillusions en particulier sur la (Net-économie) mais également une évolution en profondeur des systèmes d'information des entreprises : réseaux d'échange avec les clients et fournisseurs, développement des portails d'entreprise.

3.6. Les composantes d'un système d'information

Un système d'information est constitué d'un ensemble d'éléments qui fonctionnent ensemble pour atteindre un objectif commun (satisfaire un besoin d'information) et visent l'utilisation et l'administration de l'information.

Par conséquent, ils sont responsables de la collecte, du traitement, du stockage et de la diffusion des données (informations).

Pour créer un système d'information, il est nécessaire de faire fonctionner tous ses composants à cent pour cent afin de fournir des informations complètes et fiables tout en satisfaisant les besoins des utilisateurs.

3.6.1. Les personnes

Ce sont ceux qui interagissent quotidiennement avec le système d'information. D'une part, il y a des opérateurs ou des spécialistes de ce type de systèmes et d'autre part des utilisateurs.

Les personnes sont une composante fondamentale des systèmes d'information. Grâce à eux, tous les composants fonctionnent ensemble.

Cela permet également aux retours, un aspect fondamental, de pouvoir apporter les améliorations nécessaires et de les adapter aux besoins du public.

3.6.2. Le matériel

Le matériel est le composant du système d'information qui représente une technologie d'entrée, de stockage et de sortie de données. Autrement dit, ce sont tous les périphériques physiques utilisés pour traiter les informations. Le matériel est à son tour constitué de la CPU (Central Processing Unit) et de la mémoire principale.

3.6.3. Le logiciel

Le logiciel est constitué de l'ensemble des programmes constituant le système d'exploitation et de tous les programmes liés au stockage et au traitement des données.

En conséquence, il est dit qu'il est divisé en logiciels système et logiciels d'application.

3.6.4. Périphériques

Les périphériques sont tous les éléments qui peuvent être câblés ou connectés sans fil à la CPU.

Ils sont divisés en fonction de leur fonction en périphériques de stockage, périphériques d'entrée et périphériques de sortie.

- **Périphériques de stockage :** Les périphériques de stockage sont ceux utilisés pour stocker les informations. Ils permettent la création d'une sauvegarde et, si nécessaire, les informations sur le PC peuvent être supprimées sans problème.

Les périphériques de stockage vous permettent également de transporter facilement des informations sans avoir à transporter l'ordinateur. Parmi eux, les unités de stockage amovibles.

- **Périphériques d'entrée :** Les périphériques d'entrée sont ceux qui servent à la fois à saisir des données et à faire fonctionner l'ordinateur.

Parmi les périphériques d'entrée, on trouve la souris (la souris), le clavier, le scanner, etc.

- **Périphériques de sortie :** Les dispositifs de sortie sont ceux qui sont utilisés pour que les informations soient projetées vers l'extérieur. Parmi eux, l'imprimante, le faisceau vidéo, le moniteur, entre autres.

3.6.5. Les données

Les données sont formées par l'enregistrement de tous les faits qui intéressent l'utilisateur auquel le système d'information est destiné.

Avec les données, ce qu'on appelle des "informations" est créé, car il s'agit simplement de la représentation de l'ensemble de données dûment traité.

3.6.6. Les réseaux de communication

Les réseaux de communication permettent d'unifier l'équipement (c'est-à-dire les ordinateurs) et de partager les informations entre eux.

Ce composant fonctionne grâce au travail coordonné de trois des composants du système d'information, à savoir: le matériel, les logiciels et les ressources humaines.

3.6.7. Les processus

Les processus sont l'ensemble des étapes ou des tâches effectuées pour atteindre les objectifs fixés.

Ceux-ci sont spécifiés sous forme écrite ou via des vidéos. Les manuels pour l'utilisateur en sont un exemple.

4. Le rôle du système d'information ¹

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

- 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.

¹ MARIKO.Houleyratou Nouhoun, SOW. Ousmane, « Le rôle de l'information dans le processus de prise de décision », mémoire Master.

Section02 : La stratégie de l'entreprise.

L'objectif de cette section est de donner plusieurs définitions de stratégie dans différents domaines, et d'analyser le cadre théorique de stratégie au sein d'une entreprise. Avant de procéder à la définition de la stratégie et ses bases, il convient le mieux de montrer ses origines.

1. Historique et origines de la stratégie de l'entreprise

Qu'est ce que la stratégie d'entreprise ? Histoire et origines

Comment peut-on définir simplement la stratégie d'entreprise ? En parcourant la littérature sur le sujet nous trouvons pléthore de définitions. Voici l'une d'entre elles qui semble pertinente:

« Ensemble des manœuvres qui permettent à l'entreprise de mener victorieusement la conquête concurrentielle de ses marchés. Il s'agit d'un processus de décisions et d'actions, délibérées et anticipatives. C'est par lui que l'entreprise définit ses priorités, oriente ses forces, alloue et réalloue ses ressources rares. »

Mais avant toute chose, nous devons préciser que la stratégie d'entreprise tient ses origines du domaine militaire.

En effet, les plus grands stratèges militaires (tels que **Sun Zu** ou **Jomini**), utilisaient cette notion afin de mener à bien leurs combats en étudiant notamment la répartition des moyens adverses ainsi que le mouvement de leurs armées avant la guerre, puis les différents mouvements effectués pendant le combat.

Mais c'est seulement à partir du XIX^{ème} siècle que cette notion commence à prendre une orientation économique, avec notamment la lutte entre la classe bourgeoise et la classe ouvrière, exposé par Karl Marx. Il met en effet en évidence la stratégie de prise de pouvoir économique et politique par la classe ouvrière.

Néanmoins, c'est en 1908, avec l'œuvre de Joseph Schumpeter que la stratégie d'entreprise prend tout son sens. Selon lui, l'entrepreneur est au cœur du système capitaliste. Il doit partir à la conquête du marché, tant à l'échelle nationale qu'internationale, et, pour cela, il doit construire une stratégie solide.¹

Cependant, c'est simplement à partir des années 50 que la stratégie d'entreprise connaît un grand essor, avec la mise en évidence par Harvard aux Etats-Unis, des forces et des faiblesses de l'entreprise ainsi que les menaces et opportunités existant dans son environnement.

A la suite de cela, nous pouvons dégager 4 grandes époques sur l'évolution de la stratégie d'entreprise :

Les années 60 : création de modèles d'analyse stratégique avec l'aide d'officiers militaires de retour à la vie civile

¹ <https://lecolefrancaise.fr>.

Les années 70 : méthode opérationnelle, mise en place de matrices d'optimisation des portefeuilles d'activités, introduction des notions de planification stratégique (**Igor Ansoff**)

Les années 80 : analyse concurrentielle, découverte des travaux de Porter afin de devancer ses concurrents en prévoyant leurs comportements

Les années 90/2000 : modèle général abandonné, accent placé sur des stratégies qui s'adaptent en permanence à leur environnement, stratégie indispensable visant un positionnement optimal vis-à-vis de ses concurrents.

2. Stratégie : définitions, et concepts

La notion de stratégie a vu le jour dans le domaine militaire, elle consiste à mobiliser des moyens pour gagner une guerre. Il s'agit de l'art de coordonner l'action de forces militaires, politiques, économiques et morales impliquées dans la conduite d'une guerre ou la préparation de la défense d'une nation ou d'une coalition.

Cette notion a été extrapolée à l'entreprise. En effet, elle définit les actions à mener pour réaliser les objectifs. C'est la direction générale de l'entreprise qui doit procéder au choix des voies et des moyens à mettre en œuvre afin d'atteindre les objectifs fixés. Ces actions devraient lui permettre de faire face aux entreprises concurrentes.

2.1. Quelques définitions de la stratégie

Selon GEUELCK (1980) : « Un plan intégré, unifié et vaste ayant pour but d'assurer que les objectifs fondamentaux de l'entreprise soient atteints ».

Selon STRATEGOR : « Elaborer une stratégie c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer les ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe. »

Cette définition permet d'identifier deux niveaux de stratégie :

- La stratégie de groupe ou corporate strategy : qui consiste dans le choix du ou des domaines d'activité de l'entreprise. L'entreprise s'engage alors dans un secteur plutôt qu'un autre ;

La stratégie concurrentielle ou business strategy : qui consiste dans le choix des actions et des manœuvres à mettre en place afin d'avoir un positionnement lui permettant de faire face aux concurrents du secteur.

Il s'agit donc du choix d'allocation de ressources, d'investissement ou désinvestissement qui fait la stratégie.

Selon DESREUMAUX : « La stratégie est l'ensemble des actions spécifiques devant permettre d'atteindre les buts et objectifs en s'inscrivant dans le cadre de missions et de la politique générale de l'entreprise. »

Elle consiste en deux choses :

- à préciser les activités spécifiques de l'entreprise, c'est-à-dire les couples marchés / produits ou les triplés produits / marchés / technologies sur lesquels l'entreprise concentrera ses efforts. Elle consiste donc à définir le portefeuille d'activité de l'entreprise qu'il convient d'équilibrer en termes de rentabilité, de risque et de perspective de développement,
- à préciser le mode de développement qui sera utilisé, c'est-à-dire, l'expansion en volume, l'extension géographique, l'intégration verticale, la diversification des produits ou au contraire la focalisation sur une activité...

Les choix stratégiques doivent être guidés par la recherche de synergies entre les activités de l'entreprise.

Selon CHANDLER : «La détermination des buts et Objectifs à long terme d'une entreprise et le choix des actions et l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre»

Il s'agit donc d'après Chandler d'un processus consistant à :

- Fixer des objectifs à LT ;
- Choisir le plan d'action adéquat permettant d'atteindre les objectifs fixés ;
- Allouer les ressources nécessaires afin de concrétiser le plan d'action.

Selon M. PORTER : «L'art de construire des avantages concurrentiels durablement défendables»

M. Porter met l'accent sur la notion de l'avantage concurrentiel. Pour lui, une stratégie doit permettre à l'entreprise de construire, garder et développer un avantage concurrentiel lui concédant de faire face à la concurrence.

.Ainsi, nous pouvons résumer la notion de stratégie comme étant les moyens mis en place par l'entreprise afin d'atteindre les objectifs stratégiques fixés par les dirigeants.

Et ce pour se créer un positionnement favorable par rapport à ses concurrents. Il s'agit alors de répondre à trois questions :

- Quel est mon métier ?
- Quel est mon avantage concurrentiel ?
- Comment se développer ?

Selon RUMELT (1980): « Un ensemble de politiques et de plans qui , pris dans leurs ensemble, définissent les objectifs d'une entreprise et sont approche de la survie et du succès, inversement, nous pourrions dire que les politiques , les plans et les objectifs d'une entreprise expriment sa stratégie pour affronter un milieu concurrentiel de plus en plus complexe ».

Selon ANDREWS (1980): « Le modèle de décisions avec lequel une entreprise détermine ses objectifs, formule et les plans pour les atteindre , définit dans quels secteurs opérer , quelle organisation elle entend construire, la nature des avantages économiques et non économiques qu'elle entend donner à ses actionnaires, aux collaborateurs, aux clients et aux communautés locales ».

Selon JOHNSON et SHOLES (1999) : « La stratégie et l'orientation à long terme avec laquelle l'organisation vise à construire des avantages concurrentiels, a travers la combinaison de ressources dans un environnement qui change sans cesse, avec comme fin ultime la réponse aux exigences du marché et des stakeholders »

2.2. Quelques vocabulaires de la stratégie

-Mission: Propos fondamental de l'organisation, en rapport avec les valeurs et les attentes des parties prenantes. Il s'agit de la raison d'être de l'entreprise

-Vision ou intention stratégique: Etat futur souhaité, l'aspiration de l'organisation, projection de l'avenir.

-But : Déclaration générale d'intention.

-Objectif : Quantification ou intention plus précise.

-Compétences distinctives : Ressources procédés et aptitudes qui permettent d'obtenir un avantage concurrentiel.

-Contrôle: Evaluation de l'efficacité de la stratégie et des réalisations, Modification de la stratégie et/ou des réalisations si nécessaire.

2.3. Objectifs de la stratégie

Ces objectifs peuvent être variés. Les objectifs, qui représentent des buts concrets, ont notamment le mérite d'avoir un effet mobilisateur sur les différentes équipes de travail. Le terme de réalisation des objectifs peut être plus ou moins éloigné.

On peut citer :

* **Objectifs de rentabilité :** différents critères de chiffrage peuvent être adoptés.

* **Objectifs de croissance :** là aussi différents critères peuvent être adoptés. Les objectifs de croissance et de rentabilité sont d'ailleurs très liés (croissance et rentabilité n'évoluent d'ailleurs pas forcément dans le même sens).

* **Objectifs de sécurité :** l'entreprise doit avant tout survivre. Aussi certains projets trop risqués seront-ils écartés ou différés. La réduction des risques doit être compatible avec la nécessaire évolution que nécessite l'évolution de l'environnement.

* **Objectifs de flexibilité** : à l'évidence la flexibilité n'est pas une fin en soi, mais un moyen. La flexibilité peut se manifester sur tous les plans ou presque (structures organisationnelles, personnel [formation, horaires, ...], moyens de financement, plans d'actions à révision périodique, ...)

***Objectifs sociaux** : les entreprises intègrent ces objectifs dans la mesure où il faut notamment préparer les personnels aux évolutions à venir, à la flexibilité évoquée précédemment.

On peut considérer que les objectifs sociaux vont bien au-delà des problèmes liés au personnel. Tenir compte de l'environnement, des externalités est indispensable. On doit cependant regretter que ces objectifs soient trop souvent vus comme des contraintes pour réaliser les objectifs économiques et sociaux.

***Objectifs propres aux dirigeants** : les dirigeants d'entreprises n'ont pas tous la même conception de leur rôle, ni du rôle que doit jouer leur entreprise. Certains objectifs peuvent être mis en avant plutôt que d'autres : puissance plutôt que rentabilité, prouesse technique et prestige plutôt que croissance, ...

3. Les principales stratégies de l'entreprise ¹

La stratégie déployée par une entreprise doit lui permettre de chercher à se procurer des avantages concurrentiels. L'objectif consiste à se distinguer de ses concurrents, pour faire au moins aussi bien qu'eux, voire mieux. Une entreprise a intérêt à préserver ses facteurs de réussite en les rendant difficilement imitables.

Les principales stratégies d'entreprise sont les suivantes :

- La stratégie de domination par les coûts,
- La stratégie d'innovation et de technologie,
- La stratégie de différenciation,
- Les stratégies de coopération.

3.1. La stratégie de domination par les coûts

Avec cette stratégie, l'entreprise cherche à réduire au maximum ses coûts (charges fixes et charges variables) pour pouvoir proposer aux consommateurs des biens ou services à des prix inférieurs à ceux pratiqués par ses concurrents.

Le produit doit être perçu comme comparable avec rapport aux autres produits du marché pour pouvoir être vendu à un prix proche de la moyenne du marché. L'avantage coût est ainsi transformé en profit pour élever pour l'entreprise. Si le produit est jugé inférieur à la moyenne du marché, il faut que le prix de vente soit baissé en conséquence (dans la limite apportée par l'avantage coût). ²

¹ <http://www.lecoindesentrepreneurs.fr>.

² LASARY, « LA STRATEGIE D'ENTREPRISE » ; p.164.

L'entreprise qui adopte cette stratégie doit donc agir sur ses coûts :

- D'approvisionnement, notamment par le biais de la négociation avec ses fournisseurs,
- De production : trouver des nouveaux procédés qui permettent de les réduire sans perdre de qualité,
- De distribution, marketing...

Cette stratégie convient aux entreprises bien implantées sur leur marché et qui peuvent obtenir des économies d'échelle.

3.2. La stratégie d'innovation et de technologie

Pour lutter contre la concurrence, une entreprise peut se distinguer des autres grâce aux innovations technologiques et obtenir ainsi un avantage concurrentiel.

Les innovations technologiques peuvent permettre de se différencier des concurrents. C'est donc une stratégie compatible avec la stratégie de différenciation, voir un moyen de la mettre en œuvre. Cela peut également permettre à une entreprise de créer une nouvelle demande et d'y répondre, ce qui permet de se positionner sur un nouveau marché en écartant les concurrents.

3.3. La stratégie de différenciation

L'entreprise cherche à se singulariser sur une dimension fortement appréciée par ses clients. Cette position unique lui permet de pratiquer un surpris par rapport à la moyenne du marché.¹

L'entreprise à une rentabilité supérieure à la moyenne du secteur si le surpris est supérieur aux couts supplémentaires engendrés par la recherche de spécificité et d'originalité.

Il s'agira ici pour l'entreprise de chercher à se démarquer de ce que proposent ses concurrents afin de proposer une offre unique sur le marché.

L'avantage sur les produits des concurrents peut être commercial, qualitatif, technique... Le plus important est que le consommateur ait conscience de la valeur ajoutée du produit/service. Il doit percevoir la création de valeur apportée par l'entreprise. C'est pour cette raison qu'il faut communiquer massivement en ce sens.

3.4. Les stratégies de coopération

L'entreprise, au lieu de s'affronter avec ses concurrents, peut décider de coopérer avec eux afin que chacun puisse bénéficier d'avantages.

La coopération permettra chacun de se spécialiser sur une activité et à coopérer avec d'autres entreprises sur les autres domaines d'activité.

¹ LASARY, « LA STRATEGIE D'ENTREPRISE », p.165.

4. Les trois niveaux de stratégies

Trois niveaux principaux de stratégie d'entreprise peuvent être définis comme suit :

4.1. La stratégie d'ensemble (corporate strategy) ¹

Corporate dérive de corporation, terme qui aux Etats-Unis définit les sociétés par actions, et est généralement utilisé pour désigner l'entreprise. La stratégie générale est élaborée par le top management, c'est-à-dire l'entrepreneur ou les dirigeants du niveau le plus haut.

La stratégie d'ensemble de l'entreprise est une composante de la fonction de direction générale, elle correspond à la politique générale de l'entreprise.

Elle est dite stratégie d'ensemble parce qu'elle ne se focalise pas sur une activité donnée ou un segment stratégique, mais elle touche l'ensemble des activités de l'entreprise dans tous les domaines de décision, se renforce sur tel domaine abandonner une branche morte regroupée deux activités complémentaires.

La stratégie d'ensemble d'une entreprise se donne comme objectif premier de choisir un positionnement dans un contexte concurrentiel et de marché, avec un certain angle d'attaque.

Cette stratégie est très influencée par les parties prenantes et en particulier par les actionnaires. Le choix qui va être opérés est très souvent justifié en matière de création de valeurs pour l'actionnaire.

4.2. Les stratégies d'activités (stratégies concurrentielles ou stratégies produit/marché)

Figure N°07 : Modèle d'analyse de l'environnement externe selon les niveaux de stratégie.

Stratégies	Modèles/concepts
Stratégies générale	Coût de transaction Gestion de portefeuille Portefeuille management -Matrices Baston Consulting Group -Matrices Mckinsey General Electric -Matrices Hamel-Prahalad -Matrice Hofer-Schendel PIMS
Stratégies d'activité	Paradigme SCP (structure-conduite-performance) -Modèle des 5 forces concurrentielles -Groupe stratégiques Cycle de vie du secteur

Source : Giorgio Pellicelli, « Stratégie d'entreprise », 2ème édition.¹

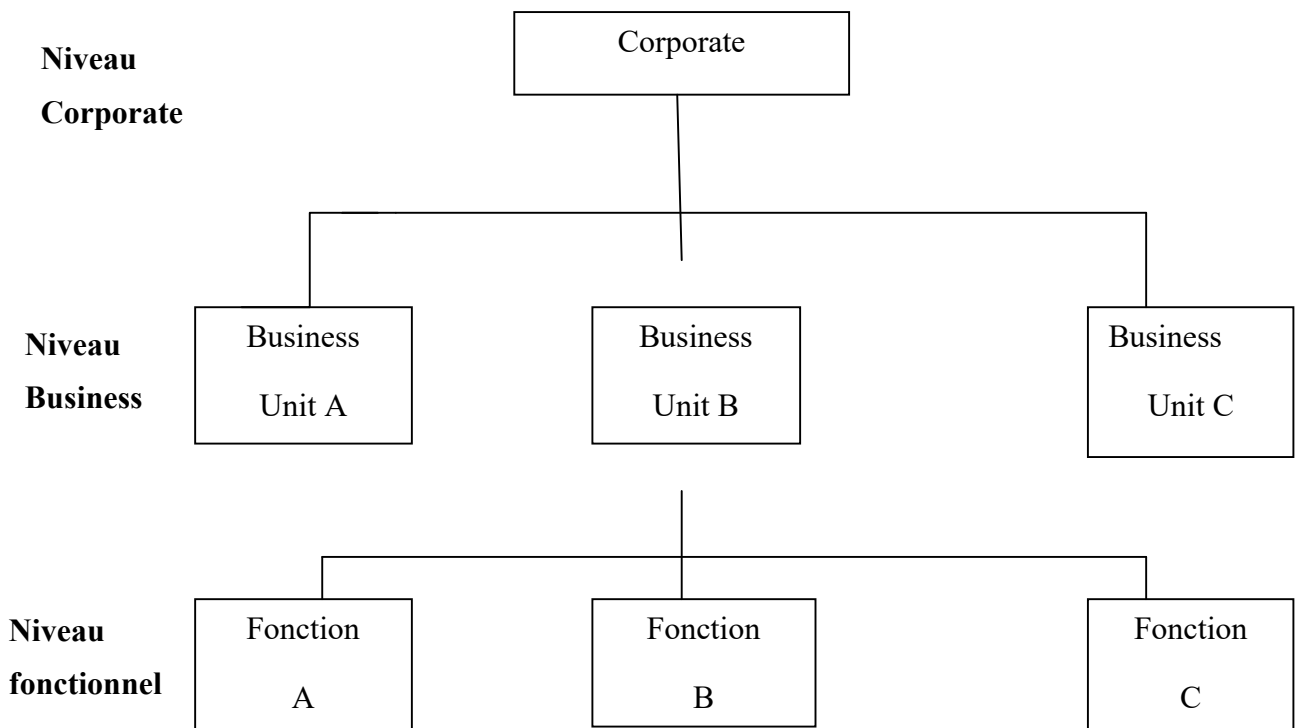
¹ Giorgio.pellicelli, « Stratégie d'entreprise », Adaptation de 2^{ème} édition italienne par Kamel Ben Youcef, Didier Chabaud, Fabrice Bondoux, Olivier Germain, p.26. **48**

4.3. Les stratégies fonctionnelles

La différence entre les stratégies fonctionnelles et les stratégies précédentes est évidente. Le rayon d'action ainsi que l'horizon de ce troisième niveau de stratégie sont plus limités. Par ailleurs ; la responsabilité de la formulation des stratégies incombe à des cadres qui ; en réfèrent au directeur général ou au chef d'entreprise. Ce sont les directeurs financiers, commerciaux, de la production et du développement des ressources humaines.

Les responsables des diverses fonctions n'ont pas autorité sur le cadre stratégique d'ensemble, mais ils contribuent à la formation.

Figure N°08 : Trois niveaux de la stratégie



Source : Giorgio.Pellicelli, « Stratégie d'entreprise », 2ème édition, p.25.

5. Mise en œuvre de la stratégie ²

5.1. Des intentions stratégiques à la stratégie réalisée

5.1.1. La stratégie délibérée et la stratégie émergente

¹ Giorgio Pellicelli, « Stratégie d'entreprise », 2ème édition, p.28

² LASARY, « LA STRATEGIE D'ENTREPRISE », p.227.

La stratégie délibérée est une stratégie planifiée est réfléchi en amont. Cette stratégie est en général planifiée sur du long terme. Pour opter pour ce type de stratégie l'avenir doit pouvoir être considéré comme assez certain.

Au contraire la stratégie émergente est élaborée en réponse aux évolutions de l'environnement. La stratégie émergente est donc moins construite et se préoccupe plus de l'environnement. La stratégie délibérée est donc totalement différente de la stratégie émergente.

MICKAEL. PORTER est un théoricien qui va aussi dans le sens de ces concepts. Il dissocie les décisions d'une entreprise en : décisions délibérées et émergentes. Les décisions sont délibérées lorsqu'elles sont prises en adéquation avec les objectifs, buts de l'entreprise. Alors que les décisions sont émergentes quand elles sont prises du fait de contraintes environnementales.

5.1.2. La dimension temporelle de la stratégie

La stratégie est généralement conçue comme résultant d'une planification. La trajectoire stratégique de la firme peut toutefois connaître des réorientations d'une ampleur significative. Ces actions courantes se forment souvent dans l'urgence, par exemple en réponse à un événement inattendu.

5.1.3 La stratégie comme résultante

La stratégie réalisée, constatée, ex post, est la résultante des ces différentes trajectoires. Elle est la somme de multiple mouvement conjoint. Certains sont marqués par une volonté ferme, d'autres s'imposent bon mal gré, d'autres enfin ne procèdent pas d'une intention préalable, mais sont récupérés de manière positive.

Le jardinage stratégique la stratégie de fabrication comme se dessine un jardin, et le dirigeant en est le jardinier. Il sait où il veut placer un massif de fleurs, et décide ainsi après mûre réflexion, d'abattre et marronnier qui ferait trop d'ombre.

Pour cela, il prépare ses outils, calcule l'endroit où il va donner de la tronçonneuse, anticipe la chute de l'arbre, prévoit comment débiter et évacuer les morceaux. C'est une opération planifiée ; importante, mais ponctuelle.

5.2. Reproduction et révolution stratégiques

5.2.1. La reproduction stratégique

Un ensemble (organisationnelle, cognitif, identitaire, politique,) cohérent qui est le moteur de l'action stratégique 'ordinaire', parce qu'il définit les moyens concrets qui en permettant la réalisation. Ce système produit donc la stratégie et ce faisant se reproduit lui-même.

5.2.2. La révolution stratégiques

Les révolutions stratégiques constituent par définition des temps troublés où les repères habituels sont perdus, où l'adéquation des différentes variables organisationnelle et stratégiques est brisée. C'est l'ensemble des paramètres définissant l'organisation qui est reconsidérée.

5.2.3. Les limites du modèle reproduction/révolution

Le modèle 'reproduction/révolution' doit être utilisé comme un outil intellectuel permettant de saisir les réalités propres à telle ou telle entreprise, de comprendre en quoi et pourquoi elle suit ou non cette logique 'naturelle' et de dégager des spécificités.

5.3. Les formules de réussite stratégique

L'inspiration créatrice nécessaire à toute réussite stratégique peut d'apprendre et doit être travaillée pour se développer. On doit être capable de mettre en évidence les limites et les conditions du succès.

- ✓ Reconnaître les limites : il existe trois contraintes majeures :
 - * La réalité, le stratège doit toujours tenir compte de la clientèle, de la concurrence de l'entreprise et ne jamais les dissocier dans ses idées.
 - * La maturité, le stratège doit savoir choisir le bon moment pour lancer un produit, sinon sa stratégie vouée à l'échec, ni trop tôt, ni trop tard.
 - * Les ressources, le stratège doit connaître ses limites en matière de ressources pour ne pas échouer dans une stratégie qui nécessiterait plus de ressources que celle dont dispose l'entreprise.

- ✓ Les conditions de la créativité : trois attitudes permettent de stimuler la créativité :
 - * La concentration, elle est essentielle car elle est la base de toute créativité.
 - * "L'antenne directionnelle", le stratège doit pouvoir percevoir les signes avant-coureurs pour reconnaître les idées.
 - * La capacité à affronter les résistances d'autrui, le stratège doit pouvoir résister aux pressions, aux critiques pour imposer ses idées novatrices qui bouleversent l'ordre établi.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons pu constater que la stratégie est considérée comme étant un élément central au sein des entreprises, dont l'objectif est d'assurer une compétitivité sur un marché concurrentiel.

Pour conclure, on a pu mettre en évidence que le système d'information occupe une place de plus en plus importante au sein des entreprises. L'élargissement de son rôle à rapprocher la fonction du système information de la fonction de stratégie.

Le chapitre suivant va traiter profondément la notion de la décision et le processus de prise de décision dans une entreprise.

Introduction

La vie de l'entreprise est marquée par de nombreuses décisions. Elles sont prises chaque jour, depuis sa création jusqu'à sa mort. Elles ne sont pas toutes de même nature ni de même importance.

La prise de décision est au cœur du management. Elle réside dans toutes les fonctions de l'organisation : la planification, l'organisation, le commandement et le contrôle. Elle constitue d'un côté, une partie intégrante de la gestion de toute organisation, et d'un autre côté, une partie plus importante du travail de tout manager.

Cette action repose entre autre sur les informations détenues par les décideurs qui leurs permettent de prendre des décisions en adéquation avec les objectifs poursuivis par l'entreprise. Pour étudier comment une entreprise prend une décision, il faut se poser un certain nombre de questions relatives à la définition même de la notion de décision.

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.

Section 01 : Approfondissement de la notion de décision

Notre vie est un ensemble de décisions qui se prennent tous les jours et à tout moment.

Donc quand on décide, on est placé devant une multitude de choix selon le problème à étudier, ce dernier peut être influencé par plusieurs facteurs.

Les dirigeants des entreprises doivent ainsi prendre des décisions quotidiennement et à long terme afin de réaliser les objectifs fixés.

Dans l'ensemble, la décision doit être prise par conscience, et il faudrait suivre un processus pour être en mesure de prendre une meilleure décision afin de réduire le degré des risques.

1. Généralités sur la décision

1.1. Définition

Pour mieux cerner la notion de décision nous allons présenter les différentes définitions proposées par différents auteurs.

- ✓ **Selon Mintzberg(2003)**, une décision, qu'elle soit individuelle ou basée sur un travail de groupe, peut être définie comme « l'engagement dans une action, c'est-à-dire une intention explicite d'agir. Le but d'une décision est de résoudre un problème qui se passe à l'organisation ou l'individu». ¹
- ✓ La décision peut être définie comme un acte de sélection d'une solution souhaitable pour un problème parmi une ou plusieurs alternatives disponibles pour guider une action choisie vers l'objectif désiré. Par ailleurs, d'autres auteurs (**Carlisle, Stoner, Trewatha et Newport, Bedeian, Plunkett et Attner, Turban, Harrison**) assimilent la décision à un processus. Pour eux, la prise de décision est comme un processus de choix parmi divers plans d'action, dans le but de résoudre un problème ou atteindre une meilleure situation concernant les possibilités qui existent.
- ✓ **Simon(1960)** qui définit la prise de décision comme : « Un processus au cours duquel un individu opère un choix entre plusieurs options en vue d'apporter une solution satisfaisante à un problème identifié. Cette notion de choix indique que « tout comportement suppose un choix – une sélection – conscient ou inconscient entre toutes les actions matériellement réalisables par l'acteur et par les personnes sur lesquelles il exerce son influence ou son autorité ». ¹
- ✓ **Selon Pascal Charpentier** : « La décision est un acte courant qui suppose de formuler un problème, d'envisager des solutions possibles, de renoncer à certaines d'entre elles en raison de leurs conséquences, de retenir celle qui semble apporter le meilleur niveau de satisfaction au regard des objectifs et des moyens consentis ». ²

¹ Cité par R.Leurebourg (2014), « Prise de décision complexe en lien avec la supervision pédagogique chez les directions de l'école francophone en situation de valorisation linguistique et culturelle », Canadian Journal Of Education/Revue canadienne de l'éducation, p.06.

² PASCAL CHARPENTIER, « Management et gestion des organisations », Ed ARMAND COLIN, Paris, 2007.

Chapitre II La place de l'information dans le processus de prise de décision

- ✓ On peut définir la décision comme étant un «acte par lequel un ou des décideurs opèrent un choix entre plusieurs options permettant d'apporter une solution satisfaisante à un problème donné ». Cette notion de décision a évolué dans le temps au fur et à mesure que ce sont transformés et complexifiés les procédures de prise de décision.

1.2. Les niveaux de décision dans l'entreprise

La classification des décisions est nécessaire pour analyser les processus de prise de décisions mais aussi pour comprendre sur quels critères peut se fonder la répartition des responsabilités et des pouvoirs dans l'organisation.

En effet il existe une typologie de décision qui est prise au sein d'une entreprise d'où il est important de les distinguer.

1.2.1. Classification proposé par IGOR Ansof

Dans sa typologie élaboré dans les années 1960, **IGOR Ansof** a donné une vision synthétique et dynamique de ces critères, travaillant sur la stratégie d'entreprise, il a distingué trois niveaux de décisions dans un ordre décroissant d'importance : les décisions stratégiques, administratives, et opérationnelles.¹

1.2.1.1. Les décisions stratégiques

Les décisions stratégiques engagent l'entreprise sur une longue période puisqu'elles conditionnent la manière dont l'entreprise va se positionner sur un marché de manière à retirer le maximum de profit des ressources qu'elle mobilise. On cherche alors à répondre à la question essentielle de l'entreprise qui est « quoi produire ? » et son corollaire qui est « quels moyens mettre en œuvre de manière efficace pour produire ? ». En définitive, il s'agit de définir la manière dont l'entreprise va s'insérer dans son environnement.

Les décisions stratégiques ont plusieurs caractéristiques :

- Elles s'inscrivent dans un horizon temporel de long terme ;
- Elles sont uniques et ne se reproduisent pas à l'identique ;
- Elles se caractérisent par une forte incertitude sur le futur et haut degré de complexité ;
- Elles sont centralisées et révèlent de la direction générale.

1.2.1.2. Les décisions administratives

Les décisions administratives doivent alors permettre de définir comment les ressources de l'entreprise doivent être utilisées pour parvenir à réaliser les objectifs définis dans le cadre des décisions stratégiques. Il s'agit alors d'organiser la collecte et l'affectation des ressources matérielles, humaines, financières et technologiques au sein de l'entreprise.

¹ PASCAL CHAPENTIER, op cite, p.126

1.2.1.3. Les décisions opérationnelles

Elles opérationnalisent les options stratégiques et les choix d'organisation : déterminations des plannings et des niveaux de production, fixation des prix, élaboration des politiques de marketing, de recherche et développement,... Elles sont plus fréquentes, plus répétitives, moins risquées et leurs implications plus localisées que les décisions stratégiques ou administratives.

Selon REIX, il ya deux types de décisions

***Les décisions programmable :** Sont fortement structurées, si elles sont susceptibles d'un traitement algorithmiques, elles peuvent effectivement être traduites ^par un programme d'ordinateur qui exécutera l'algorithme, elles sont alors « programmées » au sens informatique du terme. Si leur degré de la structuration ne permet pas cette situation, il autorise, ou non mais rigoureusement définie ces décisions deviennent « programmées » au sens organisationnel du terme. La caractéristique commune est donc l'existence d'un modèle stable accompagné d'une règle de choix **invariante** qui fait réserver ce terme à des décisions caractère répétitif.

*** Les décisions non programmables :** sont des décisions faiblement structurées pour lesquelles on ne dispose pas de modèle stabilisé et de règle de choix invariante. Il s'agit de décisions ayant un caractère peu répétitif. On notera que le caractère programmable d'une décision est simplement relatif et contingent à l'organisation dans laquelle on se place.

Le tableau suivant ¹résume les différents niveaux de la décision

¹ Ansoff I, « stratégie du développement de l'entreprise », op cite, p30.

Chapitre II La place de l'information dans le processus de prise de décision

Tableau N°08 : Les niveaux de la décision.

Nature des décisions	Stratégiques	Administratives	Opérationnelles
Domaine de décision	Stratégie	Gestion	Exploitation
Horizon des temps	Moyen et long terme	Court terme	Très court terme
Actions correctives	Impossibles	Difficiles	Faciles
Problèmes	Choix de la gamme des produits et des marchés qui ont une chance de donner le rapport optimal des investissements de la firme	Structure des ressources de la firme de manière à lui assurer une réussite optimale	Exploitation dans les conditions optimales de rentabilité du capital
Nature du problème	Répartition judicieuse des ressources entre les produits et les marchés	Organisation, acquisition et développement des ressources	Dotations budgétaires aux départements planning d'allocation des ressources direction et contrôle des opérations.
Décision-clés	<ul style="list-style-type: none"> -Définition des objectifs stratégiques -Mesure de diversification -Mesure d'expansion -Stratégie administrative -Stratégie financière -Choix des moyens de croissance et de leur échelonnement dans le temps 	<ul style="list-style-type: none"> -Organisation : structure de l'autorité, des responsabilités et des communications -Structure de la conversion des ressources : répartition du travail et des attributions -Acquisition et développement des ressources : financement, équipement, personnel, matières premières 	<ul style="list-style-type: none"> -Objectifs opérationnels -Fixation des prix et des niveaux de production -Planning de production et gestion de stocks -Politiques de marketing -Politique de recherche et de développement - Contrôles
Caractère de ces décisions	<ul style="list-style-type: none"> -Centralisées -Affectées d'ignorance partielle -Non répétitives -Non programmable 	<ul style="list-style-type: none"> -Conflit cette stratégie et exploitation -Conflit entre objectifs individuels et buts collectifs -Liaison étroite entre variables économiques et facteurs sociaux -Décisions suscitées par des questions stratégiques et/ou des problèmes opérationnels- Semi programmables 	<ul style="list-style-type: none"> -Décentralisées -Comportant des risques et des incertitudes -Répétitives -Très nombreuses -Programmables
Exemple	<ul style="list-style-type: none"> -Choix d'organisation et de restructuration -Investissement et de financement -Politique de produits -Politiques de distribution -Politique de recherche 	<ul style="list-style-type: none"> -Prévision de vente -Programmes de production -Gestion budgétaire -Contrôle de gestion 	<ul style="list-style-type: none"> -Gestion des stocks -Ordonnancement de la production -Affectation du personnel -Organisation des trouvées de livraison

Source : Ansoff I, « Stratégie du développement de l'entreprise », op cite, p.30.

1.2.2. Classification proposé par G.Mussche

C'est ainsi que G.Mussche propose la classification suivante :¹

-Décision stratégique : Choix de la firme d'un comportement global, à long terme et par rapport à son environnement.

-Décision tactique : choix de la firme concernant le court terme.

-Décision administrative : elle assure dans le court terme, la gestion des moyens

-Décision mécanique : elles assurent le fonctionnement quotidien de l'entreprise. Outre le fait quelle introduit le niveau intermédiaire des décisions tactiques, cette classification à le mérite de ne pas spécialiser chaque catégorie selon les champs interne ou externe de l'entreprise.

Les hommes d'entreprise, pour éviter toute confusion et sans s'embarrasser de ce débat, s'en remettent à deux catégories de décisions : décisions stratégiques et décisions tactiques.

Les premières déterminent de façon durable la nature de entreprise et de ses relations avec l'extérieure, les deuxièmes ont pour rôle de s'adapter, au jour le jour, aux problèmes qui surgissent dans la vie de l'entreprise, sans en modifier les cadres généraux.²

1.3. Typologie des décisions

1.3.1. Classification selon le degré de répétition

H.Simon propose de distinguer les décisions programmables des décisions non programmables.³

1.3.1.1. Décisions programmables

Elles sont fortement structurées ; si elles sont susceptibles d'un traitement algorithmique, elles peuvent effectivement être traduites par un programme d'ordinateur qui exécutera l'algorithme, elles sont alors « programmées » au sens informatique du terme. Si leur degré de structuration ne permet pas cette solution, il autorise, dans certains cas, la mise au point d'une procédure de traitement, partiellement autorisée ou non mais rigoureusement définie ; ces décisions deviennent « programmées » au sens organisationnel du terme. La caractéristique commune est donc l'existence d'un modèle stable accompagné d'une règle de choix invariante qui fait réserver ce terme à des décisions à caractère répétitif.

1.3.1.2. Décisions non programmables

Ce sont des décisions faiblement structurées pour lesquelles on ne dispose pas de modèle stabilisé et de règle de choix invariante. Il s'agit de décisions ayant un caractère peu répétitif.

¹ Mussche G, « Les relations entre stratégie et structure dans l'entreprise », Revue économique, Paris, Janvier 1974, p20.

² Idem, p.22.

³ ROBERT REIX, « système d'information et management des organisations », 3^{ème} édition VUIBERT, paris, 2000.p.17.

Chapitre II La place de l'information dans le processus de prise de décision

On notera que le caractère programmable d'une décision est simplement relatif et contingent à l'organisation dans laquelle on se place.¹

1.3.2. Classification selon l'échéance des décisions

1.3.2.1. Décisions à long terme

Les décisions à long terme sont les décisions du cycle d'investissement dans l'entreprise. Contrairement aux décisions d'exploitations, la durée de la décision varie d'une année à cinq années. Les caractéristiques principales des décisions à long terme sont :

- ✓ Les effets se manifestent sur plusieurs exercices et parfois commencent à se faire sentir après un délai assez long ;
- ✓ Les actions correctives sont difficiles, lentes et coûteuses ;
- ✓ La réversibilité de la décision est parfois impossible ;
- ✓ La préparation de ces décisions est relativement longue.

1.3.2.2. Décisions à moyen terme

Elles engagent l'entreprise sur une période pouvant aller de 1 à 5 ans. Elles sont aussi réversibles mais avec un coût plus élevé pour l'entreprise que dans le cadre d'une décision de court terme.

1.3.2.3. Décisions à court terme

Ce type de décision concerne généralement le cycle d'exploitation de l'entreprise dans un exercice comptable. Sa durée est limitée au maximum à une année. Les caractéristiques principales des décisions à court terme sont :

- ✓ La rapidité de la prise de décision ; les effets de la décision se font sentir rapidement mais ils sont peu durables, les mesures correctives peuvent intervenir rapidement et la décision à court terme n'a d'effets que pour une période.

1.3.3. Classification selon le degré d'incertitude

On peut distinguer les décisions selon leur degré d'incertitude à trois types :²

1.3.3.1. Les décisions en avenir certain

Ces décisions se caractérisent par un risque presque nul dans la mesure où l'on connaît le résultat de la prise de décision dans la majorité des cas. Toutefois un risque totalement nul n'existe pas. Les décisions certaines sont celles qui portent le moins de conséquences.

1.3.3.2. Les décisions en avenir incertain

Dans celles-ci intervient des variables qui ne sont pas maîtrisées par l'entreprise, telle que la complexité de l'environnement.

¹ Ibid.

² Bressy G, Konkuyt C, « Economie d'entreprise », 1^{ère} Ed, Ed Dollaz, Paris, 2004, p92.

1.3.3.3. Les décisions en avenir aléatoire

Ce sont souvent des décisions, dont il est impossible de connaître le résultat à l'avance, mais ont peut affecter une possibilité aux différents résultats possibles. Dans ces cas, nous pouvons utiliser plusieurs techniques, telle que l'arbre de décision ou la simulation pour rationaliser la décision.

1.4. Caractéristiques des différents types de décisions

La classification par l'entreprise des différents de décisions (stratégique, tactique et opérationnelle) est importante car elle conditionne l'élaboration des processus internes de prise de décisions adaptés à leurs spécificités.

Le processus interne de prise de décision suit en général différentes étapes :

- Analyse de l'objectif : cette première étape vise à définir de manière précise et formulable l'objet de la prise de décision future (sur quoi porte la prise de décision).
- Collecte de l'information : qui porte à la fois sur les facteurs externes (environnement concurrentiel de l'entreprise) et sur les facteurs internes (inventaire des ressources disponibles pouvant être utilisées dans le cadre de la décision prise).
- Définition des options possibles : l'analyse de l'information permet de définir un ensemble de décisions susceptibles de fournir une réponse au problème posé.
- Comparaison et évaluation de ces options : dans le processus de décision, il est nécessaire de pouvoir comparer les différentes options possibles ce qui nécessite de pouvoir en évaluer les coûts et les gains probables.
- Choix d'une option : la décision proprement dite consiste à choisir une option de manière rationnelle, c'est à dire en choisissant celle qui permet à l'entreprise d'optimiser l'utilisation de ses ressources.

2. Les modèles de base de la décision

2.1. Le modèle classique de la prise de décision (Le modèle de l'acteur unique)

L'entrepreneur est un décideur unique et rationnel qui recherche le profit maximum avec des coûts moindres dans un environnement certain. Il est donc entièrement libre (le décideur) et dispose d'informations parfaites qui lui permettent d'envisager toutes les solutions possibles. Il retiendra la solution optimale qui pourra être acceptée par les actions de l'entreprise.¹

2.1.1. Apports du modèle

Le modèle de l'acteur unique est un modèle qui a été développé par l'école classique au sein de laquelle la décision est confondue avec le pouvoir et semblait être le propre de direction de l'organisation. Elle est souvent localisée, simple et unique. L'organisation se confond avec un acteur unique, homogène, rationnel, conscient de lui-même et de son environnement, et doté d'objectifs et/ou de préférences relativement stables.

¹ Robert Kast, « La théorie De Décision », 1^{ère} Ed, Ed La Découverte, Paris, 1993, p.7.

Chapitre II La place de l'information dans le processus de prise de décision

Parler du modèle de l'acteur unique ou du modèle mono rationnel, alors que l'expression modèle rationnelle est plus souvent utilisée, se justifie pour deux raisons : d'une part, il faut éviter de suggérer que les autres modèles supposent des acteurs irrationnels, ce serait une erreur ; d'autre part, il convient de mettre l'accent sur le fait qu'une seule logique d'action est à l'oeuvre il s'agit d'une mono rationalité qui exclut tout conflit sur les objectifs et sur la façon de décider.¹

STRATEGOR (2004) distingue 04 étapes logiquement enchainés du processus de prise de décisions concernant le modèle de l'acteur unique :

- Formalisation du problème ;
- Repérage et explication de toutes les actions possibles ;
- Evaluation de chaque action par des critères décrives des objectifs ou des préférences ;
- Choix de la solution optimale.

Par là on peut déjà voir une différence par rapport au processus de Dewey, dans la mesure où il y'a plus d'implication et de recherche avant la prise de décision jugée optimale dans le modèle de Strategor.

A travers son étude sur 2000 dirigeants d'entreprise, **McKinsey** conclue que le modèle rationnel est le plan utilisé en particulier, quand il s'agit des décisions programmables et des décisions caractérisés par la certitude ou risque parce que l'information est pertinente et les probabilités peuvent se calculer. Il ajoute aussi que le développement des techniques quantitatives de la prise de décision et le recours aux nouvelles technologies d'information sont aussi des éléments cruciaux et favorables d'utilisation de ce modèle.²

2.1.2. Limites du modèle

Malgré tout ce que ce modèle à apporter aux organisations au fil du temps comme avantages, outils d'aide à la décision, etc., il a été fortement critiqué notamment par **H.Simon** (1945). Ce dernier fonde son jugement critique sur trois éléments qui rendent selon lui une perspective de rationalité parfaite :

- Selon lui la connaissance est fragmentaire et non complète ;
- La difficulté d'anticipation des individus ;
- La difficulté d'envisagé toute les solutions possible face à un problème.

Cette remise en cause à permis de développer le concept de rationalité limitée. Avec cette idée que les individus ne peuvent choisir la solution optimale mais celle qui apparait comme étant la plus satisfaisante au regard de leurs contraintes. La proposition de Simon sur la rationalité des acteurs à été appuyée par d'autres travaux. Notamment ceux de **Cyert** et **March** (1963) qui ont montré le flou autour des buts organisationnels dans l'esprit des acteurs. Les individus vont avoir tendance à chercher des solutions pouvant plus les satisfaire localement plutôt que les solutions importantes pour l'organisation à laquelle ils appartiennent.

¹ Strategor 2004, p.628.

² Ibid, p.692.

Chapitre II La place de l'information dans le processus de prise de décision

Au fond, c'est presque au caractère opportuniste qui guide les acteurs d'une organisation.

2.2. Le modèle organisationnel

Ce modèle s'inspire de deux grandes théories : théorie de la rationalité limitée de **Simon** ; théorie de l'entreprise adaptative de **Cyert** et **Marche**.¹

2.2.1. Le modèle de la rationalité limitée

L'hypothèse de la rationalité parfaite à été remise en cause à de nombreuses reprises. En 1947, Simon s'oppose aux théories classiques². De son point de vu, les hypothèses de rationalité parfaite sont contraires à la réalité. Il confirme à travers sa théorie de rationalité limitée que l'hypothèse de la rationalité parfaite est loin de décrire le processus que les êtres humains utilisent pour la prise de décisions, en particulier dans des situations complexes.

En matière de décision, Simon met son observation sur deux points fondamentaux ; d'une part, il pose son observation sur le comportement psychologique du décideur isolé au moment de la décision, d'une autre part, il se place du coté de l'organisation à travers ces différentes façon (division du travail, l'autorité, l'identité et la loyauté, la communication)³, de cette observation, Simon forge la théorie de rationalité limitée qui est construite autour de deux concepts centraux : la rationalité limitée et la satisfaction qui remplace l'optimalité.⁴

2.2.1.1. Apport du modèle

Cette notion de « rationalité limitée » signifie que les individus ont des limites, ou des frontières, sur la façon dont ils peuvent être rationnels. L'organisation est très complexe, et les décideurs ont le temps et la capacité de traiter seulement une quantité limitée d'informations pour prendre leurs décisions. Le concept satisfaction connu sous le mot solution satisfaisante signifie que les décideurs choisissent la première solution alternative qui satisfait les critères minimum de la décision. Plutôt que d'opérer toutes les alternatives pour identifier la décision qui maximise son profit, les décideurs devront opter pour la première solution qui parait adéquate pour résoudre le problème. Si la meilleure solution est présumée existe, le décideur ne peut pas justifier le temps et le coût consacré à l'obtention des informations complètes.

Par conséquent, la décision est prise :

- Dans un contexte de rationalité limitée : la limite étant déterminée par le temps dont on dispose pour l'information utilisable et la capacité cognitive du décideur ;
- Avec une démarche de simple satisfaction au lieu d'un processus d'optimisation.

2.2.1.2. Limites du modèle

Cependant Simon à mit en évidence les limites de la rationalité limitée des décisions parmi elle :

¹ Strategor (2004), op, Cit, p.632.

² H.A.Simon (2003), Op, Cit, p.6.

³ Strategor (2004), op, Cit, p.634.

⁴ H.Simon, « Rational Decision Making In Business Organization In Models Of Bounded Rationality”, 1982, Vol 2, P,p.364,368.

Chapitre II La place de l'information dans le processus de prise de décision

- L'environnement est trop complexe pour être appréhendé dans sa globalité ;
- La connaissance des conséquences d'une décision est toujours partielle ;
- Il est difficile d'évaluer les conséquences futures d'une décision.

Le plus souvent, on examine qu'un nombre restreint de choix possibles. Ainsi, la rationalité d'un individu est limitée faute de temps, faute de capacité et faute d'information.

2.2.2. Théorie de l'entreprise adaptative de Cyert et Marche

Cyert et Marché élaborent leur théorie sur les travaux de Simon, mais ils situent leurs réflexions sur les buts de l'organisation.

2.2.2.1. Apport du modèle

Ils partent d'un constat que seuls les individus qui composent l'organisation ont des objectifs, et que l'organisation en elle-même n'en a pas. Pour eux, les objectifs d'une organisation résultent de négociations ou de compromis entre ces coalitions, et c'est l'existence de ses négociations entre coalitions qui conduisent aux prises de décision, ainsi les buts poursuivis ne sont pas rationnels, mais représentent le meilleur compromis possible. Et le modèle du comportement de décision dans l'entreprise chez Cyert et Marché s'explique à travers quatre principes fondamentaux ¹

- Le principe de résolution partielle des conflits ;
- Le principe de limitation de l'incertitude ;
- Le principe de recherche des solutions ;
- Le principe de l'apprentissage organisationnel.

2.2.2.2. Limites du modèle

Cependant ce modèle souffre de certaines lacunes dont il convient de parler. Ce sont :

- Il explique mal les phénomènes d'innovation et de changement brutal puisqu'il repose sur l'hypothèse selon laquelle les choix sont conditionnés par les structures et les procédures existantes ;
- Il est imprécis sur la manière dont les sous-unités interagissent, sur leur intégration et le rôle de la décision, sur la façon dont sont définies les structures et les procédures ; autrement dit, le modèle reste pudique sur la question de pouvoir ;
- Il admet trop facilement que les règles sont suivies au pied de la lettre et ne prend pas suffisamment en compte les enjeux et les stratégies des membres de l'organisation par rapport aux procédures et outils de gestion.

¹ P.Huard, « Rationalité Et Identité : Vers Une Alternative A La Théorie De La Décision Dans Les Organisations », Revu Economique, Mai 1980, Vol 31, N°3, P, p.540-572.

2.3. Modèle du décideur politique

Il est utilisé dans des situations spécifiques d'organisation ou structures complexes, quand les conditions sont incertaines, les informations limitées, et qu'il y a des conflits entre les décideurs au sujet des objectifs à poursuivre ou quels plan d'action prendre.¹

2.3.1. Apport du modèle

Ce modèle décrit l'organisation comme un ensemble de joueurs-individus ou groupes- placés dans des situations particulières au sein d'une structure plus ou moins précise (ligne hiérarchique, processus budgétaire, division du travail). Les joueurs sont dotés d'intérêts et d'objectifs propres, et contrôlent différentes ressources (autorité, statut, argent, temps, hommes, idées, informations). L'organisation n'a pas d'objectifs clairs a priori, ils sont discutés et redéfinis à partir de l'interprétation que font les acteurs compte tenu de leur situation de pouvoir, ses objectifs peuvent rester vagues, et leur stabilité n'est pas garantie². Ce modèle reconnaît que les décideurs peuvent avoir leurs propres projets, avec des besoins et des perceptions propres.

2.3.2. Les limites de ce modèle

Ses limites sont de deux ordres :

- En insistant sur les stratégies particulières, ce modèle tend à masquer le fait que les règles et les structures, dans le cadre desquelles ces stratégies s'exercent, sont aussi des instruments de pouvoir. Ainsi une large partie des ressources dont disposent les acteurs pour influencer les décisions (autorité, budget, personnel d'étude) dépend de décisions d'organisation qui ne sont pas traitées dans les modèles élémentaires ;
- Il néglige également l'existence d'éléments qui transcendent les stratégies particulières : valeurs communes, projets, identité. Tous ces éléments peuvent orienter l'action plus sûrement que tout processus de négociation, car ils peuvent exister en dehors de toute discussion.

2.4. Le modèle de la poubelle (Cyert, March et Olsen)

C'est un modèle descriptif développé par (Cyert, March et Olsen) pour mieux expliquer la complexité du processus de décision. Il rejette totalement toute rationalité formalisée.

2.4.1. Apport du modèle

Ce modèle considère chaque occasion de choix comme une corbeille dans laquelle différentes sortes de problèmes et de solutions vont jetées par les participants au fur et à mesure de leur apparition. Le mélange des papiers dans une corbeille donnée dépendent 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 considère qu'une décision est le résultat d'un couplage partiel et en partie aléatoire de quatre facteurs :

¹ R.L.Daft et D.Marcic (2006), Op, Cite,p.215.

² Strategor (2004), Op, Cit, p.638.

Chapitre II La place de l'information dans le processus de prise de décision

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

2.4.2. Limite du modèle

D'autre part le modèle de la poubelle aboutit à la disparition de l'idée même de décision. Cette vision anarchique des organisations a nourri des approches qui mettent plus l'accent sur l'action que sur la décision.

3. Les sources de la prise de décision

Au-delà de la perception de la situation décisionnelle, le manager dans son processus de prise de décision utilise et combine couramment plusieurs sources¹ :

3.1. L'expérience

L'expérience joue un rôle capital dans la qualité de la prise de décision. Un grand nombre de décisions deviennent, en fait, simples et routinières, parce que le manager a déjà rencontré le même type de problème et possède une bonne évaluation de ce qu'il est désirable de mettre en œuvre. Mais l'expérience n'a une grande valeur que si le problème est vraiment semblable à une situation précédemment rencontrée.

Dans le cas de problèmes complexes, l'expérience aidera le manager à identifier les critères de décision et à évaluer leur importance ; elle ne suffira pas seule à sélectionner un choix

3.2. Les politiques standards

Les entreprises bâtissent des politiques standards ou des règles de décisions conformes en partant de leurs expériences passées. Les résultats de pré-test de création publicitaires ou de tests de produit, la rémunération du personnel, la gestion de la trésorerie, peuvent être interprétés ou fixés en fonction des résultats ou pratiques standards calibrées sur les expériences passées. Ceci aide à la prise de décision (en fournissant un cadre de référence) mais peut également nuire à la créativité ou à la recherche de solutions originales.

3.3. Les données et les faits

La complexité même des phénomènes en gestion conduit les managers à collecter un grand nombre de données sur le marché, les produits, les concurrents, les fournisseurs ou plus généralement sur l'environnement. Les recommandations d'actions ou les plans d'action sont toujours justifiés par des faits. Cependant, l'interprétation des faits repose en réalité sur l'expérience ou sur une série d'hypothèses qui sont le plus souvent peu clairement formulées. En effet, les managers interprètent les données et les faits à travers leurs expériences et hypothèses

¹ D.Merunka, « La prise de décision en management », Ed Vuibert, Paris 1997, p.19.

Chapitre II La place de l'information dans le processus de prise de décision

non formulées. La qualité des recommandations ou de solutions adoptées dépend aussi bien de la qualité des données, que des faits interprétés et de l'intuition interprétés.

3.4. Les modèles

L'utilisation des modèles d'aide à la décision devient de plus en plus fréquente dans le domaine du management. Les modèles d'évaluation des produits et du choix des marques, les modèles de gestion de production, les modèles de prévision... L'utilisation ou la construction de modèles impliquent de la part des managers une définition précise des objectifs poursuivis, des critères de décision et de leur interaction.

4. 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 démocratisations 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 les 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 sont :¹

4.1. 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 fais. 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'action.

¹ K.BOUTALEB, Op,Cit,p.43,44.

Chapitre II La place de l'information dans le processus de prise de décision

On peut rencontrer cette approche dans d'autres cas :

- Lorsque l'expérience des hommes qui devaient 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 routière et n'a pas d'incidence importante sur le personnel.

4.2. 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 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 concernées. 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.

4.3. 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 le 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 dont est bien composée de façon satisfaisante, ses décisions résultent d'un compromis et ne sont pas fondées sur la solution meilleure, mais sur la solution moyenne qui peut recevoir largement 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.

Chapitre II La place de l'information dans le processus de prise de décision

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 défiera des limites assez larges et on s'attendra à ce que les membres du groupe prennent leurs décisions dans le cadre de ces limites.

Et on suit d'habitude la décision en effectuant des changements mineurs ou aucun.¹

5. L'importance de la décision dans une entreprise

Les Théoriciens du management conviennent que la prise de décision est l'une des plus importantes activités de toutes les activités de gestion (Drucker, 2010; Mintzberg, 2008; Simon, 1997). 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, argent, matériel, machines, méthodes et marchés. Sans la prise de décision, toutes ces ressources ne sont d'aucune utilité. Le manager doit faire de bonne décision pour une forte utilisation de toutes les ressources pour le succès d'une organisation. La prise de décision contribue 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 contribue à la croissance d'une organisation

Ainsi, la décision rationnelle 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 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 employés.

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 seront favorables.

6. Le rôle du système d'information dans la prise de décision

Pour pouvoir prendre les bonnes décisions et agir avec efficacité, l'entreprise doit disposer d'un ensemble suffisant d'information (pertinentes, fiables, précises,...). D'où s'impose la nécessité d'une mise en place d'un système d'information.

Tous les systèmes d'information doivent aider, pendant ou après une prise de décision.²

¹ G.R.TERRY S.G.FRANKLIN « Les principes du management », édition Economica, Paris 1985, p 130,131.

² Charron J.L, Separi S, « Organisation et gestion de l'entreprise », Op, Cit, p.311.

6.1. A l'amont de la prise de décision

La collecte d'information doit être la plus complète possible qu'une entreprise souhaite prendre une décision que celle-ci soit opérationnelle ou stratégique. D'une part, une décision ne sera pertinente que si elle repose sur un ensemble d'informations disponibles, pertinentes, fiables, précises et récentes. D'autre part, parce que cette collecte d'informations permet de définir le plus précisément possible les choix qui se présentent à l'entreprise lors de sa prise de décisions. Que l'information soit incomplète ou de mauvaise qualité et alors l'entreprise poussera être amenée à prendre une décision contraire à ses intérêts à court, moyen ou long terme.

6.2. Après la prise de décision

Il ne faut pas oublier que l'entreprise doit être capable, après avoir pris une décision de la transmettre à l'ensemble des membres de l'organisation de manière à ce qu'elle soit comprise, acceptée et appliquée par tous en conformité avec l'objectif défini. Une mauvaise compréhension peut amener les membres de l'entreprise à agir dans le sens contraire au but poursuivi par l'entreprise ce qui est la source de nombreux dysfonctionnements internes qui peuvent avoir de graves conséquences sur le suivie même de l'entreprise.

6.3. Dans le suivi des conséquences de la prise de décision

Enfin, la collecte d'informations va permettre à l'entreprise de mesurer à postériori l'efficacité des décisions prises dans le passé ce qui nécessite de déterminer des critères d'évaluation de la pertinence d'une décision que ce soit sur la santé financière de l'entreprise (amélioration de bénéfices), sur l'amélioration de sa compétitivité (variation du chiffre d'affaire, de sa part de marché,...) ou encore sur l'adaptation de son processus productif (augmentation des pannes, des stocks, réactivité de l'appareil productif à la décision prise..).

Section 02 : Le processus de prise de décision

1. Le processus de prise de décisions

1.1. Définitions du processus de prise de décisions (PPD)

Le processus de la décision est un système de relations complexes entre des éléments de nature objectives. Ils sont indissociablement interpénétrés et aucun ne peut être négligé. La recherche de l'objectivité doit rester une préoccupation importante, mais il ne faut pas oublier pour être complet dans cette discipline, que la prise de décision est avant tout une activité humaine.

Le processus de prise de décision est une méthode qui consiste à rassembler des informations, évaluer les alternatives, puis à faire un choix définitif.

1.2. Les concepts de base du processus de prise de 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 ensemble d'alternative satisfaisant a été préparé pour étudier la façon dont le choix entre ces alternatives est fait la plus objectivement possible.

Parmi des variables à considérer, on distingue les alternatives, les états de la nature et les résultats :

A- les alternatives

Se sont les décisions ou actions qui sont sous le contrôle du décideur. Pour qu'un choix existe, il faudrait qu'il y ait au moins deux alternatives possibles. Ces alternatives prennent généralement l'une des deux formes suivantes:

- Un ensemble discret d'actions possibles satisfaisantes, l'objectif du manager, différent quand à leur nature, forme et configuration comme par exemple les différents choix stratégiques de l'entreprise en cours de croissance : augmentation de la capacité de production, diversification.

- Un ensemble de valeurs dimensionnelles, le niveau, la valeur d'une variable : détermination du nombre de pièces à fabriquer, détermination du nombre optimale d'ouvriers à embaucher ...

Dans le cas d'un ensemble discret d'actions, on ordonne généralement les alternatives en fonction d'un objectif donné et on choisit l'alternative qui donne de meilleurs résultats.

Dans le cas du niveau ou de la valeur d'une variable, on commence par développer habituellement un modèle souvent mathématique de la relation existant entre la variable étudiée et le critère de sélection de l'alternative, puis 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 possible.

Chapitre II La place de l'information dans le processus de prise de décision

B- les états de la nature

Ce sont des variables qui influencent la décision mais qui sont plus ou moins sous les variables représentant des états importants de la nature. Ex : dans le cas d'un problème d'augmentation de salaire, on peut imaginer deux types d'états de la nature importants :

- La réaction du personnel.

- La réaction du gouvernement au cas où un système de contrôle public des salaires existe. Chacun de ces états de la nature peut prendre différentes valeurs : acceptation directe, discussion et acceptation sous grève, grève du personnel, acceptation ou refus par le gouvernement.

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

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 des 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 décision.

*S'il n'est même pas possible de prévoir la réalisation future des événements, on parle de décision dans l'incertitude.

C- le résultat

Le résultat d'une décision 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 événements/alternatives.

Le résultat peut être exprimé sous forme quantitative : profil, coût, 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 calcul.

1.3. Les étapes du processus de prise de décision

Il existe généralement plusieurs étapes dans le processus de prise de décision. Les auteurs sont cependant partagés sur le nombre de ces étapes ainsi que les objectifs qui leur sont attribués :

- a) Étape de la recherche et de la reconnaissance du problème.
- b) L'étape de la conception des solutions possibles au problème. C'est l'étape de la recherche d'alternative.
- c) L'étape de choix : c'est l'étape où s'effectue le choix d'une alternative parmi celles qui ont été déterminées au cours de l'étape précédente.

Chapitre II La place de l'information dans le processus de prise de décision

LUNDBERG.C rejoint pratiquement **SIMON.H** dans la mesure où il considère que le processus de prise de décision comporterait les trois étapes suivantes :

- a) La reconnaissance du problème objet d'une décision
- b) La recherche et la collecte des données nécessaires à la résolution du problème.
- c) Le choix enfin de la solution la plus appropriée au problème.

Par contre, d'autres comme **DILL.W** par exemple considère un nombre plus élevé d'étape.

- a) Déterminisme des objectifs de l'organisation.
- b) Recherche des alternatives et collecte des données qui doivent être utilisés dans l'évaluation de ces alternatives.
- c) Comparaison des alternatives puis choix de l'une d'entre elles sur la base du/des critères établis.
- d) Exécution de la décision.
- e) Suivi de l'exécution et évaluation des résultats.

A la lumière des résultats, déterminer de nouveaux objectifs.

Ces cinq étapes composant un circuit dynamique continu qui commence par la détermination des objectifs puis la recherche, le choix et l'exécution de la décision. Enfin, évaluation des résultats qui conduit à la détermination de nouveaux objectifs et ainsi de suite.

Malgré cette diversité dans l'appréciation du contenu du processus de prise de décision, ce processus passe par un certain nombre d'étapes essentielles et qui sont:

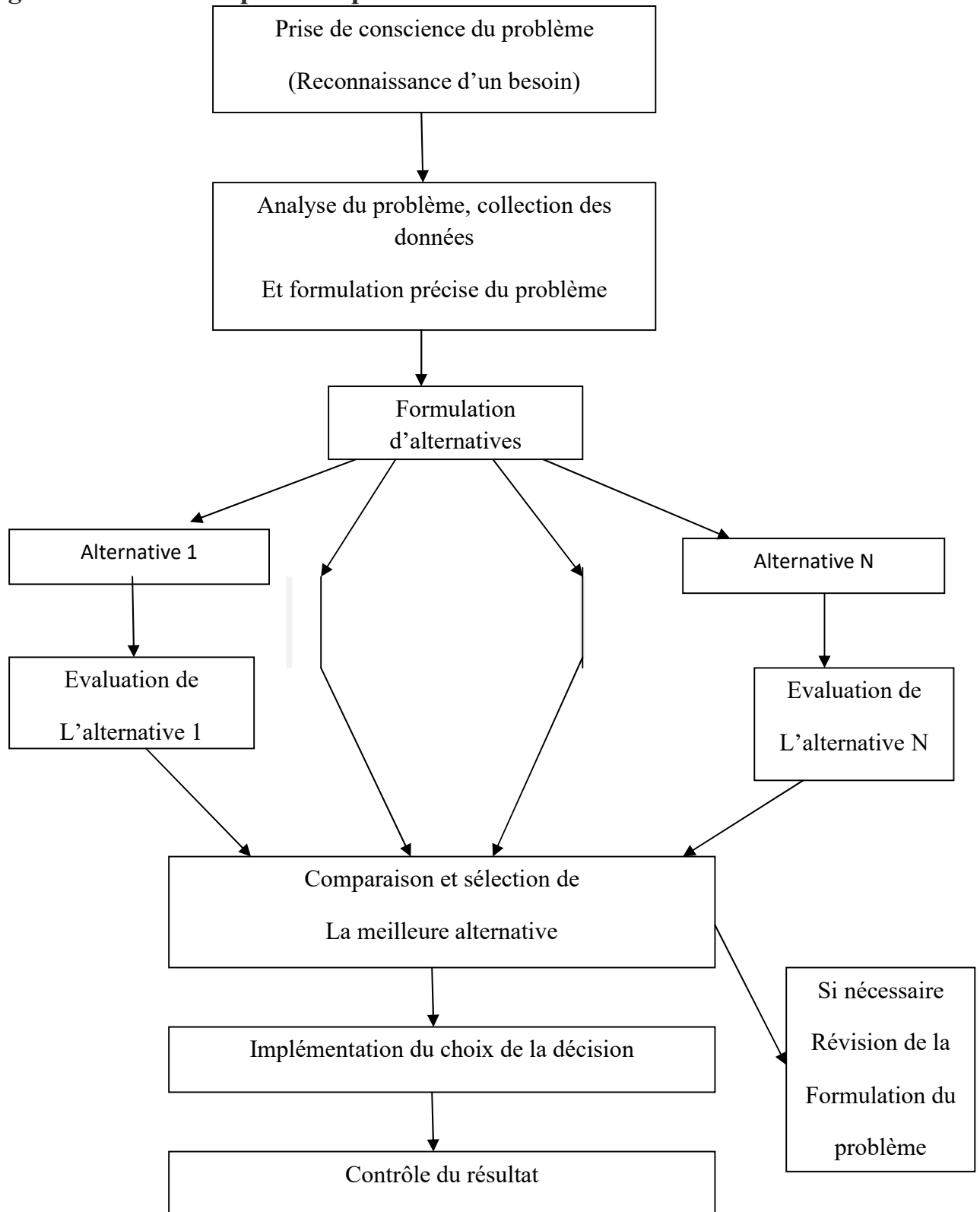
- La reconnaissance du problème.
- L'analyse du problème.
- La formulation d'alternative, de décisions possibles.
- La sélection de la meilleure alternative.
- L'implémentation de ce qui a été choisi.
- Le contrôle du résultat.

Ces étapes sont toutes importantes et contribuent toutes à la qualité de la décision finale.

Sauf en ce qui concerne l'étape d'évaluation des alternatives où des techniques sont applicables à une très large variété de décisions, les autres étapes sont généralement plus spécifiques et changent avec chaque type de décision

Chapitre II La place de l'information dans le processus de prise de décision

Figure N°09 : Les étapes de la prise de décision.



Source : BOUTALEB, KOUIDER, Op, Cit, p.34

2. Les facteurs influencent la prise de décision ¹

Les décisions sont influencées par une foule de facteurs (objectives et subjectives) plus ou moins déterminants. Ces facteurs peuvent orienter positivement ou négativement les décisions.

Parmi cette foule de facteurs, on peut considérer brièvement les suivants :

2.1. L'influence de l'environnement extérieur

L'entreprise n'étant qu'une cellule parmi l'ensemble de composantes d'un système socio-économique, ces décisions ont nécessairement des effets directs ou indirects sur ce système et inversement 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 influences de cet environnement peuvent être positives ou négatives selon le degré de stabilité ou de turbulence qui caractérise les conditions précitées.

2.2. L'influence de l'environnement interne

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

2.3. L'influence de la personnalité du dirigeant

Le processus 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 de l'indécision, de la précipitation ou l'inverse face à des choix douloureux.

Par ailleurs, les objectifs propres à la personne du dirigeant peuvent diverger avec les objectifs de l'entreprise, ce qui ne manque pas d'influer sur l'orientation de la conception des décisions. Celles-ci peuvent refléter des conceptions sociopolitiques partisans comme elles peuvent satisfaire des aspirations matérielles et financières personnelles.

2.4. L'influence des conditions de prise de décision

L'hésitation dans la prise de décision est considérée comme un facteur négatif dans la mesure où elle provoque l'inadéquation temporelle de la solution apportée à un problème.

¹ K.BOUTALEB, « Théories de la décision », édition Office des Publications Universitaires 2006p.39,40,41.

Chapitre II La place de l'information dans le processus de prise de décision

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 l'incertitude est lié à l'absence ou à la disponibilité des données.

2.5. L'influence de l'importance de la décision

L'importance d'un problème nécessite toujours l'approfondissement des études afin de se prémunir contre les risques inhérents à une mauvaise compréhension et donc d'une décision mauvaise. C'est le cas surtout des décisions à caractère stratégiques qui engage l'avenir de l'entreprise.

2.6. L'influence du temps

Le temps constitue généralement une contrainte pour le décideur surtout lorsque 'il s'agit de prendre des décisions au moment opportun. Aussi, la programmation temporelle de la décision est importante pour le manager autant au niveau de la conception qu'au niveau de son exécution.

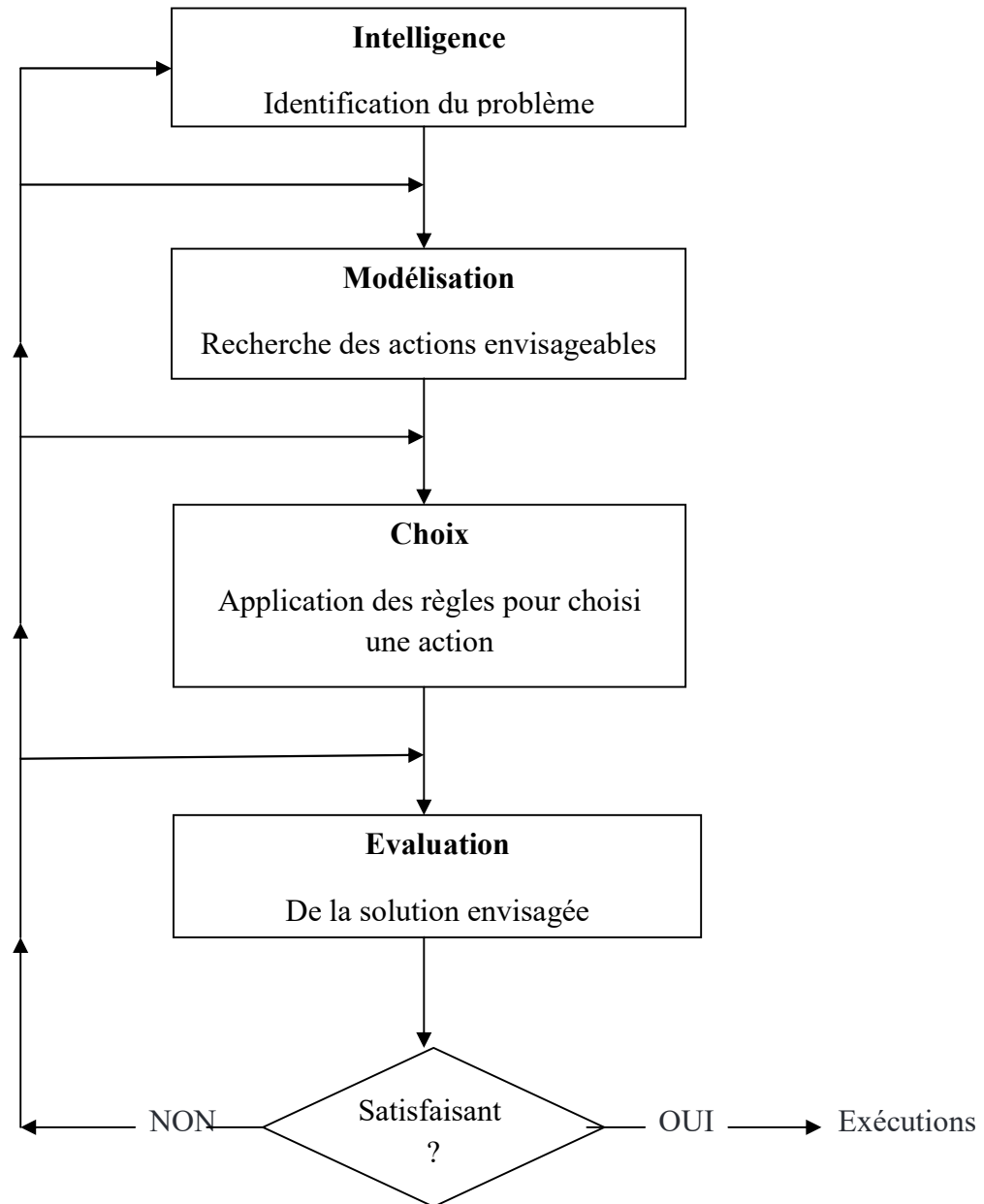
Une décision retardée peut ne pas avoir d'effet sur la solution d'un problème se posant avec urgence surtout si ce retard dans la prise de décision fera compliquer encore le problème.

Inversement, la prise de décision avant terme se traduit par une situation d'attente préjudiciable dans la mesure où cette décision peut perdre de son efficacité au moment de sa réalisation. Le choix du moment approprié signifie profiter de l'occasion où la décision peut réaliser des meilleurs résultats. Certaines décisions paraissent en effet assez étonnantes et sans importance par le simple fait qu'elles ne furent pas prises au moment le plus approprié. Ceci dit, il n'existe cependant pas de critère de datation appropriée à la prise de décision dans les diverses situations qui se présentent. Le choix du moment approprié dépend de la capacité du manager à réaliser la stabilité et une bonne appréhension des influences de l'environnement interne et externe.

3. Les phases du processus de prise de décision

L'analyse du processus de prise de décision proposé par **Herbert Simon** permet de mieux comprendre le déroulement des différentes phases de résolution. **H.Simon** distingue quatre phases : l'intelligence, la modélisation, le choix et l'évolution.

Figure N°10 : Processus de prise de décision (H.Simon)¹



Source : Michel KALIKA ET ALL, « Système d'information et management des organisations cas et application », p.57.

¹ Michel. KALIKA ET ALL, « Système d'information et management des organisations cas et application », Ed Vuibert, mars 2012, p.57.

Chapitre II La place de l'information dans le processus de prise de décision

3.1. Phase d'intelligence

Au cours de cette première phase de processus de décision, il convient d'identifier et diagnostiquer le problème qui se présente, de le formuler, et d'explorer et reconnaître les conditions dans lesquelles le problème se pose. Le décideur explore l'environnement (économique, technique, politique et social) pour identifier les situations appelant décision.

Percevoir une telle situation ou problème revient à détecter, à travers les informations qui nous parviennent, un déséquilibre entre ce qui se passe, le réel et ce qui aurait dû se passer, c'est-à-dire une image constituée du réel.

3.2. Phase de modélisation

La seconde phase dite de conception des solutions n'est autre que l'identification et l'évaluation de toutes les solutions alternatives réalisables par l'entreprise en utilisant éventuellement des modèles de raisonnement. Il s'agit de la phase de conceptualisation, qui nécessite, d'une part, la recherche et la collecte de toutes les informations nécessaires pour appréhender et résoudre le problème et l'élaboration de toutes les solutions alternatives possibles et compatibles pour l'entreprise, d'autre part, le décideur doit « inventer, développer, analyser diverses actions envisageables ». Le modèle décrit les interdépendances qui existent entre ces variables. L'utilisation de ce modèle permet d'explicitier le système des solutions possibles identifiées par l'analyse. Les solutions sont en fait des manœuvres que l'on peut pratiquer sur des variables contrôlables, dans des délais et avec des moyens identifiables.

3.3. Phase de choix

La troisième phase dite de choix consiste à déterminer la solution préférable, c'est-à-dire celle qui contribue le mieux à la réalisation des performances souhaitées et donc à la mise en œuvre des objectifs retenus qui lui permettent d'évaluer chaque solution dégagée par le modèle. Elle suppose que le décideur a précisé ses critères distincts, les décisions sont les choix qui résultent de l'application de ces critères.

3.4. Phase de contrôle

Dans cette phase, la solution est provisoirement retenue comme satisfaisante, aux responsables de l'entreprise ensuite d'évaluer : soit de confirmer le choix effectué, ou de remettre en question le processus de décision. Pour ce faire, ils sont tenus d'établir un bilan des actions précédentes, ce dernier peut déboucher sur la réactivation de l'une de ces trois phases ou au contraire sur la validation de la solution retenue comme satisfaisante. C'est en ce sens que le processus de prise de décision est itératif, le déroulement de ces différentes phases n'est donc pas linéaire comme le prétend l'approche classique. C'est au contraire leurs interactions, par des boucles de feed-back, qui expliquent l'amélioration successive.

Après l'ultime phase d'évaluation, la décision retenue se résume en programmes d'actions, diffusés auprès des personnes et services concernés. L'application de ces programmes ainsi que leurs résultats donnent lieu à des contrôles permettant d'évaluer a posteriori, le choix sélectionné est définitif.

4. L'aide à la prise de décision

4.1. Définition ¹

" L'aide à la décision est l'activité de celui qui, prenant appui sur des modèles clairement explicités mais non nécessairement clairement formalisés, aide à obtenir des éléments de réponse aux questions qui se posent dans un processus de décision, éléments concourants à éclairer la décision et normalement à prescrire, ou simplement à favoriser, un complément de nature à accroître la cohérence entre l'évaluation d'un processus d'une part, les objectifs et le système de valeurs au service desquels cet intervenant se trouve placé d'autre part"

Le processus d'aide à la décision peut être défini comme un ensemble de méthodes ou de modèles précis, qui permettent d'éclairer une prise de décision. Ils mettent en cohérence le processus décisionnel, les objectifs que poursuivent le décideur et les systèmes de valeur auxquels il se réfère. L'objectif en aide à la décision est donc de construire une décision satisfaisante que le décideur va être capable de justifier, c'est-à-dire de lui donner des raisons suffisamment fortes et objectives pour l'argumenter.

4.2. Les outils d'aide à la décision

Un manager d'entreprise est souvent confronté à des situations où la prise de décision n'est pas aisée mais il dispose de nombreux outils et techniques qui lui permettent de prendre des décisions adéquates. Chaque type d'outil à utiliser dépend de nature du problème à étudier et l'univers dont il est situé.

Donc, il est possible de classer les différentes situations en quatre catégories selon le degré d'incertitude.

4.2.1. Les outils d'aide à la décision dans un univers certain

Un univers certain est caractérisé par la certitude des futurs événements économiques, de ce fait, le décideur peut prévoir les conséquences de ses choix

Les techniques d'aide à la décision utilisées dans ce cas permettent au décideur d'évaluer les solutions possibles et de sélectionner la plus pertinente.

Parmi ces outils, nous citerons :

- a) **La programmation linéaire** : elle vise à déterminer un optimum en utilisant un minimum de coût pour atteindre un maximum de rentabilité et cela, en tenant compte de ressources disponibles dans l'entreprise.
- b) **Les techniques d'actualisation** : ce sont des techniques qui permettent au décideur d'apprécier la rentabilité économique d'un investissement.
- c) **Les réseaux** : c'est un outil qui a comme but de minimiser les coûts et les délais des programmes.

¹ Roy.B, Bouyssou. D, « Aide multicritère à la décision : méthodes et cas », édition ECONOMICA, Paris, 1993, p.21.

Chapitre II La place de l'information dans le processus de prise de décision

4.2.2. Les outils d'aide à la décision dans un univers incertain

En univers incertain, le décideur ne dispose pas d'information suffisante pour connaître ou prévoir les différents événements liés à la décision. Dans tel cas, le décideur fait appel aux critères objectifs de maximax et minimax de la théorie des jeux, cette dernière est considérée comme un instrument de recherche qui permet l'analyse des décisions des agents économiques.

- a) **Maximax**: si le décideur est optimiste, il favorisera le choix pour lequel le maximum de gain espéré est le plus élevé.
- b) **Minimax**: si le décideur est pessimiste, il favorisera le choix pour lequel le gain espéré au risque le plus bas.

4.2.3. Les outils d'aide à la décision dans un univers aléatoire

Un univers aléatoire est un univers changeant que nous ne pouvons pas prévoir ses événements futurs donc le décideur peut associer une probabilité à chaque événement de la décision.

- a) **Le calcul des probabilités et les statistiques** : ces techniques permettant d'apprécier les conséquences potentielles de chaque événement et d'éclairer le décideur lors de son choix, à titre d'exemple : l'espérance mathématique, la variance, l'écart type.
- b) **La technique des arbres de décision** : Elle est utilisée lors de l'étude des conséquences d'une série de décisions successives pourront l'assister dans le processus conduisant au choix final.

4.2.4. Les outils d'aide à la décision dans un univers conflictuelle

L'univers conflictuel est caractérisé par des événements constitués par les concurrents de nature opposés. Les décisions prises dans ce cas concernant les actions commerciales et les principaux choix des dirigeants d'entreprise. La théorie des jeux peut une nouvelle fois permettre au décideur d'analyser une décision dans une situation où plusieurs agents économiques interagissent. Chacun devra tenir compte des actions des autres joueurs pour prendre une décision.

5. La relation entre le système d'information et le processus de prise de décision

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

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

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

Chapitre II La place de l'information dans le processus de prise de décision

5.1. Le système de décision

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

En effet, la réussite de toute entreprise repose sur des décisions saines. Il faut pour cela fournir aux responsables des informations à jour, suffisamment précises et surtout concernant les aspects principaux des problèmes. C'est le rôle fondamental d'un système d'information de fournir à chaque cadre des informations nécessaires pour identifier et choisir parmi des actions alternatives, pour planifier son secteur d'activité en vue de contribuer à atteindre les objectifs de l'entreprise, et pour contrôler le domaine dont il est responsable.

L'activité de toute entreprise dépend structurellement de la nature des décisions qui sont prises en son sein par les centres de décision. Cette idée consolide la conception fondamentale exposée d'un système d'information qui est celle d'un système d'information orienté vers la prise de décision.

5.2. Le modèle informatique

L'ordinateur est capable du choix, c'est -à -dire de prise de décision. Dans cette conception, le décideur dispose de mémoires, de programmes et d'organes de traitement.

Ce module informatique montre donc que la qualité des décisions dépend:

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

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

5.3. L'approche orientée vers l'aide à la décision

Rapidité et capacité de prise de décision permettent de mieux s'adapter aux changements du marché et à la compétition. Un système d'information conçu dans une perspective d'automatisation basée sur une évolution de circuits administratifs et productifs existant.

Un système d'information orienté vers l'aide à la décision touche à tous les aspects de l'entreprise : motivation du personnel, démarche qualité, contrôle des coûts.

Le concept d'aide à la décision donne un sens au flux d'information et permet de faire un tri systématique des besoins réels. La mise en place d'un tableau de bord informatisé résoudra une partie du problème et constituera un excellent début à la mise en place d'un système d'information orienté vers l'aide à la décision.

Chapitre II La place de l'information dans le processus de prise de décision

Un système d'information peut contribuer à rigidifier les structures d'une entreprise et aggraver même certains phénomènes bureaucratiques.

Mettre en relief l'aspect décisionnel des structures de l'entreprise, c'est aider à trouver souplesse et sa capacité d'adaptation pour mettre en œuvre, par exemple une nouvelle stratégie, un nouveau plan d'organisation.

En mettant en relief des pôles de décision, l'intervention humaine permet de garder une vision à la fois globale et détaillée du fonctionnement des processus automatisés.

L'information doit être au service d'une décision soutenue par l'entreprise. Elle concourt également à la prise de décision.

La plupart des entreprises ont besoin d'une information supplémentaire d'une double nature (une information interne et une information externe).

Un système d'information sur les ressources humaines peut apporter un soutien important aux gestionnaires dans plusieurs domaines de gestion des ressources humaines. Un tel système peut faire bien plus que de simplement aider à préparer les chèques de paie, les rapports de paie et les mises à jour des dossiers du personnel, il permet aussi de soutenir le recrutement.

6. Le pouvoir et le processus de décision

Il est en fait impossible de décider en un seul mot un phénomène aussi complexe que la distribution de pouvoir dans l'organisation.

Tous les membres de l'organisation cherchant le pouvoir, au moins pour contrôler les décisions qui affectent leur travail sinon pour contrôler les autres membres dans l'organisation.

Qu'est ce que le pouvoir

Le pouvoir est la capacité d'une personne ou un groupe à faire appliquer une décision par une ou plusieurs autres personnes même contre leur gré.¹

Nous pouvons aussi le définir comme la capacité que l'acteur obtient à une autre un certain comportement. Le pouvoir peut varier d'une personne à une autre même à l'intérieur du même processus de décision.

D'où peut venir ce pouvoir ?

Dans l'approche stratégique, elle n'est pas liée à la personne de l'acteur mais plutôt aux ressources dont il dispose et à sa place dans l'organisation.

- Un acteur peut tirer du pouvoir de:

- ✓ La compétence qu'il détient.
- ✓ La détention de l'information critique pour l'organisation.

¹ Le dictionnaire économie et de sciences sociales, 1999.

Processus de prise de décision exemple du pouvoir

Depuis que l'on écrit sur les organisations, on utilise les termes de centralisation et de décentralisation :

Nous étudierons la centralisation et la décentralisation en termes de pouvoir sur les décisions prises dans les organisations en déterminant qu'elle doit être la distribution des pouvoirs de décision à l'intérieur de l'entreprise

Définition de pouvoir centralisé

Nous dirons, que la structure est centralisée, quand tous les pouvoirs de décision se situent dans les mains d'un seul individu.

La centralisation est le mécanisme le plus puissant pour coordonner les décisions dans l'organisation, dont elles sont prises dans un seul cerveau. Ensuite, elles sont mises en œuvre sous une supervision directe. Centraliser les décisions lorsque l'ensemble des activités sont situées au même endroit.

Le besoin de pouvoir des membres de l'organisation conduit à une structure excessivement centralisée

Tous les membres de l'organisation cherchant de pouvoir au moins pour contrôler des décisions ainsi que les dirigeants poussent à la centralisation ou bien que verticale.

Les cadres de la ligne hiérarchique essaient d'obtenir une décentralisation verticale au moins jusqu'à leurs propres niveaux. Car une décentralisation horizontale qui laisse le pouvoir ou hiérarchique plutôt qu'aux fonctionnels. Ces derniers eux poussent à la décentralisation horizontale. Les opérateurs cherchant la décentralisation horizontale. Verticale au niveau du centre opérationnel.

a) Les raisons de la décentralisation

- Pourquoi décentraliser une structure ?

L'organisation devrait-elle décentraliser, simplement parce que:

- ✓ Un seul centre, un seul cerveau ne peut comprendre toutes les décisions.
- ✓ Elle est parfois simplement impossible à l'information nécessaire d'arriver à ce centre.
- ✓ Peut-être un grand parti de cette information est flou et difficile à transmettre.
- ✓ Quelques fois, l'information peut-être transmise à un autre mais un manque de capacité collectif empêché qu'elle soit comprise.

Chapitre II La place de l'information dans le processus de prise de décision

- **D'autres raisons de la décentralisation**

L'erreur la plus courante commise ou matière de centraliser des pouvoirs de décision, lorsqu'on est face à la limitation cognitive. Les cadres dirigeants, qui ont l'autorité nécessaire pour concevoir la structure, constatent que erreurs sont commises aux niveaux inférieurs. Pour ces raisons ils pensent qu'il est mieux de coordonner les décisions.

Malheureusement ce comportement conduit, dans des situations complexes, à un état connu sous le nom, surcharge d'information. En d'autres termes, passe un certain point, les cadres ne peuvent ni être meilleurs ni mieux coordonnées. Ils feraient mieux de laisser certains pouvoirs de décision à d'autres qui disposent du temps et de capacité nécessaire au traitement des informations.

La décentralisation permet à l'organisation de répondre aux conditions locales. La transmission d'informations du terrain au centre, puis du centre au terrain prend du temps qui est peut être précieux.

La décentralisation est un moyen de motivation des membres de l'entreprise. Les personnes créatives et intelligentes ont besoin d'une marge de manœuvre considérable.

L'organisation ne peut les attirer, les garder et utiliser leurs initiatives que si elle leurs donne des pouvoirs de décisions très importants.

Cette motivation est un facteur clé pour les postes d'encadrement, et un certain degré de décentralisation est donc justifié dans la ligne hiérarchique.

De plus, elle permet aux cadres de s'entraîner à décider de façon à ce qu'un jour certains cadres puissent accéder aux plus hautes fonctions, la où les décisions les plus difficiles doivent être prises.

La définition de la décentralisation

Le terme décentralisation veut dire : l'existence de la délégation du pouvoir formel vers le bas à l'intérieur de la ligne hiérarchique. En principe, le pouvoir est localisé au sommet stratégique aux mains du PDG. Il reflète la dispersion physique des services.

Dans la décentralisation sélective les décisions différentes sont prises à des endroits différents de l'organisation.

Chapitre II La place de l'information dans le processus de prise de décision

a) La Décentralisation verticale:

La décentralisation verticale et la délégation et la délégation du pouvoir de décision depuis le sommet dans la stratégie que vers le bas, à l'intérieur de la ligne hiérarchique. L'accent est mis ici sur le côté formidable de pouvoir plutôt que sur le côté formel 3 questions se posant dans ce domaine :

- **Quels pouvoirs de décision faut-il délégué ?**
- **Jusqu'à quel niveau faut-il déléguer ?**
- **Comment coordonner l'usage fait à ce pouvoir ?**

b) La centralisation Horizontale

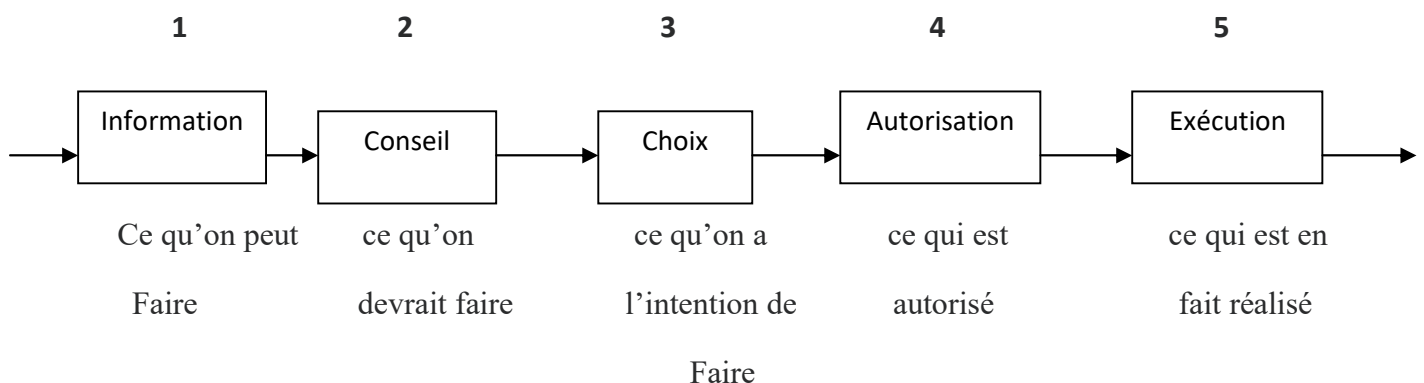
Nous nous intéressons maintenant à la décentralisation horizontale vers les analyses à la technostructure, les fonctions de support logistique et des opérateurs. En discutant du transfert du pouvoir en dehors de la ligne hiérarchique, on entre dans le domaine du pouvoir informel.

- ✓ Le pouvoir est dévolu à un seul individu généralement à raison de la fonction qu'il occupe.
- ✓ Le pouvoir passe à un nombre réduit d'analystes à cause de l'influence que les systèmes de standardisation ont sur les décisions prises par l'autre.
- ✓ Le pouvoir peut aller à des experts qui s'appuient sur leur savoir.
- ✓ Le pouvoir peut être enfin disposé à tous les membres de l'organisation.

c) Le contrôle sur le processus de décision

Paterson (1969) nous donne un schéma utile pour comprendre cette question. Il décrit le processus de décision sous forme d'une suite de cinq étapes :

Figure N°11 : Un continuum Du Contrôle Sur Le Processu De Décision.



Source : Un Continuum Du Contrôle Sur Le Processus De Décision (Similaire à celui de Paterson 1969 p.150).

Chapitre II La place de l'information dans le processus de prise de décision

Explication des étapes

- ✓ Recueillir les informations pour faire passer au décideur.
- ✓ Traiter cette information pour présenter au décideur des conseils sur la conduite à tenir
- ✓ Procéder le choix.
- ✓ Réaliser, exécuter ce qui a été décidé et autorisé.

Le pouvoir de l'individu est donc déterminé par l'influence qu'il a sur ces diverses étapes. Son pouvoir est son maximum lorsque l'individu contrôle toutes les étapes par lui-même mais, dès que les autres personnes interviennent dans ces étapes, cet individu perd du pouvoir et le processus de décision devient décentralisé.

Ce qui est important bien sûr, ce n'est pas le contrôle sur les décisions mais le contrôle sur les actions, sur ce que l'entreprise fait réellement.

- **Comment se fait la déclaration ?**

Le contrôle sur l'information initiale permet à une autre personne de sélectionner les factures dont on tiendra compte et ceux dont on ne tiendra pas compte dans le processus de décision lorsque le filtrage de l'information est très important, le contrôle sur le choix lui-même.

Le pouvoir de conseiller est plus important encore, puisqu'il dirige le décideur dans une direction bien précise.

Le contrôle sur ce qui passe après la décision peut aussi consulter une source de pouvoir. Le pouvoir d'autoriser une décision, c'est bien sûr le pouvoir d'y opposer son veto ou même de la changer. Et le droit d'exécuter un choix qui a été arrêté donne souvent le pouvoir de l'influence ou même de le modifier.

Ainsi que, un processus de décision décentralisé au maximum lorsque le décideur ne contrôle que le choix. C'est le moins qu'il puisse faire pour être appelé décideur. Dans la hiérarchie de l'organisation, il perd du pouvoir au profit de ceux qui à côté de lui, recueillent de l'information et le conseillent au profit de ceux qui au-dessus de lui autorisent sa décision, et au profit de ceux qui au-dessus de lui, l'exécutent.

Chapitre II La place de l'information dans le processus de prise de décision

Conclusion :

Ce deuxième chapitre nous a permis d'avoir une vue d'ensemble sur la décision, et de montrer que la prise de décision est une activité importante pour l'entreprise.

Dans la première section, nous avons présenté les notions fondamentales sur la décision à savoir : ses définitions, typologies, et ses différents modèles théorique, et avons expliqué les différentes classifications de la décision qui sont proposé par différent auteurs, puis les caractéristiques de chaque type de décision.

Dans la deuxième section, nous avons pu mettre une idée générale sur le processus de prise de décision, et que la décision est décrite comme un processus composé de plusieurs étapes nécessaires à la prise de décision.

ⁱ Mintzberg H, « structure et dynamique des organisations », 1^{ère} édition, Ed d'organisation, Paris, 1993,p.26.

Introduction

Dans les deux premiers chapitres, nous avons essayé de dresser un corpus théorique ayant un rapport avec notre thématique de recherche. Ce même corpus nous a permis de mieux cerner notre sujet et de déterminer la méthode d'investigation adéquate pour vérifier la validité de nos hypothèses de départ et de répondre à notre problématique.

Ce présent chapitre est composé de trois sections. La première présentera l'organisme d'accueil Algérie TELECOM après une brève présentation de cette dernière et son organisation, et ces différents systèmes d'informations.

La deuxième section, nous avons présenté le processus de prise de décision dans le département vente grand public.

La troisième section, analyse et interprétation des résultats du guide d'entretien.

Nous avons choisi l'entreprise ALGERIE TELECOM, en raison de l'importance d'utilisation des systèmes d'information dans la gestion de l'entreprise et ainsi pouvoir donner quelques éléments de réponse à notre problématique

Section 01 : La présentation de l'organisme d'accueil

Cette section sera consacrée à la présentation de l'entreprise Algérie-télécom son historique, ses missions et objectifs, ainsi son organigramme.

1. Présentation de l'entreprise Algérie Telecom et son historique

Algérie Télécom (AT), opérateur historique d'Algérie, entrée officiellement en activité à partir du 1 janvier 2003 est une société par action à capitaux publics, opérant sur le marché des réseaux et services de télécommunications.

Le groupe Algérie Télécom a été conçu en tant qu'opérateur de télécommunication en application à l'article 12 de la loi 2000/03 du 5 août 2000, relative à la restructuration du secteur des postes et télécommunications, qui sépare notamment les activités postales de celles des télécommunications.

Algérie Telecom est donc régie par cette loi qui lui confère le statut d'une entreprise publique économique sous la forme juridique d'une société par actions (SPA).

Algérie Telecom s'engage dans le monde des Technologies de l'Information et de la Communication avec trois objectifs:

Rentabilité

Efficacité

Qualité de service

1.1. Présentation de l'entreprise Algérie télécom d'aujourd'hui

Algérie Télécom opérateur de la téléphonie fixe et internet, est leader sur le marché Algérien des télécommunications qui connaît une forte croissance. Offrant des produits de la téléphonie et des produit d'internet, offre une gamme complète de services de voix et de données aux clients (cibles), globalement on a deux types de clients : résidentiels et professionnels.

Cible résidentielle

Des personnes qui ramènent des lignes téléphoniques et internet vers leur maison et leur proposer une offre spéciale client résidentiel.

Cible professionnel

Sont les services publics (les wilayas, les hôpitaux, les banques, les écoles,..) avec des offres spécial dédié pour les clients professionnel.

Cette position s'est construite par une politique d'innovation forte adaptée aux attentes des clients et orientée vers les nouveaux usages.

Son ambition est d'avoir un niveau élevé de performance technique, économique, et sociale pour se maintenir durablement leader dans son domaine dans un environnement devenu concurrentiel.

L'entreprise Algérie télécom possède des moyens matériels, humains, et matériels à savoir :

1. Les moyens matériels

Parc roulant (véhicules de service, point de vente mobile).

Outils matériel informatique (ordinateurs de bureaux, ordinateurs portables, imprimantes, photocopieurs, appareils photos, fax, téléphonie fixe, lignes de service).

Fourniture de bureau (divers).

Mobilier (bureaux, chaises, armoires, climatiseurs,...).

2. Equipements

Dont :

Equipement Radio : Stations antennes 4G LTE (e Node B).

Equipement Filaires :

MSAN → équipements d'accès à internet et téléphonie type ADSL).


OLT → équipements d'accès à internet fibre (FTTH) → fibre jusqu'à domicile et téléphonie.

Méto Switch : Transmission (liaisons de transmissions).

3. Les moyens humains

L'entreprise ACTEL possède d'un effectif total de 437, dont 188 personnels féminins (43%), et 249 personnels masculins (57%).

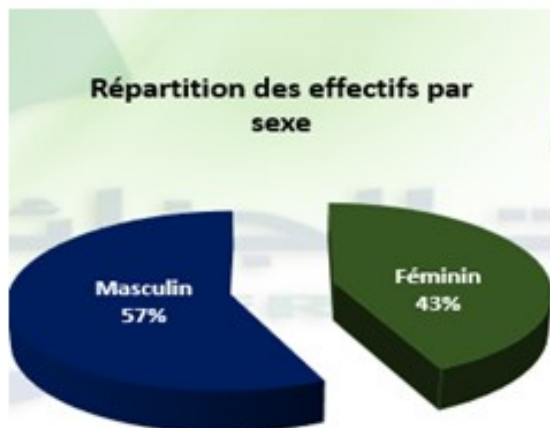
Figure N°12 : Ressources Humaines de la DOT de TIZI-OUZOU



Ressources Humaines de la DOT de TIZI-OUZOU			
Wilaya	Nombre Effectif		
	Total	Féminin	Masculin
Tizi-Ouzou	437	188	249

Source : Documentation interne de la direction d'Algérie Telecom.

Figure N°13 : Répartition des effectifs par sexe



Source : Documentation interne de la direction d'Algérie Telecom.

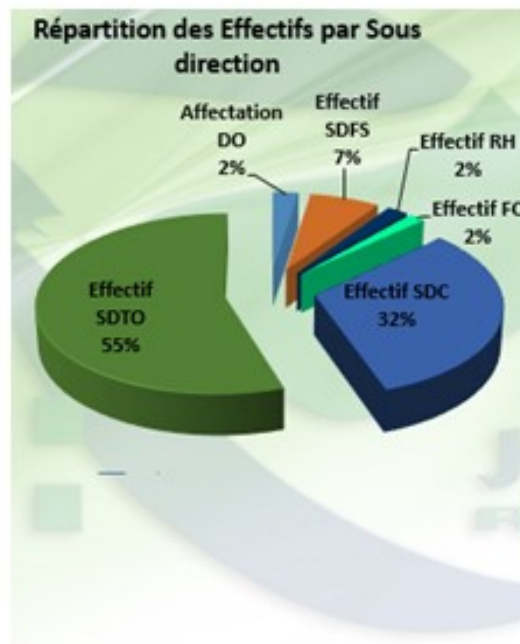
Sous direction commerciales : 139 (32%).

Sous direction technique : 241 (55%).

Sous direction fonction support : 46 (10%).

Effectif rattaché au directeur : 11 (2%).

Figure N°14 : Répartition des effectifs par sous direction



Source : Documentation interne de la direction d'Algérie Telecom.

1.2. Les filiales d'Algérie Telecom

Algérie Telecom est organisé en Divisions, Directions Centrales, et Régionales, a cette structure s'ajoutent trois filiales:

Mobile (Mobilis)

Internet.

Télécommunication Spatiales (SAT)

2. Missions et objectifs**2.1. Missions**

L'activité principale d'Algérie Telecom est de :

Augmenter le parc d'accès aux services haut et très haut débit par le Développement du réseau L'TE/4G, pour les zones dépourvues d'infrastructures filaires.

Améliorer la qualité de service à travers : Assainissement de réseau urbain.

Fournir des services de télécommunications permettant le transport et l'échange de la voix, de messages écrits, de données numériques, d'informations audiovisuelles,...

2.2. Objectifs

Algérie Telecom est engagée dans le monde des technologies de l'information et de la communication avec les objectifs suivants :

Accroître l'offre de services téléphoniques et faciliter l'accès aux services de télécommunications au plus grand nombre d'utilisateurs, en particulier en zones rurales ;

Accroître la qualité de services offerts et les gammes de prestations rendues et rendre plus compétitifs des services de télécommunication ;

Accroître son chiffre d'affaires et les parts de marché ;

Employer une démarche marketing innovante et une politique de communication efficace.

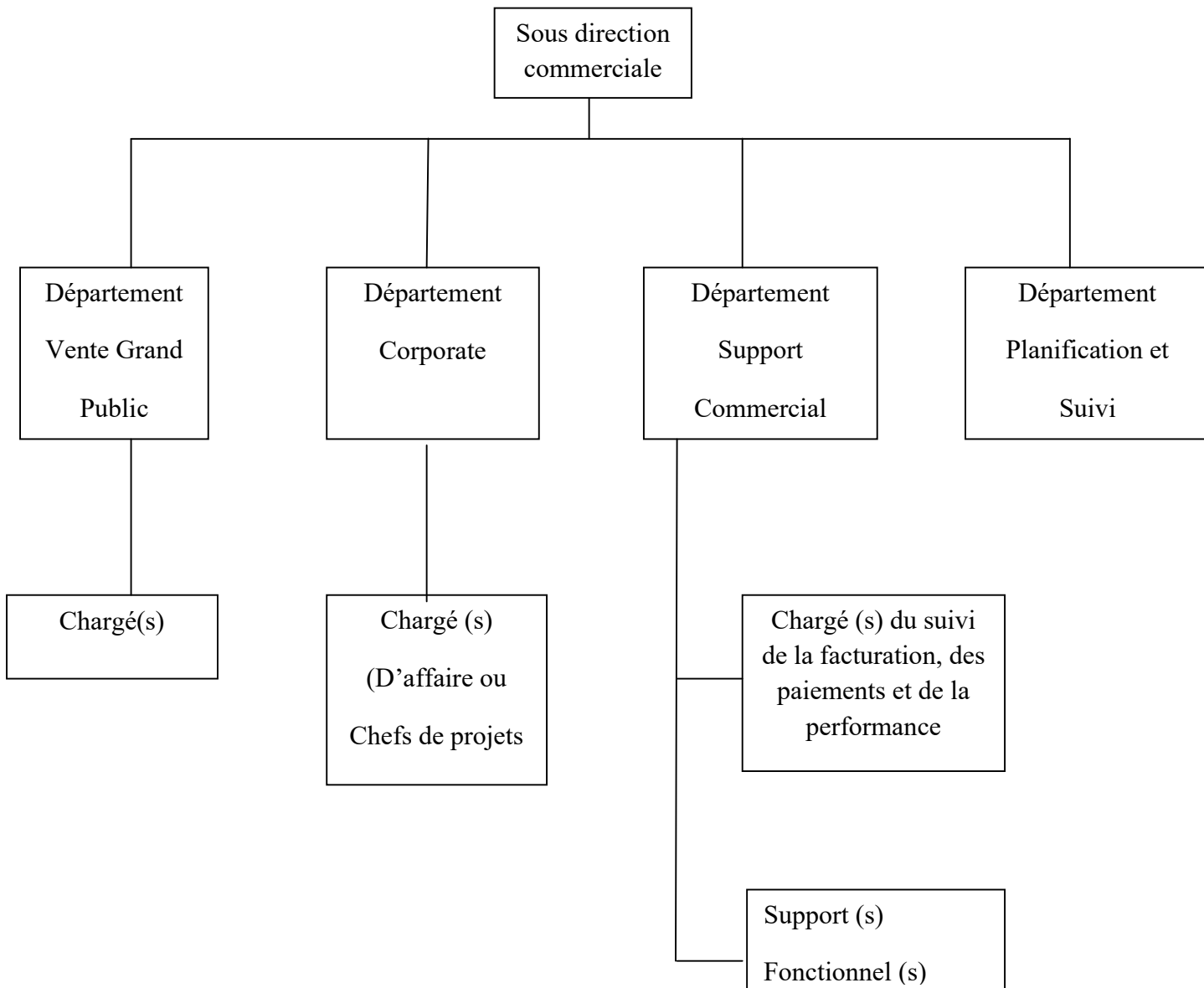
Mettre en place de nouvelles procédures en matière de ressources humaines.

Développer un réseau national de télécommunication fiable et connecté aux autoroutes de l'information.

3. L'organisation du groupe Actel

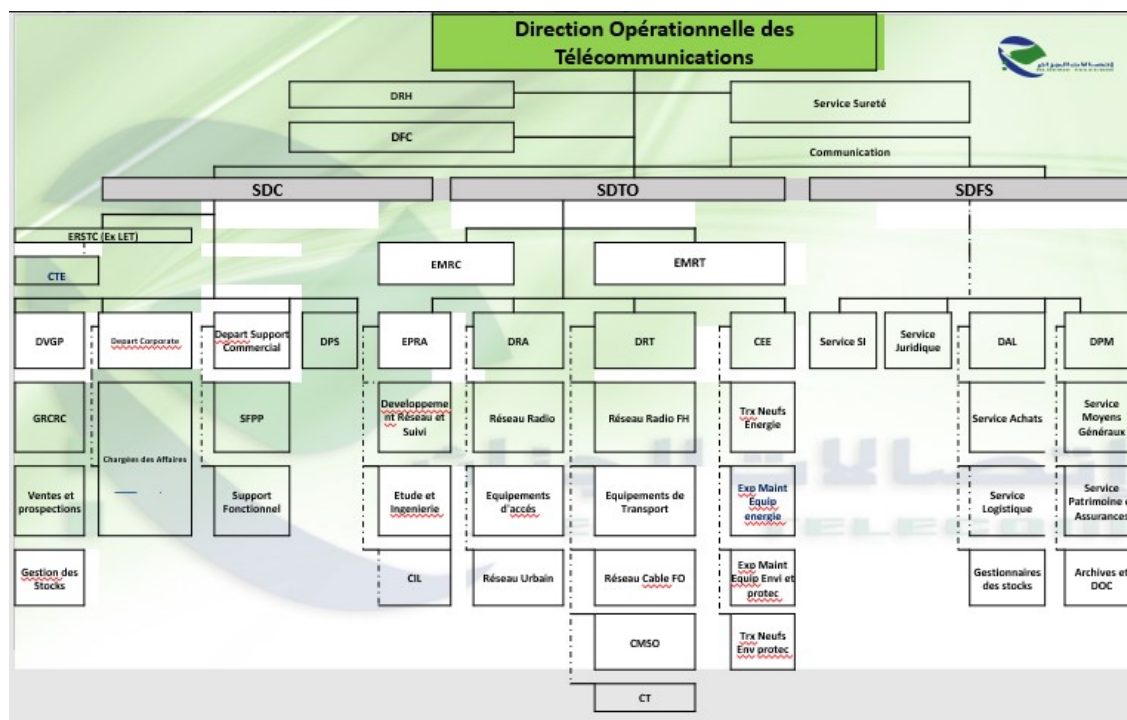
L'organigramme d'Algérie Télécom se représente comme suivant :

Figure N°15 : Organigramme DOT T.O



Source : Documentation interne de la direction d'Algérie Telecom

Figure N°16 : Organigramme détaillé

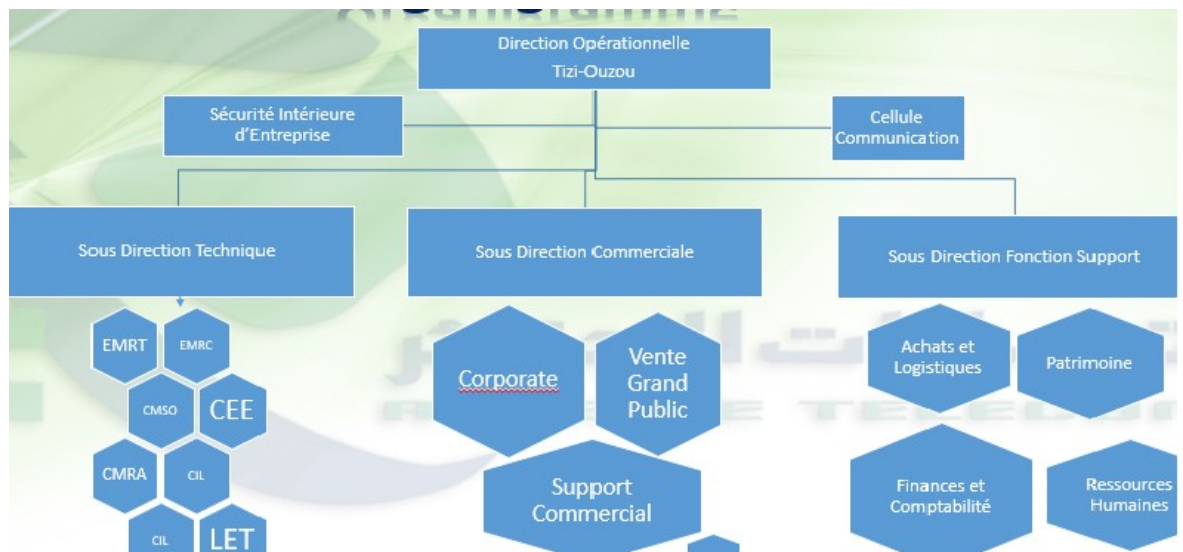


Source : Documentation interne de la direction d'Algérie Telecom.

Tableau N°09 : Légende des codes

Code	Désignation
DRH	Département des Ressources Humain
DFC	Département des Finances et Comptabilité
SDC	Sous Direction Commerciales
SDTO	Sous Direction Technique
SDFS	Sous Direction Fonction Support
EMRC	Etablissement Maintenance Réseaux Core
EMRT	Etablissement Maintenance Réseaux Transport
DRA	Département Réseaux Accès
DRT	Département Réseaux Transport
CEE	Centre d'énergie et d'Environnement
Service SI	Service Système d'Information
CIL	Centre d'Ingénierie Lignes
CMSO	Centre de Maintenance Support Optique
CT	Centre de Transmission

Figure N°17 : Organigramme simplifié DOT T.O



Source : Documentation interne de la direction d'Algérie Telecom.

4. Les systèmes d'information chez Algérie Télécom

Le système d'information a toujours été chez AT un outil de communication en interne et externe, elle diffuse l'information à travers des sous systèmes d'information pour bien organiser leurs informations.

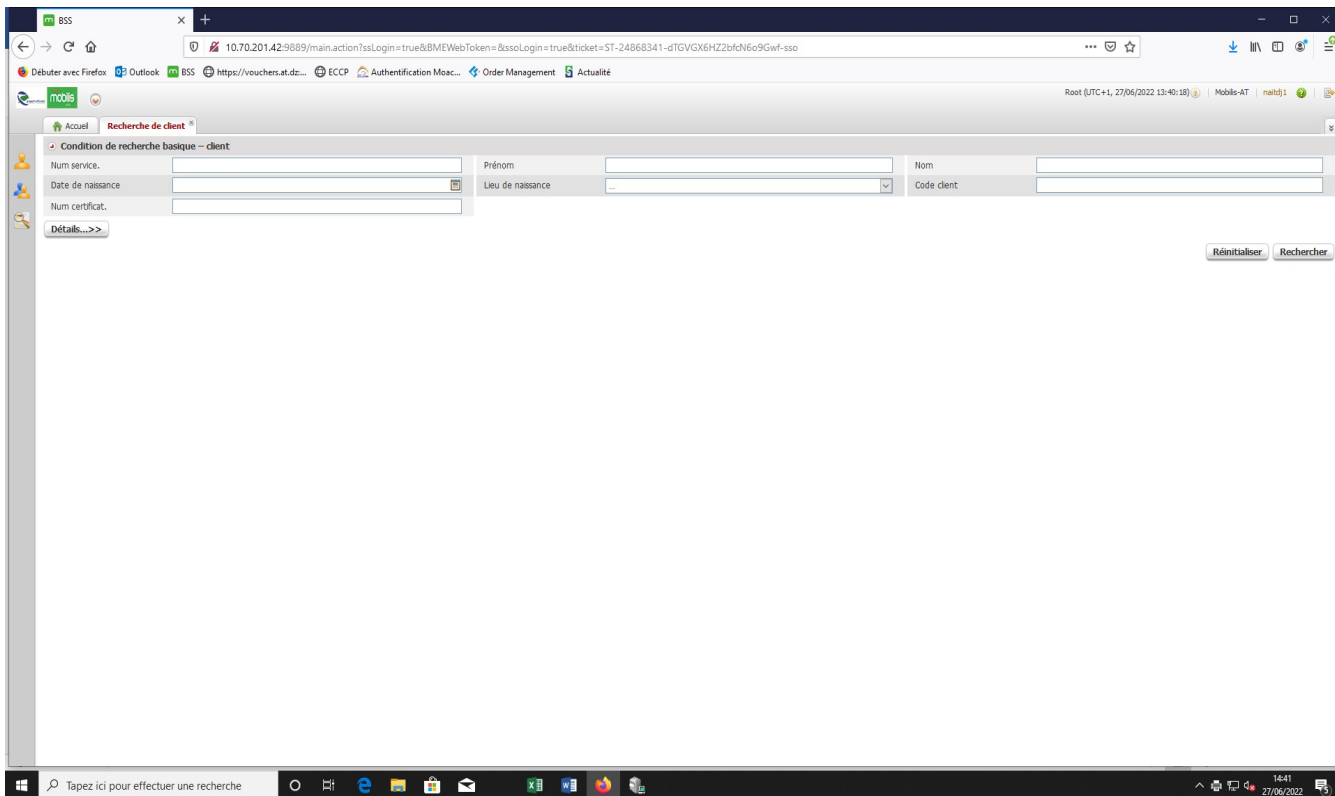
Avec un centre de laboratoire des équipements de passer des informations télécommunications, il est chargé de suivre l'installation des réseaux d'Algérie Télécom.

4.1. Les sous système d'information d'Algérie télécom

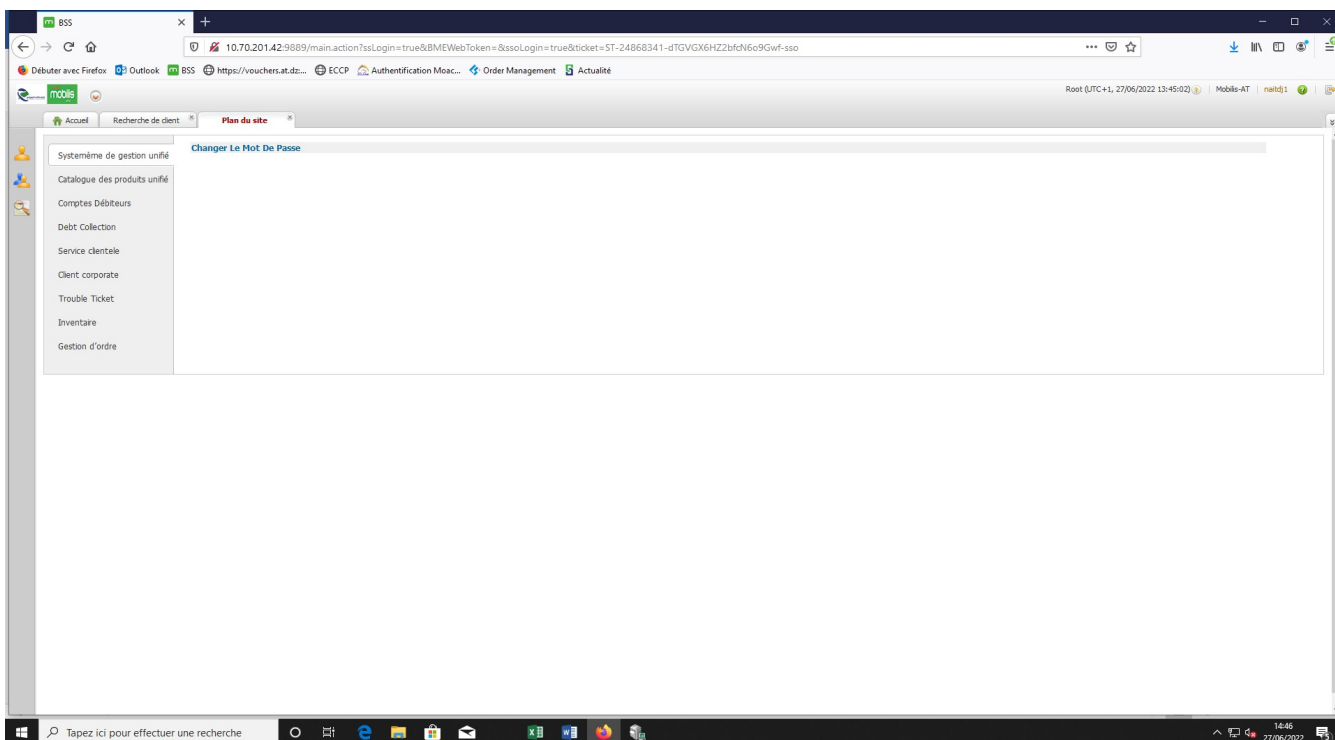
4.1.1. NGBSS

C'est l'outil le plus important dans la diffusion de l'information, c'est une base de données des clients est un compte internet qui présente les abonnements des clients dans l'entreprise, qui enregistre leurs informations et leurs renseignements.

Figure N°18 : Le système d'information NGBSS



Source : Repris du bureau de travail

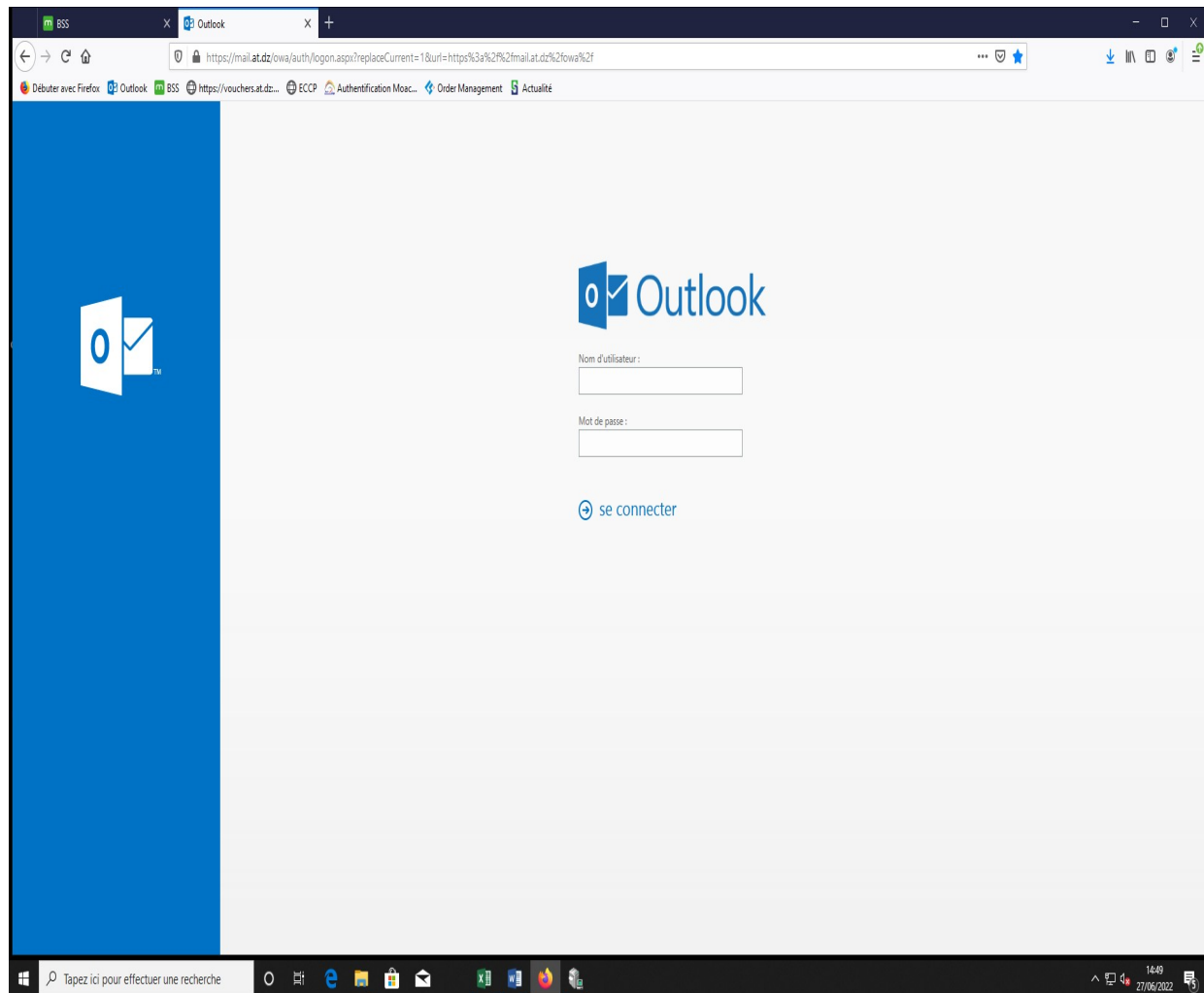


Source : Repris du bureau de travail 96

4.1.2. La messagerie d'Algérie Telecom

C'est une adresse de messagerie, nommé e-mail.AT.dz pour y'accéder chaque employé a un identifiant et un mot de passe dedans on trouve des courriers reçus c'est là où s'échange les e-mails d'une manière ascendante descendante, aussi recevoir des e-mails de la direction et toute les nouveautés.

Figure N°19 : La Messagerie

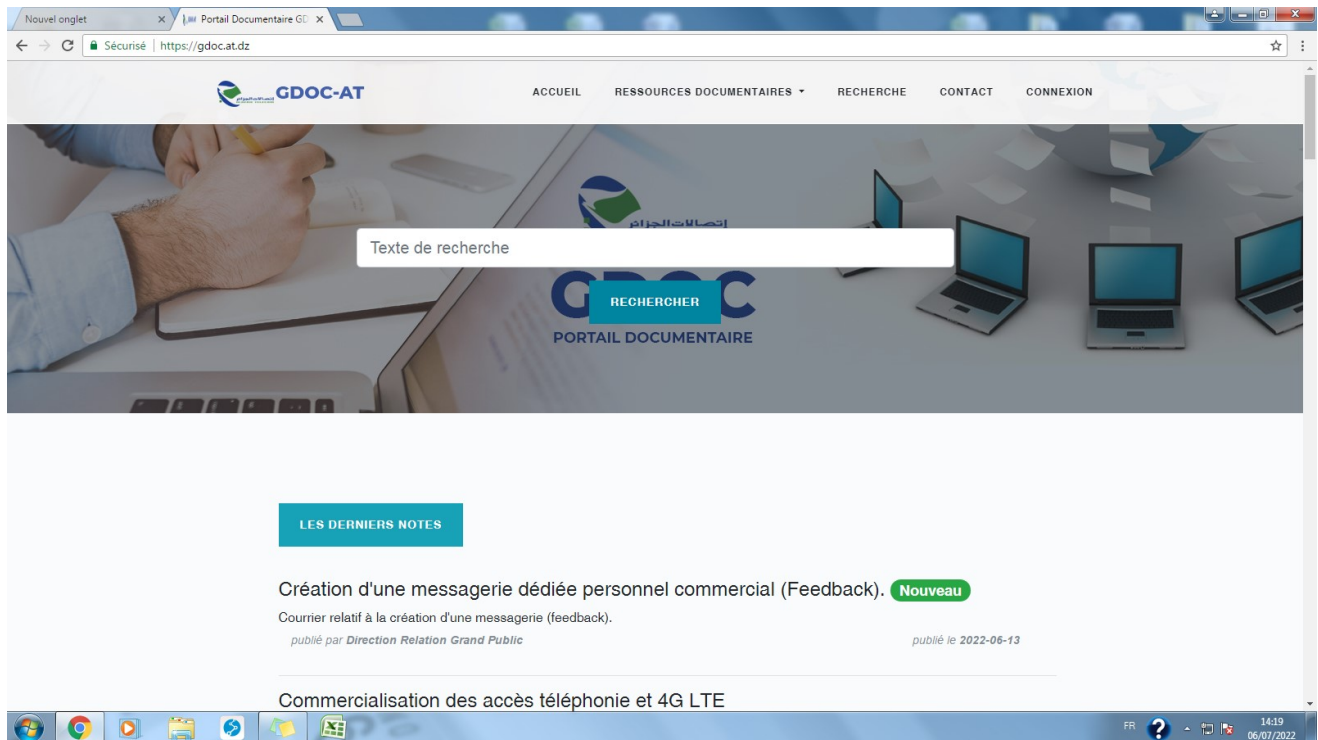


Source : Repris du bureau de travail

4.1.3. Site GDOC

Documentation que Actel utilise, c'est un site pour stocker toute les procédures, les formulaires, les contrats et les notes de services, c'est un compte qui permet aux employés de l'organisation de voir toutes les opérations effectuées par l'entreprise, il est permis de se faire une idée des contrats et des opérations que l'entreprise a précédemment réalisées .

Figure N° 20: Site GDOC

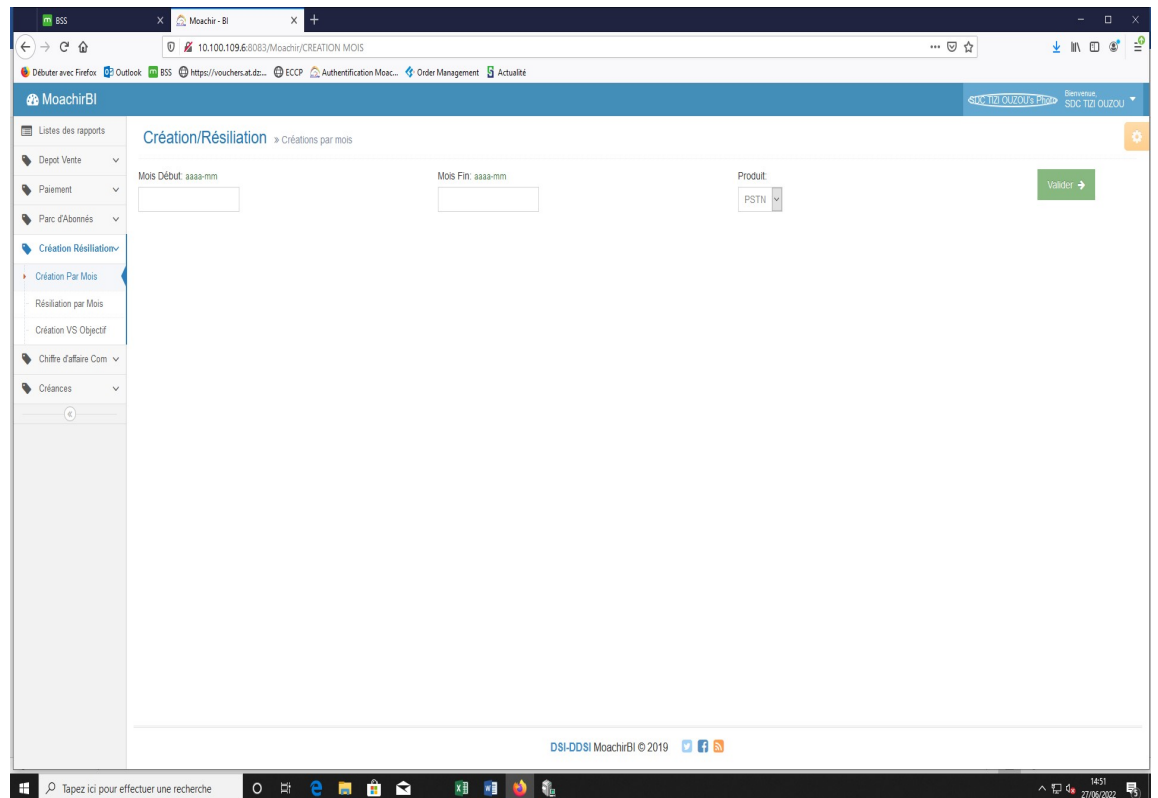


Source : Repris du bureau de travail

4.1.4. MOACHIR

Une base de données, un système qui permet de consulter les résultats des opérations effectuées pour une période donnée. Exemple : dépôt de vente permet d'avoir le chiffre d'affaire, d'avoir le nombre de vente de modem avec une date de début et une date de fin, cette opération c'est un fichier exploiter qui sera traité par Actel par produit avec le montant donné.

Figure N°21 : MOACHIR



Source : Repris du bureau de travail

4.1.5. TAWASSOL

Un système avec une documentation de toute les nouveautés, consulter les activités les événements comme les séminaires les affiches les postes c'est comme un journal qui concerne Algérie telecom dédié pour les employés de l'entreprise.

A travers des canaux de communication de l'information :

Presse écrite : La presse écrite est l'ensemble des moyens de diffusion de l'information écrite, qui englobe notamment les journaux quotidiens, les publications périodiques et les organismes professionnels liés à la diffusion de l'information.

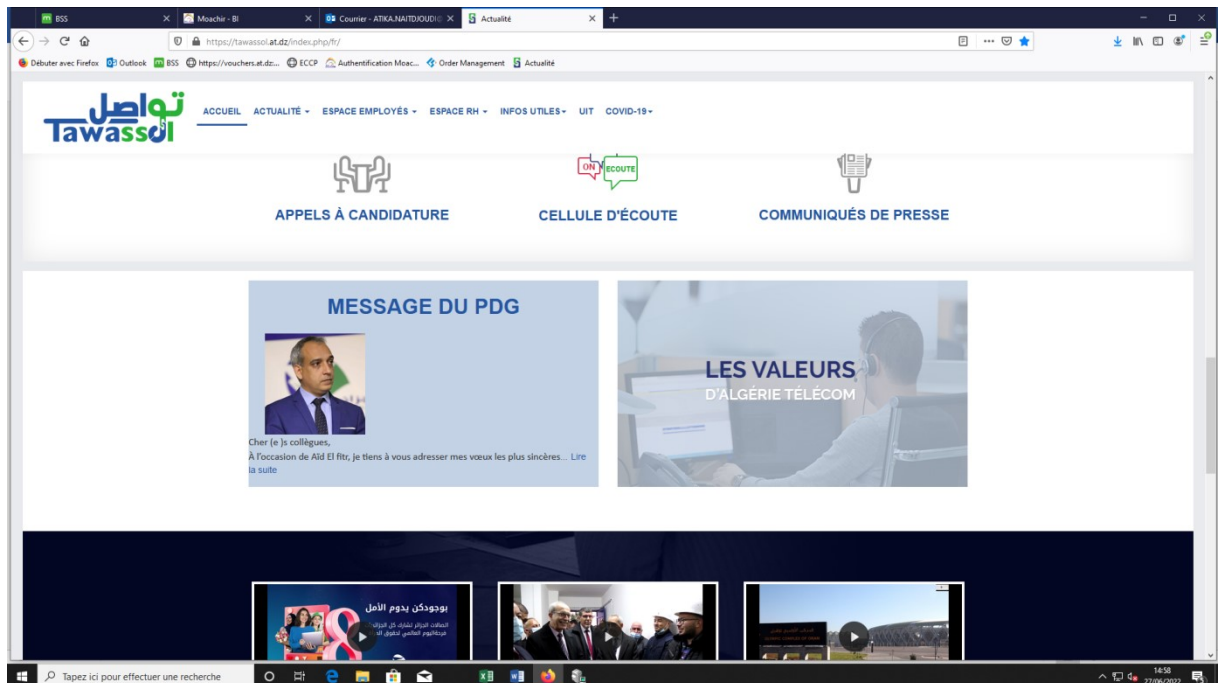
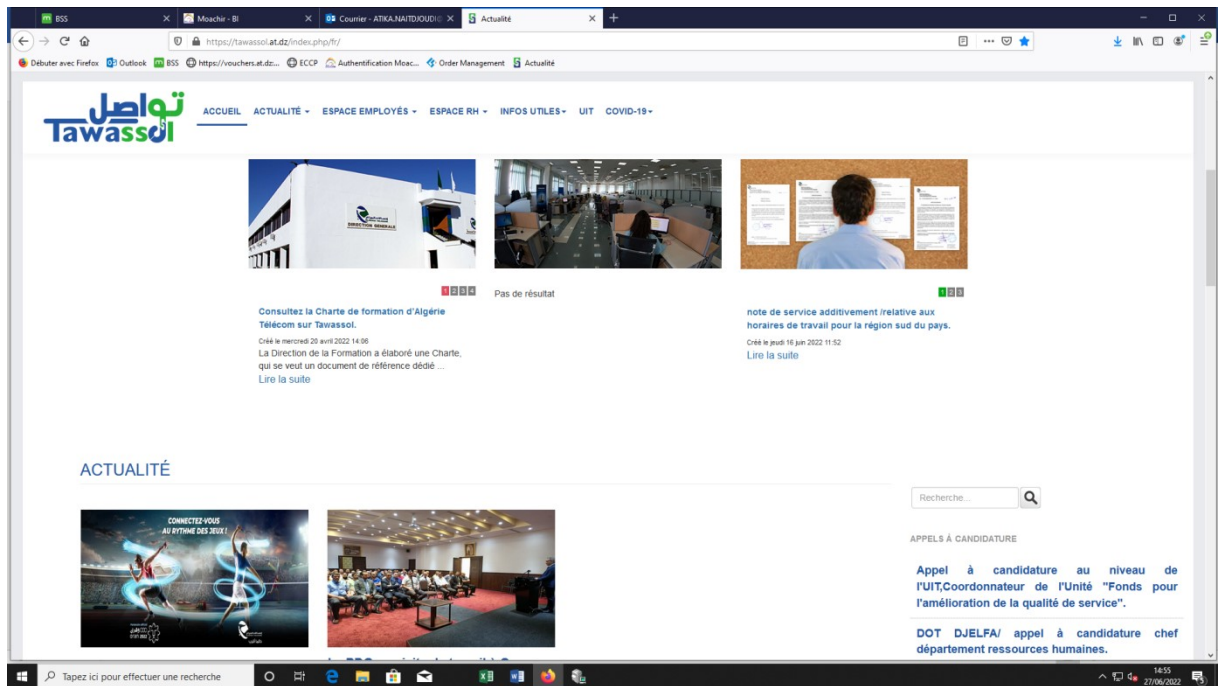
L'Actel est abonnée aux

Radio Locale : Une station de radio locale est une station de radio qui n'a l'autorisation légale d'émettre ses programmes que sur un territoire restreint par rapport à l'ensemble du pays, tel qu'une ville et ses alentours, ou une région.

L'entreprise Algérie télécom s'approche à la radio Tizi-Ouzou.

L'affichage : Est de poser des affiches, c'est l'action de présenter au public une information par voie d'affiches, de panneaux. L'affichage en entreprise permet de diffuser des informations utiles

Figure N°22 : Le système d'information TAWASSOL



Source : Repris du bureau de travail

4.2. La collecte d'information

Pour la collecte de données, on entend l'approche systémique qui consiste à réunir et à mesurer des informations en provenance de sources variées, afin d'obtenir une vue complète et précise d'un domaine d'intérêt.

Les outils de collecte d'informations sont utilisés pour réaliser la récolte des informations recherchées auprès des répondants. Les plus utilisés sont les formulaires (en ligne, papier, entretien), les grilles d'observation et les outils de suivi.

4.2.1. Les réseaux sociaux

Dans le but de faire la part des choses, Algérie Télécom spécifie bien les réseaux sociaux concernés par la notion d'accès illimité aux réseaux sociaux, et qui sont : Facebook, Twitter, SnapChat et Instagram, LinkedIn.

4.2.2. Des réseaux où les clients font leurs réclamations et leurs demandes.

4.3. La diffusion de l'information

4.3.1. La diffusion interne

La communication interne est des messages envoyés au sein d'une entreprise ou d'une organisation. Cette communication regroupe toutes les actions de communication de l'entreprise à destination ou employés de l'entreprise.

L'e-mail est un moyen très utilisé pour communiquer en interne. Il reste le premier canal de communication dans l'entreprise Algérie Télécom.

Il y a aussi une ligne téléphonique avec un crédit gratuit qui permet aux employés de communiquer entre eux ainsi que d'échanger diverses informations liées à l'entreprise Algérie Télécom.

Il existe également des comptes qui stockent diverses informations liées aux activités de l'entreprise. Il s'agit des comptes cités précédemment : NGBSS, GDOC, MOACHIR, TAWASSOL.

4.3.2. La diffusion externe

La diffusion externe représente l'ensemble des actions de l'entreprise Algérie Télécom à destination d'un public extérieur à l'entreprise.

Elle a pour but de faire connaître auprès de consommateurs et futurs clients.

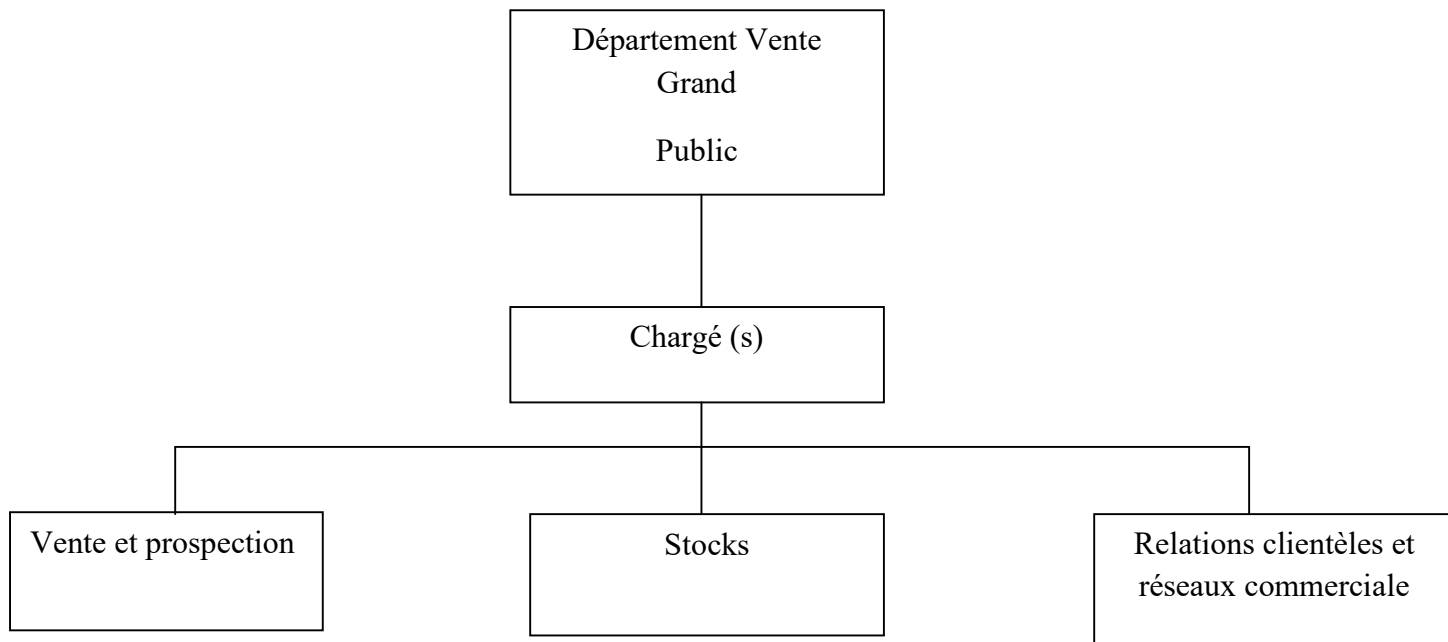
Algérie Télécom utilise plusieurs moyens pour délivrer l'information à l'utilisateur et à tous les utilisateurs des services de l'entreprise l'une de ces méthodes est le compte sur les sites de réseaux sociaux.

Chapitre III

Système d'information et prise de décision au sein de l'ACTEL Tizi-Ouzou

De plus ils utilisent également la technologie de l'édition et publie également des articles dans les journaux officiels pour informer le client de tous les développements.

Il y a aussi le compte www.algerieTelecom.dz dans lequel le client consulte toutes les informations liées à Internet ou au téléphone, afin qu'il puisse effectuer l'achat et collecte d'information.

**Section 02 : Processus de prise de décision au sein de l'entreprise
(département vente grand public)****Figure N°23 : Organigramme du département de vente de grand public**

Source : Repris du bureau de travail

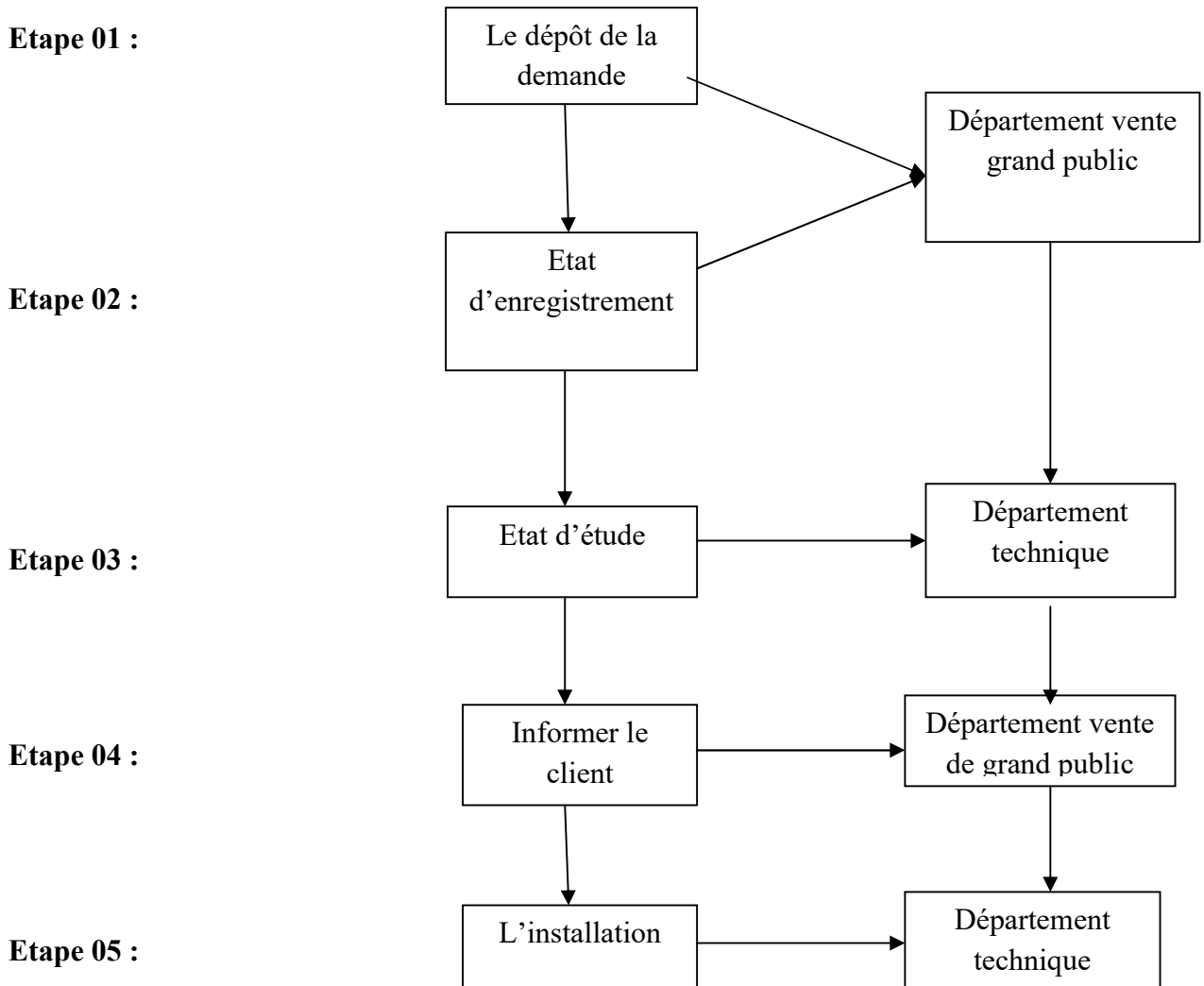
1. Le suivi des demandes des clients

L'entreprise commerciale peut recevoir les demande des clients en présentiel s'ils doivent se présenter ; ou des demandes en ligne si le client ne peut pas se présenter, ou bien des demandes collectifs par courrier.

1.1. La demande en présentiel

L'entreprise doit suivre les étapes suivantes pour prendre une décision pour la réalisation des demandes des clients

Figure N°24 : Le processus décisionnel au sein de l'Actel T.O



Source : Réaliser par nous même

D'après la figure ci-dessus le processus décisionnel de l'Actel est structuré comme suit :

Etapes 01 le dépôt de la demande

Dans cette étape le client doit se présenter au niveau de l'entreprise commerciale pour déposer sa demande de la ligne téléphonique/internet, avec un dossier qui résume les coordonnées du client.

Etape 02 l'état d'enregistrement

Le chargé de la relation clientèle enregistre la demande des informations concernant le client dans un compte NGBSSS.

Etape 03 état d'étude

Le technique va recevoir la demande enregistrer dans le compte, pour faire une étude sur le terrain, à partir de cette étude le technique va décider si cette demande est réalisable ou irréalisable.

Dans se cas, la demande va se transformer de l'état d'enregistrement à l'état réalisable/irréalisable.

Etape 04 Informer le client

Le chargé de relation clientèle du département de vente grand public doit contacter le client par téléphone pour l'informer que sa demande est réalisable ou irréalisable.

Dans le cas d'une réponse réalisable : le client est contacté pour se présenter au niveau de l'entreprise pour paiement des frais et lui faire un contrat.

Dans le cas d'une réponse irréalisable : le client est contacté pour lui proposer une solution alternative à savoir la 4G.

Dans se cas, la demande va se transformer de l'état réaliser à l'état validé.

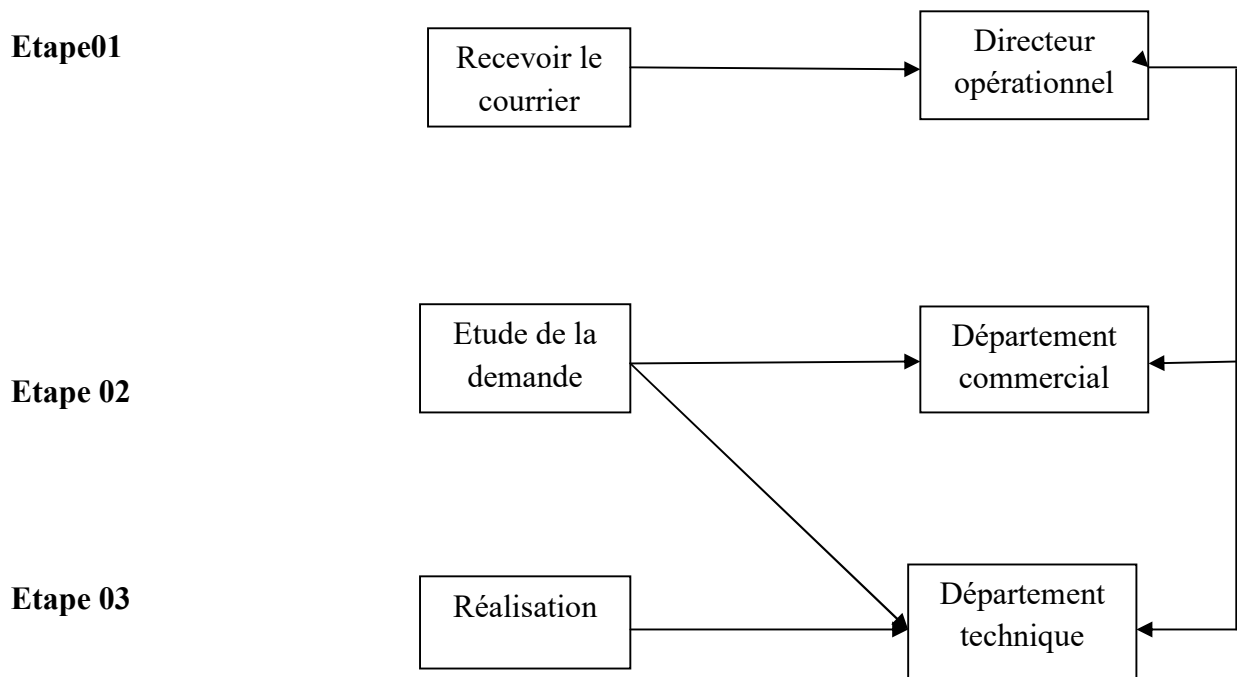
1.2. La demande en ligne

C'est une demande via le web, c'est le chargé de la relation clientèle qui les prend en charge ils les traitent, il les prend il les envoie vers l'Actel concerné. Une fois la demande est enregistré elle va suivre le même processus de la demande présentiel.

La différence entre les deux demandes c'est que le contact entre l'entreprise et le client sera par e-mail.

1.3 La demande collective

C'est les demandes par courrier, dans laquelle un groupe de personnes demandent une installation du réseau (ça peut être un quartier, un village, un immeuble,..), pour étudier cette dernière, l'entreprise suit les étapes suivantes :

Figure N°25 : Les étapes de la demande d'installation d'un réseau

Source : Réalisé par nous mêmes

D'après la figure ci-dessus, les étapes de la demande d'installation d'un réseau sont présenter comme suit :

Etape 01

Le directeur opérationnel, reçoit le courrier et l'envoi par e-mail au département commercial et technique pour faire l'étude.

Etape 02

Chaque département fait l'étude selon sa fonction :

Département commercial : La vérification de l'opportunité commercial, est ce que l'agence sera gagnante de la réalisation de la demande, est ce que il y'a suffisamment d'acheteurs.

Département technique : La vérification de la faisabilité technique par l'étude du terrain.

Etape 03

Avant que le département technique réalise la demande, il doit chercher l'opportunité commerciale, si elle est validée ou non validée.

Dans le cas d'une opportunité commercial validée : département technique va réaliser la demande.

Dans le cas d'une opportunité commerciale non validée : la demande ne sera pas réalisée.

Dans le cas des demandes oubliées, le chargé de relation clientèle doit vérifier toutes les demandes en état d'enregistrement ou en état validée qui ne sont pas finalisés :

Si y'a des demandes oubliées en état d'enregistrement, il va envoyer un e-mail au département technique pour faire l'étude.

Si y'a des demandes oubliées en état validé, il va envoyer un e-mail au département technique pour faire installation.

Les demandes irréalisables constitues pour l'entreprise une base de donnée (information) qui aide l'entreprise pour tracer un plan d'action pour l'année d'après.

2. La demande des modems

Étape 1

Département commercial en recevoir une information par mail ou par rognon dans laquelle le département technique explique l'état d'avancement de ce projet.

Étapes 2

Le département commercial qui va faire la finalité des projets, dans cette étape le département commercial a fait l'inventaire avec le chargé de stock pour savoir combien de modem qui nous reste au niveau de magasin sur le MGBSS la vérification de ces de ce stock pour savoir combien de modem on va on va faire une demande d'approvisionnement ou niveau de oft FTTH.

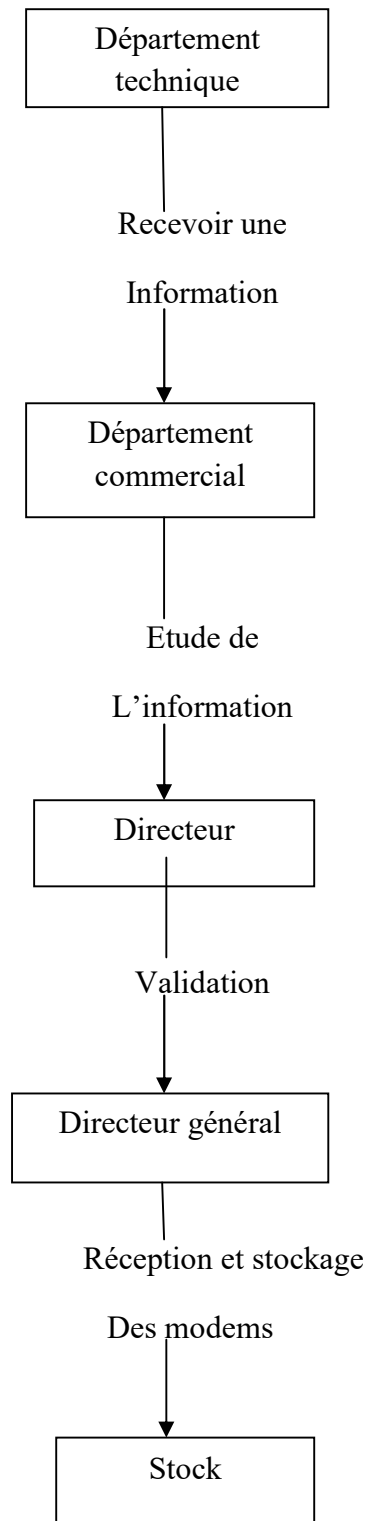
Étape 3

Dans cette étape le détecteur recevoir ma demande d'approvisionnement pour signer et pour les valider, et aussi il va envoyer une copie au niveau de la direction générale.

Étape 4

Dans cette étape l'agence commerciale on voit un missionnaire pour récupérer les modems demandés selon stock, et les stocks dans le stock de l'entreprise.

Figure N°26 : Les étapes de la demande des modems



Source : Réaliser par nous-mêmes

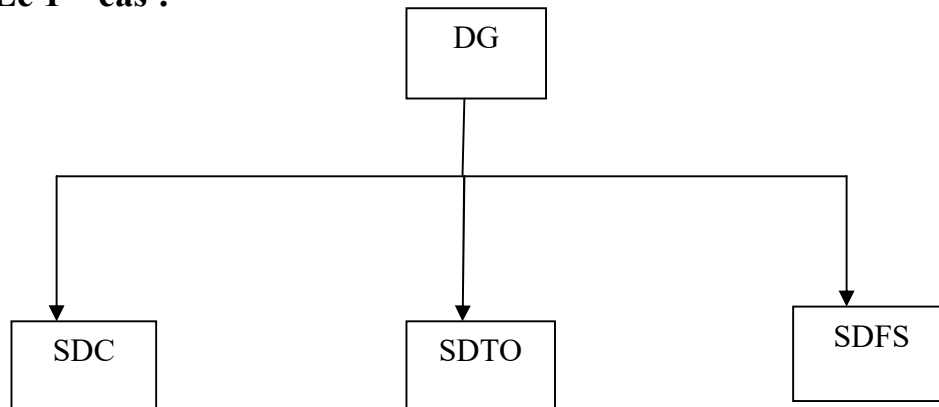
3. Les décisions qui viennent de la direction générale

La direction générale utilise deux manières pour informer la direction opérationnelle de la direction ; soit informer directement les concertants, soit informer le directeur opérationnel.

Selon la décision : tout dépend de la nature et la décision.

Figure N°27 : La décision descendante au département

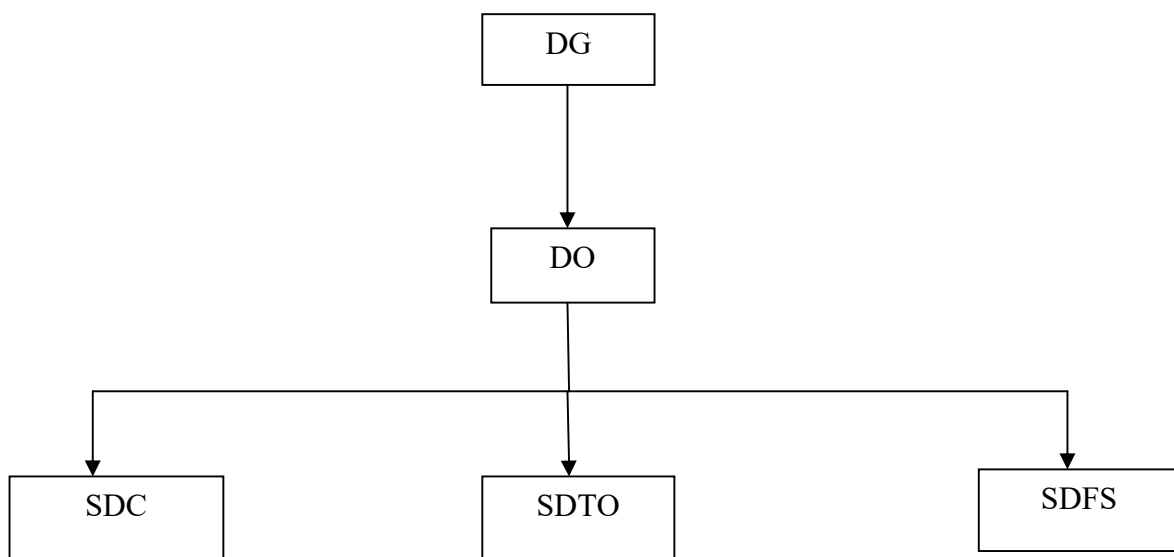
Le 1^{er} cas :



Source : Réaliser par nous mêmes

Figure N°28 : La décision descendante au directeur opérationnel

2^{ème} cas :



Source : Réalisé par nous-mêmes

D'après les figures précédentes, l'explication des deux cas :

Le 1^{er} cas

La direction générale informe directement le concertants de la décision

Dans se cas, le e-mail c'est l'outil le plus utilisé par exemple : si y'a une nouvelle offre commercial la direction général envois un message e-mail concernant l'offre commercial directement au sous direction commercial et les concertants, au même temps elle mottera en copie le directeur opérationnel.

Le 2^{ème} cas

La direction générale informe d'abord la direction opérationnelle par exemple les décisions de cabinets de PDG. C'est au niveau plus supérieure après pour l'exécution, le directeur opérationnel informe les concertants par e-mail.

Par exemple : La BNA à mis en disposition un TPE pour l'agence commercial T.O, le 22-06-2022 le directeur opérationnel a reçu un e-mail par la direction générale dans le quel elle décide de lancer et de mettre en disposition les clients des TPE de BNA.

Le DO envoie un e-mail au directeur commercial et pour le chef de département de grand public pour les informer de la décision du DG.

Le directeur commercial envoie un e-mail pour l'agence commercial concerné (agence commercial T.O) pour lancer l'utilisation des TPE, tout en demandant a l'agence de signaler tout problème a l'utilisation de ce TPE (sois un problème concernant le compte ou l'utilisation).

4.Les réclamations des clients

Les clients peuvent réclamer leurs dérangement sois par téléphone ou ils peuvent se déplacer au niveau du centre commercial.

Par téléphone

Les clients peuvent appeler le 12 ou 100 pour faire leurs réclamations.

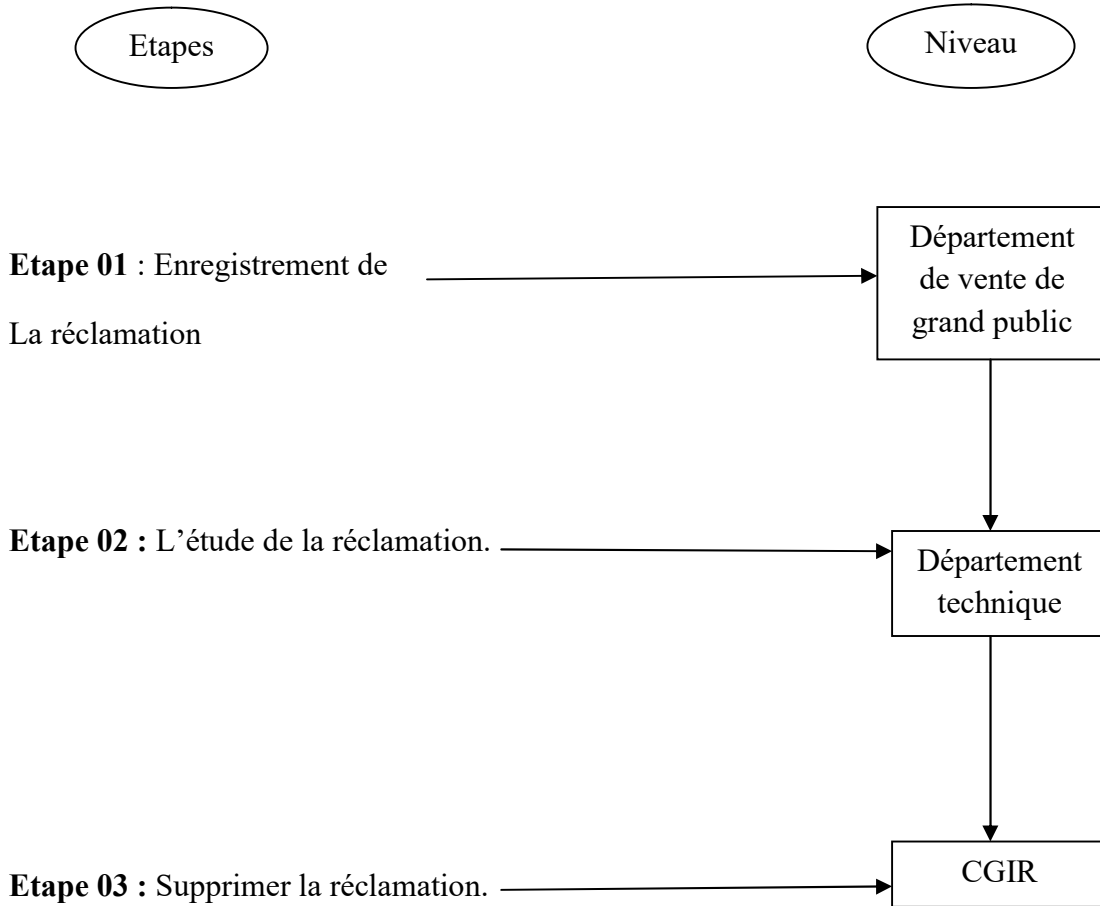
Ses deux numéros sont mise en service des clients pour faire leurs réclamations sans se déplacer a l'entreprise.

En présentiel au niveau de l'entreprise

Dans se cas, il y'a tout une procédure de la gestion de réclamation.

La figure suivante représente les différentes étapes des réclamations des clients :

Figure N°29 : Les étapes de la réclamation.



Source : D'après les réclamations du responsable

La figure N°29, permet de diviser le processus de décision comme suit :

Etapes 01

Le chargé de relations clients dans le département de vente de grand public enregistre la réclamation du client dans le compte NGBSS.

Etape 02

Le département technique reçoit automatiquement la réclamation enregistrée sur le système.

Le chargé dans ce département va faire un ordre de travail, et il va consacrer un agent pour faire l'intervention, et après l'intervention l'agent va saisir sur le système que l'intervention est faite.

Etape 03

Le service CGIR va contacter le client pour assurer que l'intervention est faite est aussi pour assurer que le dérangement est réglé.

Après avoir assuré, elle doit supprimer la réclamation enregistrer sur le système.

En cas de défaut d'un modem, le client va se rapprocher vers l'entreprise afin de le réparer, et l'entreprise peut le remplacer par un neuf.

Dans ce cas, le client et l'entreprise signent un document qui confirme le changement.

Ce document est nommé « Fiche de remplacement » (voire annexe 1).

5. Le contrôle du travail des techniciens

Le service CGIR contrôle le travail des techniciens par le contact direct avec le client.

Il y'a des cas sensibles (par exemple si c'est un client professionnel), les techniques doivent ramener un PV d'intervention qui justifie son travail. (Voire annexe 2).

5.1. Les informations présentées dans le PV

Le jour de l'intervention ;

Qui a fait l'intervention ;

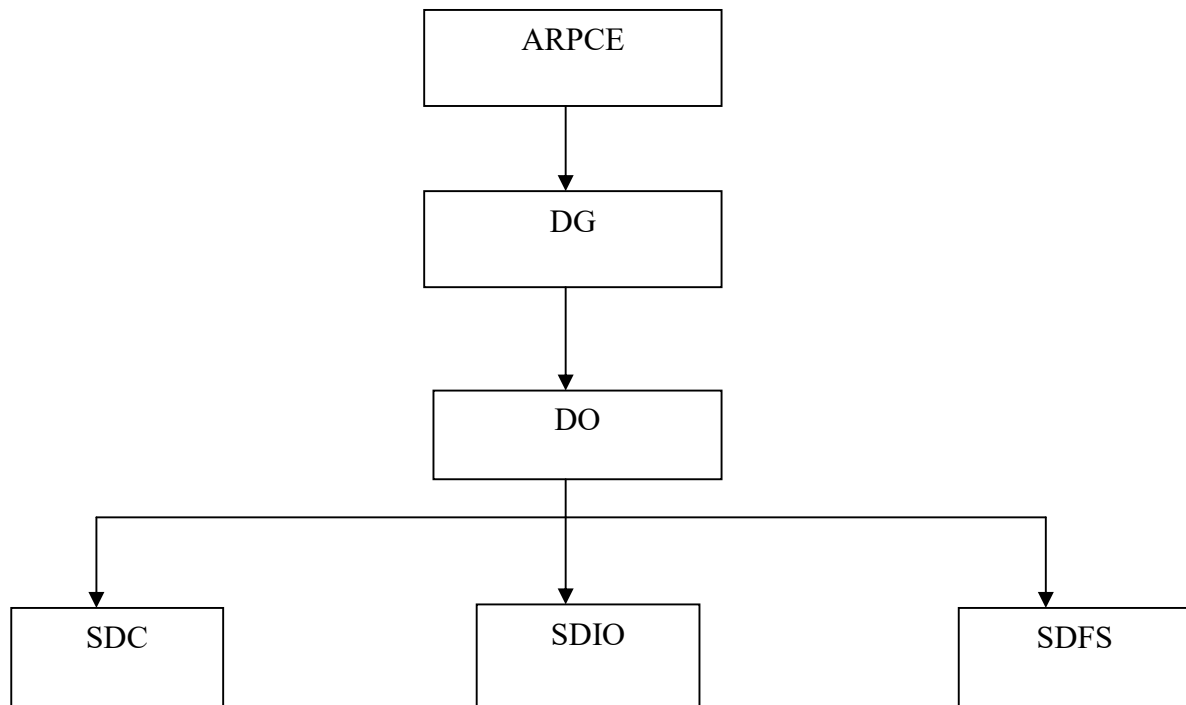
Sur quel numéro ;

La remarque du client.

Ce PV est consigné entre le technicien et le client.

5.2. Le contrôle par un organe Etatique

Figure N°30 : Organigramme de contrôle Etatique



Source : Document interne Actel T.O

D'après la figure, les parties de l'organigramme de contrôle Etatique sont définis comme suit :

ARPCE

C'est un organe étatique qui contrôle le travail des Actels, poste, réseaux mobile (ooredoo, mobilis,...)

Il y'a des clients qui font leurs réclamations sur cet organe, par exemple : si le client a un problème de connexion il va aller réclamer au niveau de l'ARPCE, puis cette dernière transmet les réclamations à la direction générale par courrier ou par une application, après avoir reçu les réclamations le DG va les envoyer au directeur opérationnel, puis la DO va les envoyer aux services concernés avec des adresses (ils font des listes avec des réclamations reçus par l'ARPCE et ils envoient pour tout le monde pour toutes les wilayas).

Exemple : Si il s'agit d'un problème d'une panne d'une ligne téléphonique la direction opérationnel envoie la réclamation au département technique. Quand le problème n'est pas claire ils vont contacter le client en essayant d'avoir plus d'informations, et si l'objet est claire, vont directement envoyer la réclamation aux services technique ils vont intervenir

Dans se cas, la direction opérationnel envoie un compte-rendu qui justifie que le client est rétablie, pour ce genre de réclamations ils sont obligé de joindre le PV d'interventions cosigner par Algérie Telecom et le client (pour justifier un organe externe).

6. Les pannes du réseau

Ainsi au département technique :

L'étude du système d'information de l'Actel T.O s'est faite en partant de l'exemple du traitement des réclamations des clients qui interviennent lors des pannes.

Il y'a un système de supervision (tous les câbles et les réseaux sont supervisés) dès que il y'a un problème sur un équipement la supervision donne une alarme. Ce système détecte le problème.

Il y'a une application qui permet de savoir c'est quoi le problème exactement.

7. Le tableau de « Reporting »

C'est un tableau réalisé par le responsable de stockage, le nombre des modems que l'entreprise a vendu à l'état du modem en panne qui exprime l'état de stockage en général.

L'entreprise le fais chaque fin du mois et l'envoie à la direction générale afin de fournir les fournitures de l'entreprise pour le mois prochain. (Voire annexe 3)

Section 03 : Présentation et analyse des résultats

Nous allons procéder dans cette section à l'analyse des résultats, une fois l'étude sur le terrain est achevée, on se retrouve avec un ensemble de questions, représentant une masse d'informations.

L'intérêt de cette section est d'analyser le système d'information de l'entreprise Actel ainsi que le rôle du système d'information dans le processus de prise de décision.

1.1. L'approche méthodologique de l'enquête

Cette enquête constitue le pivot central de notre travail. Elle nous permettra d'éclaircir de manière plus au moins modeste, l'analyse du système d'information et le processus de prise de décision à travers une lecture des différents procédés et outils disponible dans l'organisme d'accueil.

Ce qui est de notre méthode, nous avons opté pour une enquête par questionnaire qui consiste à poser des questions au employés de l'entreprise Algérie Telecom, une série de questions relatives à l'identification de la personne interroger, et sur le système d'information, et le processus de prise de décision de l'entreprise.

Notre recherche s'est déroulée auprès de la Direction opérationnel Algérie Telecom Tizi-Ouzou, sous forme d'un stage. L'objectif était d'analyser le système d'information et son fonctionnement et aussi de déterminer le rôle du système d'information dans le processus de prise de décision au sein de l'entreprise.

Nous nous sommes appuyés sur un guide d'entretien, avec le chef de département de vente grand public, et les départements qui sont en relation avec.

1.2. La structure du guide d'entretien et le déroulement de l'étude

Le guide d'entretien que nous avons mis en place a été destiné au chef de département de vente grand public, et les départements concernés ,car nous avons jugé que c'est les personnes les mieux placées au sein d'Algérie Telecom pour nous communiquer toutes les informations nécessaires à fin qu'on puisse réaliser notre travail..

Nous précisons que cet entretien s'est effectué en plusieurs rendez-vous en moyenne de 45 minutes par rendez-vous durant lesquels nous avons eu des réponses à nos questions.

Cet entretien vise des informations détaillées sur notre thématique, l'objectif est d'avoir plus d'éclaircissement concernant le système d'information et le processus de prise de décision au sein de l'entreprise. En insistant sur le système d'information et sa performance, son apport en matière d'aide à la prise de décision. Ce qui en définitive a permis d'apporter des éléments de réponse à notre problématique de recherche.

Notre questionnaire (voir l'annexe 4) contient 30 questions a été distribué à 04 personnes dont 02 femmes et 02 hommes âgés entre 30 et 49 ans, avec une moyenne d'ancienneté de 10 ans dans leur fonction occupé tel que chef de département et chef de service.

1.3. Analyse des résultats du guide d'entretien

Dans cette partie nous allons présenter les réponses collectée à travers notre guide d'entretien.

Q1 : La question liée à l'environnement de l'entreprise

Sur cette question trois personnes trouvent que les conditions de travail sont normales avec un environnement dynamique, une personne qualifie que les conditions de travail sont compliqués avec un environnement complexe.

Q2: La question liée a la disponibilité d'un système d'information dans l'entreprise

Sur les quartes (04) personnes que nous avons interrogées, la totalité d'eux disent que « OUI » l'entreprise dispose d'un système d'information, qui permet d'apporter des données chiffrées, des informations, des statistiques, et des commandes.

Q3 : La question liée à l'élément qui rend le système d'information plus performant

Trois personnes interrogées disent que le logiciel c'est l'élément qui rend le système d'information plus performant, et le quatrième trouve qu'en plus du logiciel, le téléphone est aussi un élément qui renforce la performance du système d'information de l'Actel.

Q4 : La question liée a la mise en place d'un système d'information

Trois personnes sur les quatre personnes interrogées disent qu'avant tout il faut collecter des données, et l'autre personne dit qu'il faut d'abord traiter de l'information.

Q5 : Les questions liées à la collecte, le stockage, et le traitement de l'information

Trois personnes ont choisis le questionnaire, et une personne à préciser que la messagerie est le moyen utilisé pour la collecte d'information.

Les quatre personnes utilisent une base de donnés, et deux autres on rajouter les supports papiers comme outils de stockage des informations.

Selon les réponses des quatre personnes, on choisit le logiciel et le tableau de bord comme outil de traitement de l'information. Au cours de notre passage à l'Actel , c'est le logiciel est exploité.

Q6 : Les questions liées à la fiabilité de l'information, et les obstacles rencontrés dans la collecte d'information

Trois personnes qualifient que les informations obtenues sont des informations probables, une personne des informations certaines.

Les quatre personnes rencontrent des obstacles liées au manque de données de qualité dans la collecte d'information, et deux personnes qui rencontrent d'autres obstacles liées au manque de données dans l'environnement, et une personne de longueur de temps nécessaire à la collecte d'information. Cela indique donc la difficulté d'accéder à de l'information pertinente pour la prise de décision à temps.

Q7 : Question liée au but du système d'information

Selon les personnes interrogées le système d'information a pour but d'aider les dirigeants de l'entreprise l'Actel pour faire de la publicité, gérer les ressources humaines, communiquer en interne, et enfin l'élément le plus intéressant est la prise de décision.

Q8 : Questions liées au processus de prise de décision

La totalité des personnes interrogées trouve que la collecte d'information est une phase impotente dans la prise de décision, et l'information elle-même et l'utilisation de cette dernière joue un rôle très important dans la prise de décision.

L'ensemble des personnes interrogées utilise des informations de source verbale, orale, écrite, et contacts directs et indirects. Ces personnes traduisent les informations collectées sous forme d'un plan pour la prise de décision.

Q9 : Questions liées aux éléments de la prise de décision

La décision est prise généralement en groupe et individuellement dans des cas exceptionnels, et les décideurs sont les responsables.

La décision prise par les responsables est une solution parmi les différentes solutions envisagées.

Q10 : Question liée aux problèmes rencontrés dans la prise de décision

Deux personnes ont choisi le modèle A, et deux autres personnes ont choisi le modèle B.

1.4. Le résultat de l'entretien

Durant notre stage pratique au sein de Algérie Telecom situé à la ville de Tizi Ouzou, au département vente grand service, on trouve le personnel d'accueil qui sont disponibles afin de répondre aux besoins des clients,

Le département vente grand public, est doté d'un système d'information afin de transmettre l'ensemble des informations sur l'état des ventes au sein de l'entreprise.

On a réalisé un guide d'entretien pour analyser le système d'information au sein de l'entreprise et la prise de décision. D'après cette analyse on a conclu que :

L'environnement de l'entreprise est stable, normale, parfois complexe

L'entreprise dispose d'un système d'information qui est indispensable et essentiel, qui aide au déroulement des activités de l'entreprise, il permet d'améliorer l'efficacité du fonctionnement interne de l'entreprise,

Grace au système d'information, les informations circulent simplement au sein de l'entreprise.

L'outil le plus utilisé dans l'entreprise c'est le logiciel, très souvent l'entreprise dispose d'un logiciel a son tour il rend le système d'information performant.

Pour mettre en place un système d'information il faut d'abord collecter des données a travers des questionnaires ou l'apprentissage, ensuite on va traiter ces informations collecté dans un logiciel ou un tableau de bord, a la fin on va stocker les informations dans une base de données ou dans un support papiers.

Concernant le degré de fiabilité des informations obtenue, l'entreprise dispose des informations probable et parfois certaine.

On peut dire que le système d'information est un outil destiné au dirigeants afin de les aider a la prise de décision.

D'après notre analyse, on trouve que la décision est prise en groupe afin de recueillir différents points de vue, renforcer la motivation et la participation et permet de faire porter la responsabilité du risque à l'ensemble du groupe au lieu d'une seule personne.

C'est le responsable qui valide cette décision, et les décisions prise sont un choix parmi plusieurs possibilités.

Dans le cas où l'entreprise rencontre des problèmes liée à la décision, par fois elle utilise le model A, et parfois le model B selon la nature de la décision et du problème rencontrer.

Synthèse

Après avoir mené notre étude au niveau d'Algérie Telecom, on peut déduire les résultats suivants :

Les dirigeants utilise l'e-mail pour diffuser l'information entre les différents services ;

La prise de décision au sein de l'entreprise est prise généralement en groupe ;

La collecte d'information dans l'entreprise se fais sur le site de l'entreprise ou par le contact direct avec les clients ;

L'information à un rôle principale dans la prise de décision ;

La totalité des personnes interrogées trouvent que le système d'information à un rôle dans le processus décisionnel ;

L'entreprise exploite l'information dans ces activités de tous les jours ;

Le traitement de l'information généralement ce fait grâce à l'usage des tableaux de bord et des logiciels.

Conclusion

Dans cette phase de travail, nous avons commencé par exposer la démarche méthodologique suivie pour parvenir aux résultats, puis nous avons analysé les données recueillies auprès des employées interrogées, grâce auxquelles nous sommes parvenus à des résultats à l'aide des informations collectées par notre guide d'entretien.

Suite au traitement et analyse de ces données et interprétation des résultats, nous pouvons dire que :

L'information reste un élément indispensable dans le processus de prise de décision ;

L'activité de l'entreprise est influencée par l'efficacité du système d'information ;

De là, nous qualifions que l'efficacité du système d'information a un impact sur la prise de décision et l'activité de l'entreprise en général.

Conclusion Générale

En guise de conclusion, nous pouvons dire que la maîtrise de l'information est devenue l'enjeu déterminant de toute organisation. Collecter l'information puis, la traiter et en faire ressortir le résultat pour enfin le diffuser en vue de permettre la prise de décision dans les situations normales ou de crises, exige des compétences spécifiques et des outils plus adaptés.

Nous avons choisis de travailler sur l'analyse du système d'information comme outil d'aide à la prise de décision au sein de l'entreprise Algérie Telecom.

L'objectif de notre recherche était de démontrer le rôle du système d'information dans le processus de prise de décision, cela nous a conduits à déterminer les composantes du système d'information d'une part, et les étapes du processus décisionnel d'autre part.

Le système d'information d'Algérie Telecom a pour objectif d'extraire un flux d'informations pertinentes, provenant des sources internes de l'entreprise, et destinées à servir de base aux décisions aux différentes structures de l'entreprise en question. Il constitue l'interface entre les différents services et la direction pour assurer une liaison entre eux en transmettant toute information en temps réel.

Afin de fournir les éléments de réponse à notre problématique, nous avons réalisé un guide d'entretien sur un échantillon d'entreprises situées dans la wilaya de Tizi-Ouzou.

Après l'élaboration de notre travail les principaux résultats auxquels nous avons aboutis, nous ont permis de confirmer la première hypothèse et de partiellement confirmer la deuxième hypothèse.

En ce qui concerne l'usage du système d'information dans le processus de prise de décision, l'information donne sens à une situation de décision et modifie donc à la fois la structure des options et les préférences recherchées. L'échange d'informations est nécessaire pour la réalisation de nombreuses activités en entreprise.

Tous les dirigeants d'entreprises estiment que le système d'information est indispensable à la prise de décision ; l'appropriation par l'organisation d'un système d'information se traduit par une bonne qualité de l'information utilisée au moment de la décision et par un bon niveau de satisfaction des managers, ce qui valide la deuxième hypothèse concernant l'importance du système d'information dans la prise de décision.

Un prolongement possible de cette étude est de réaliser un qui cible le personnel de l'entreprise dont la mission et les tâches ont un lien direct avec le système d'information et la prise de décision pour mieux comprendre l'efficacité du système d'information au sein d'Algérie Telecom.

Conclusion Générale

Les recommandations et les suggestions

Donner plus d'importance à l'outil intranet pour communiquer les informations entre les différents services, parce que c'est le moyen le plus facile et le plus fiable ;

Programmer des formations pour les utilisateurs des SI de l'entreprise afin d'améliorer leurs performances et pour mieux dévoiler l'information qui sert à mener à bien l'ensemble des activités de l'entreprise ;

Il faut réfléchir à des stratégies à long terme tel que la relation entre Algérie Télécom et les entreprises mondiales de télécommunication pour profiter de leurs expériences ;

Organiser des réunions pour bien communiquer les informations ;

Il faut expliquer les avantages et l'importance du SI aux différents utilisateurs au sein de l'entreprise Algérie Télécom ;

Les responsables doivent prendre en considération la disponibilité de l'information, le temps de répondre aux appels de service lors de mesure de la performance managériale.

Annexes

Annexe N°01 : Fiche de remplacement

	Procédure dépôt vente	Réf : AT-DG-DCMI	
		N° 03 -2022	
		Version : 4.0	
		Date 29/03/2022	
		Page 26 sur 31	
- Annexe n°9 -			
Fiche de remplacement			
Direction opérationnelle de			
Agence commerciale de			
Date/...../.....			
			
Désignation du produit	Quantité	N° de série	N° reçu de paiement
(article restitué)			
(article de remplacement)			
Motif du remplacement :		Date d'achat du produit :	
		Période de garantie (client) :	
		<input type="checkbox"/> Sous garantie (..... mois)	
Nom & prénom du client :			
N° de contact :			
Email :			
Adresse résidentielle :			
Le Directeur d'ACTEL		Le client	
			

Annexes

Annexe N°02 : PV d'intervention



ALGERIE TELECOM
DIRECTION OPERATIONNELLE DES TELECOMMUNICATION DE TIZI OUZOU

PV D'INTERVENTION

ORGANISME :

Adresse du Site :

Type de liaison :

Numéro de la liaison :

Dated'intervention :

Adresse d'installation :

Observation du Technicien ALGERIE TELECOM :

Observations du Client:

<i>Visa ALGERIE TELECOM</i>	<i>Visa client</i>
<i>Nom Prénom Signature et cachet</i>	<i>Nom Prénom Signature et cachet</i>

Annexe04 : Questionnaire

1°) Identification de la personne interrogée.

Q°1 : Vous êtes ?

- Homme
- Femme

Q°2 : Quelle est votre tranche d'âge ?

- 20-29 ans
- 30-39 ans ;
- 40-49 ans ;
- 50-59 ans ;
- 60 et plus ;

Q°3 : Depuis combien d'années occupez-vous cette fonction ?

- Moins de 5 ans
- 5 à 10 ans ;
- 10 à 15 ans ;
- Plus de 15 ans

Q°4 : Poste actuel

- Directeur ;
- Chef de service ;
- Exécutant ;
- Autres (Précisez)

Q°5 : Quel est votre niveau d'étude ?

- Universitaire et plus ;
- Terminal ;
- Moins les études terminales

2°) Votre entreprise et son environnement :

Q°6: Comment qualifiez-vous les conditions de travail au sein de votre entreprise ?

Annexes

- Normales ;
- Compliquées ;
- Stressantes

Q°7 : Comment décrivez-vous l'environnement de votre entreprise ?

- Stable ;
- Dynamique ;
- Complexe

Q°8 : Parmi les items suivants quels sont ceux qui vous semble importants (vous pouvez choisir plusieurs réponses) :

- Echange d'information entre individus ;
- Partage d'expériences entre individus ;
- Analyse de l'information ;
- Consultation des collaborateurs dans la prise de décision ;
- Fiabilité de l'information collectée

3°) Le système d'information de votre entreprise :

Q°9 : L'entreprise dispose-t-elle d'un système d'information ?

- Oui
- Non

Q°10 : Le système d'information permet d'apporter ?

- Des données chiffrées ;
- Des informations ;
- Des statistiques ;
- Des commendes

Q°11 : Quel est l'élément qui a permis de rendre le système d'information plus performant ?

- Téléphone ;
- Logiciels ;
- Internet ;
- Ordinateur

Annexes

Q°12 : Pour mettre en place un système d'information il faut avant tout

- Collecte de données ;
- Traitement de l'information ;
- Diffusion de l'information ;
- Suivie de l'information

Q°13 : Quels moyens utilisez-vous pour la collecte de l'information ? (vous pouvez choisir plusieurs réponses)

- Questionnaire ;
- Internet ;
- Espionnage ;
- L'apprentissage ;
- Autres (Précisez)

Q°14 : Quels outils utilisez-vous pour le stockage des informations ?

- Base de données ;
- Supports papiers ;
- Autre (Précisez)

Q15° Quels sont les outils utilisez-vous pour traiter vos informations ?

- Méthodes ;
- Logiciels ;
- Tableau de bord ;
- Autre

Q°16 : Quel est le degré de fiabilité des informations obtenus ?

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

Q°17 : Parmi les moyens suivants, lesquels utilisez-vous pour tirer des résultats à partir des informations collectées (vous pouvez choisir plusieurs réponses)

- Méthodes ;

Annexes

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

Q°18 : Quels supports utilisez-vous pour présenter des informations traitées (vous pouvez choisir plusieurs réponses)

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

Q°19 : Le système d'information est un outil destiné au dirigeants de votre entreprise a fin de les aider à :

- Faire de la publicité ;
- Prendre des décisions ;
- Communiquer en interne ;
- Gérer des ressources humaines

Q°20 : Quels sont les différentes obstacles que vous rencontrez a la collecte d'information ?

- Manque de données dans l'environnement ;
- Manque de données de qualité ;
- Longueur de temps nécessaire a la collecte d'information ;
- Autre. (Précisez)

4°) Processus de prise de décision dans l'entreprise :

Q°21 : La collecte d'information est une phase importante dans la prise de décision ?

- Oui
- Non

Q°22 : Selon-vous l'information joue un role dans la prise de décision ?

- Oui
- Non

Q°23 : Est-ce que vous utilisez des informations dans votre prise de décision ?

Annexes

Oui

Non

Q°24 : Si oui, vous utilisez des informations de ?

De source verbale, oral et contacts direct ;

De source écrite et contacts indirects ;

Les deux à la fois

Autre (Précisez)

Q°25 : Ces informations ?

Vous les traduisez sous forme d'un plan pour prendre une décision ;

Vous les traduisez sous forme d'une réflexion sans aucun plan puis vous prenez une décision

Vous agissez spontanément

Q°26 : La décision au sein de votre entreprise est-elle prise ?

Individuellement ;

En groupe ;

En consultant les responsables

Q27° : Le décideur de votre entreprise est un ?

Responsable ;

Analyste ;

Autre (Précisez)

Q°28 : La prise de décision consiste à choisir une ou plusieurs solutions parmi les solutions envisagées ?

Oui

Non

Q°29 : A la prise de décision es-que ?

Recueillir des données ;

Identifier le problème ;

Planifier une approche ou méthode ;

Analyser et interpréter les données

Annexes

Q°30 : Dans la rencontre des problèmes complexe ou des décisions difficiles, utilisez-vous le model A ou le model B ?

Model A : Ce model consiste à :

-Identifier et formuler le problème ;

-Formuler la différente alternative possible ;

- Sélectionner la solution ou le choix possible ;

-Exécution et contrôle de la décision.

Model B ? Ce model consiste à :

-Recourir aux procédures préétablie et standards.

Livres et ouvrages

- Ansoff I, « stratégie du développement de l'entreprise », op cite.
- Chantal Bussenault, Martine Pretet ; « Economie et gestion de l'entreprise », 3^{ème} édition, 1980,
- B.Davis Malson, « système d'information », édition Economica, SL, 1986.
- Bressy G, Konkuyt C, « Economie d'entreprise », 1^{ère} Ed, Ed Dollaz, Paris, 2004.
- Charron J.L, Separi S, « Organisation et gestion de l'entreprise ».
- Chakrom (M). Reix.R, « Planification des SI et stratégie de l'entreprise » revue française, n°61 février 1987 ; Chantal, Bussenault, Martine Pretet, « économie et gestion de l'entreprise », 3^{ème} édition.
- Christian Volant, « le management de l'information de l'entreprise, vers une approche systémique », ADABS édition, Paris, 2002.
- Cité par R.Leurebourg (2014), « Prise de décision complexe en lien avec la supervision pédagogique chez les directions de l'école francophone en situation de valorisation linguistique et culturelle », Canadian Journal Of Education/Revue canadienne de l'éducation.
- D.BERTHIER, C.MORLEY, M.MAURICE-DEMOURIAUX, Système d'information et management, val.10, n°3, 2005.
- D.Merunka, « La prise de décision en management », Ed Vuibert, Paris 1997.

- Giorgio.pellicelli, « Stratégie d'entreprise », Adaptation de 2^{ème} édition italienne par Kamel Ben Youcef, Didier Chabaud, Fabrice Bondoux, Olivier Germain.
- G.R.TERRY S.G.FRANKLIN « Les principes du management », édition Economica, Paris 1985.
- H.Lesca et E.Lesca, « Gestion de l'information qualité de l'information et performances de l'entreprise », Litée, Paris, 1995.
- H.Simon, « Rational Decision Making In Business Organization In Models Of Bounded Rationality”, 1982, Vol 2.
- Jean-Luc. Charmant S Sépari, « organisation et gestion de l'entreprise », BERTI édition, 1992.
- J-L. ERMINE. « Les systèmes de connaissances », HERMES SCIENCE PUBLICATION, 2000.
- J.le Moigne, « conception d'un système d'information », éd organisation, Paris, 1979.
- K.BOUTALEB, « Théories de la décision », édition Office des Publications Universitaires 2006.
- K.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.
- Le dictionnaire économie et de sciences sociales, 1999.
- Le dictionnaire la petite Larousse.
- L.LAZANIAINA, (2005). Les enjeux des SI stratégiques : analyse des représentations sociales des dirigeants marketing en France, Thèse de doctorat en sciences de gestion université de Lyon.
- Michel Lafitte, « Les système d'information dans les établissements financiers ».
- Michel. KALIKA ET ALL, « Système d'information et management des organisations cas et application », Ed Vuibert, mars 2012.
- Mintzberg H, « structure et dynamique des organisations », 1^{ère} édition, Ed d'organisation, Paris, 1993.
- Mussche G, « Les relations entre stratégie et structure dans l'entreprise », Revue économique, Paris, Janvier 1974.

Bibliographie

- PALLETIER.A, CUENOT.P, intelligence, mode d'emploi, maitrisez l'information stratégique de votre entreprise, édition OEARSON, Pris 2013.
- PASCAL CHARPENTIER, « Management et gestion des organisations », Ed ARMAND COLIN, Paris, 2007.
- Pierre-Emmanuel et all, « système d'information et de connaissance », ISTE édition, 1990.
- P.Huard, « Rationnalité Et Identité : Vers Une Alternative A La Théorie De La Décision Dans Les Organisations », Revu Economique, Mai 1980, Vol 31, N°3.
- R.L.Daft et D.Marcic (2006).

- R.Michael (2010) « management of data quality in enterprise resource planning system », edition EVL VERLAG-R.Michael (2010) « management of data quality in enterprise resource
- Robert Kast, « La théorie De Décision », 1^{ère} Ed, Ed La Découverte, Paris, 1993.
- Roy.B, Bouyssou. D, « Aide multicritère à la décision : méthodes et cas », édition ECONOMICA, Paris, 1993.
- R.O MASON, J-L, MITROFF, Management Science, vol. 19, n°6, 1975.
- ROBERT REIX, « système d'information et management des organisations », 3^{ème} édition VUIBERT, paris, 2000.
- R.Reix, « Système d'information et management des organisations », 5^{ème} édition, 2004.
- REIX.ROBERT, « Système d'information et management des organisations », édition, Vuibert, Paris 2005.
- REIX, R « .Le système d'information, arme stratégique ? » Les réalités d'un discours, il 10^{ème} -Congrès de L'AIMS, Toulouse, les 22 et 23Septembre 2005.
- R.REIX.B.FALLERY. M.KALIKA. F.ROWE “système d'information et management”, 7^{ème} édition Vuibert, Paris.2016.
- Strategor 2004.
- Vidal Pascal et Planeix Philippe, « Système d'information organisationnels », 1ère édition, Peanson Education, Paris, France, 2005.

Conférences :

- FILLOL, C (2004), « Apprentissage et systémique : une perspective intégrée », XIIIème Conférence internationale de Management Stratégique, Normandie. Vallée de Seine.
- LASARY, « LA STRATEGIE D'ENTREPRISE ».

Thèses et mémoires :

- FODIL..Hakima, GARIDI Sarah, « Le rôle du système d'information dans le développement stratégique des entreprises », mémoire master, 2021.2022.
- L.LAZANIAINA, (2005). Les enjeux des SI stratégiques : analyse des représentations sociales des dirigeants marketing en France, Thèse de doctorat en sciences de gestion université de Lyon..
- MARIKO.Houleymatou Nouhoun, SOW. Ousmane, « Le rôle de l'information dans le processus de prise de décision », mémoire Master.
- Mosli.Kahine, Brahmi. Souhila, « La contribution d'un système d'information à l'efficacité de la gestion dans une entreprise », mémoire Master.
- NONAKA et TAKEUCHI 1997, in CORTES ROBLES GUILERMO, management de l'innovation technologique et des connaissances ; thèse doctorat.

Sites internet

<https://fr.acervolima.com>.

<https://lecolefrancaise.fr>.

<http://www.lecoindesentrepreneurs.fr>.

<https://www.cair1n.info>

Table de matières

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Sommaire	
Introduction Générale.....	1
Chapitre 1 : Concept système d'information et stratégie de l'entreprise.....	3
Introduction.....	3
Section 01 : De l'information au Système d'information dans l'entreprise.....	4
1. La notion d'information.....	4
1.1. Informations, donnée, connaissance.....	4
1.1.1. L'information.....	4
1.1.2. Donnée.....	4
1.1.3. Connaissance.....	5
1.1.4. La distinction entre les concepts : information, donnée, connaissance.....	6
1.2. La qualité de l'information.....	8
1.3. Le traitement de l'information.....	9
1.3.1. Approche quantitative.....	9
1.3.2. Approche qualitative.....	9
1.4. Les types d'information.....	9
1.4.1. Selon la nature.....	9
1.4.1.1. Les informations de fonctionnement.....	10
1.4.1.2. Les informations d'influence.....	10
1.4.1.3. Les informations d'anticipation.....	10
1.4.2. Selon leur degré d'accessibilité.....	11
1.4.2.1. La matière « blanche »	11

Table de matières

1.4.2.2. La matière « grise »	11
1.4.2.3. La matière « noire »	11
1.4.3. Les sources d'information dans une entreprise.....	12
1.4.3.1. Les sources formelles.....	13
1.4.3.2. Les sources informelles.....	14
1.4.4. Information ouverte ou fermé.....	15
1.4.5. Information brute ou élaborée.....	15
1.4.6. Information interne ou externe.....	16
1.5. Le rôle de l'information dans l'entreprise.....	16
1.5.1. L'information support du processus de gestion.....	16
1.5.2. L'information instrument de connaissance dans l'organisation.....	16
1.5.3. L'information support de la connaissance industrielle.....	17
1.5.4. L'information instrument de liaison avec l'environnement.....	17
1.6. L'utilité de l'information.....	17
2. Système et système d'information.....	18
2.1. Définition du système.....	18
2.2. Les composants du système.....	19
2.3. Les différents types du système.....	20
2.3.1. Système fermé ou ouvert.....	20
2.3.2. Système libre ou commandé.....	20
2.3.3. Système hommes, machines.....	20
2.3.4. Les systèmes déterministes et système probabilistes.....	20
2.4. Les sous système d'entreprise.....	21
2.4.1. Le système opérant.....	21
2.4.2. Le système de pilotage.....	21
2.4.3. Le système d'information.....	21
3. Généralités sur le système d'information.....	21

Table de matières

3.1 Historique sur le système d'information.....	22
3.1.1. Une première période centralisée (année 1950-1980)	22
3.1.2. La rupture de système ouvert (année 1970-1980)	23
3.1.3. Les architectures distribuées (année 1990-2000)	23
3.2. Définition et caractéristiques de système d'information.....	24
3.2.1. Éléments de définition.....	24
3.2.2. Éléments de caractéristiques.....	26
3.2.2.1. Un système organisé à partir de différentes ressources.....	26
3.2.2.2. Un système finalisé pour répondre à des objectifs.....	28
3.2.2.3. Un système d'information défini à plusieurs niveaux.....	29
3.3. Les fonctions d'un système d'information.....	30
3.3.1. Collecter l'information.....	30
3.3.2. Stocker l'information.....	31
3.3.3. Traiter l'information.....	31
3.3.4. Diffuser l'information.....	32
3.4. Les dimensions d'un système d'information.....	33
3.4.1. La dimension informationnelle.....	33
3.4.2. La dimension technologique.....	34
3.4.3. La dimension organisationnelle.....	34
3.5. Typologies des systèmes d'information.....	36
3.5.1. Système de traitement des transactions (TPS)	36
3.5.2. Système d'information de gestion (SIG)	36
3.5.3. Système d'aide à la décision (SAD)	36
3.5.4. Système d'experts.....	36
3.5.5. La bureautique.....	37
3.5.6. Les systèmes de production des rapports.....	37
3.5.7. Système d'information pour dirigeants.....	37

Table de matières

3.6. Les composantes d'un système d'information.....	39
3.6.1. Les personnes.....	39
3.6.2. Le matériel.....	39
3.6.3. Le logiciel.....	40
3.6.4. Périphérique.....	40
3.6.5. Les données.....	40
3.6.6. Les réseaux de communication.....	40
3.6.7. Les processus.....	41
4. Le rôle du système d'information.....	41
Section 02: La stratégie de l'entreprise.....	42
1. Historique et Origines de la stratégie de l'entreprise.....	42
2. Stratégie : définition et concepts.....	43
2.1. Quelques définitions de la stratégie.....	43
2.2. Quelques vocabulaires de la stratégie.....	45
2.3. Objectifs de la stratégie.....	45
3. Les principales stratégies de l'entreprise.....	46
3.1. La stratégie de domination par les coûts.....	46
3.2. La stratégie d'innovation et de technologie.....	47
3.3. La stratégie de différenciation.....	47
3.4. Les stratégies de coopération.....	47
4. Les trois niveaux de Stratégie.....	48
4.1. La stratégie d'ensemble (corporate stratégie)	48
4.2. La stratégie d'activités (stratégie concurrentielles ou stratégie produits/marché)	48
4.3. Les stratégies fonctionnelles.....	49
5. La mise en œuvre de la stratégie.....	49
5.1. Des intentions stratégiques à la stratégie réalisée.....	49
5.1.1. La stratégie délibérée et la stratégie émergente.....	49

Table de matières

5.1.2. La dimension temporelle de la stratégie.....	50
5.1.3. La stratégie comme résultat.....	50
5.2. Reproduction et réalisation stratégique.....	50
5.2.1. La reproduction stratégique.....	50
5.2.2. La révolution stratégique.....	51
5.2.3. Les limites du modèle reproduction/ révolution.....	51
5.3. Les formules de réussite stratégique.....	51
Conclusion.....	52
Chapitre 2 : La place de l'information dans le processus de prise décisions.....	53
Introduction.....	53
Section 01 : approfondissement de la notion de décision.....	54
1. Généralité sur la décision.....	54
1.1. Définition.....	54
1.2. Les niveaux de la décision dans l'entreprise.....	55
1.2.1. Classification proposé par IGOR Ansof.....	55
1.2.1.1. Les décisions stratégiques.....	55
1.2.1.2. Les décisions administratives.....	55
1.2.1.3. Les décisions opérationnelles.....	56
1.2.2. Classification proposé par G. Mossche.....	58
1.3. Typologie des décisions.....	58
1.3.1. Classification selon le degré de répétition.....	58
1.3.1.1. Décision programmables.....	58
1.3.1.2. Décision non programmables.....	58
1.3.2. Classification selon l'échéance des décisions.....	59
1.3.2.1. Décision à long terme.....	59
1.3.2.2. Décision à moyen terme.....	59
1.3.2.3. Décision à court terme.....	59

Table de matières

1.3.3. Classification selon le degré d'incertitude.....	59
1.3.3.1. Les décisions en avenir certains.....	59
1.3.3.2. Les décisions en avenir incertain.....	59
1.3.3.3. Les décisions en avenir aléatoire.....	60
1.4. Caractéristiques des différents types de décision.....	60
2. Les modèles de base de la décision.....	60
2.1. Le modèle classique de la prise de décision.....	60
2.1.1. Apports du modèle.....	60
2.1.2. Limites du modèle.....	61
2.2. Le modèle organisationnel.....	62
2.2.1. Le modèle de la rationalité limité.....	62
2.2.1.1. Apports du modèle.....	62
2.2.1.2. Limites du modèle.....	62
2.2.2. Théorie de l'entreprise adaptative de marché.....	63
2.2.2.1. Apports du modèle.....	63
2.2.2.2. Limites du modèle.....	63
2.3. Modèle du décideur politique.....	64
2.3.1. Apports du modèle.....	64
2.3.2. Limites du modèle.....	64
2.4. le modèle de la poubelle (cyert, marché et Olsen)	64
2.4.1. Apports du modèle.....	64
2.4.2. Limites du modèle.....	65
3. Les sources de la prise de décision.....	65
3.1. L'expérience.....	65
3.2. Les politiques standards.....	65
3.3. Les données et les faits.....	65
3.4. Les modèles.....	66

Table de matières

4. Les approches de prise de décision.....	66
4.1. Approche individualiste.....	66
4.2. Approche consultative.....	67
4.3. Approche de groupe.....	67
5. L'importance de la décision dans une entreprise.....	68
6. Le rôle du système d'information dans la prise de décision.....	68
6.1. A l'amont de la prise décision.....	69
6.2. Après la prise de décision.....	69
6.3. Dans le suivi des conséquences de la prise de décision.....	69
Section02 : Le processus de prise de décision.....	70
1. Le processus de prise de décision (PPD)	70
1.1. Définition du processus de prise de décision.....	70
1.2. Les concepts de base du processus de prise de décision.....	70
1.3. Les étapes du processus de prise de décision.....	71
2. Les facteurs influencent la prise de décision.....	74
2.1. L'influence de l'environnement extérieur.....	74
2.2. L'influence de l'environnement interne.....	74
2.3. L'influence de la personnalité du dirigeant.....	74
2.4. L'influence des conditions de prise de décision.....	74
2.5. L'influence de l'impotence de la décision.....	75
2.6. L'influence du temps.....	75
3. Les phases du processus de prise de décision.....	75
3.1. Phase d'intelligence.....	77
3.2. Phase de modélisation.....	77
3.3. Phase de choix.....	77
3.4. Phase de contrôle.....	77
4. L'aide à la prise de décision.....	78

Table de matières

4.1. Définition.....	78
4.2. Les outils d'aide à la prise de décision.....	78
4.2.1. Les outils d'aide à la décision dans un univers certain.....	78
4.2.2. Les outils d'aide à la décision dans un univers incertain.....	79
4.2.3 Les outils d'aide à la décision dans un univers aléatoire.....	79
4.2.4. Les outils d'aide à la décision dans un univers conflictuelle.....	79
5. La relation entre le système d'information et le processus de prise de décision.....	79
5.1. Le système de décision.....	80
5.2. Le modèle informatique.....	80
5.3. L'approche orientée vers l'aide à la décision.....	80
6. Le pouvoir et le processus de prise de décision.....	81
Conclusion.....	86
Chapitre03 : Cas pratique : Système d'information et prise de décision au sein de l'Actel Tizi-Ouzou.....	87
Introduction.....	87
Section01 : La présentation de organisme d'accueil.....	88
1. Présentation de l'entreprise Algérie Telecom et son historique.....	88
1.1. Présentation de l'entreprise Algérie Telecom d'aujourd'hui.....	88
1.2. Les filiales d'Algérie Telecom.....	91
2. Missions et objectifs.....	92
2.1. Missions.....	92
2.2. Objectifs.....	92
3. L'organisation du groupe Actel.....	93
4. Les systèmes d'information chez Algérie Telecom.....	95
4.1. Les sous systèmes d'Algérie Telecom.....	95
4.1.1. NGBSS.....	95
4.1.2. La Messagerie d'Algérie Telecom.....	97
4.1.3. Site GDOC.....	97

Table de matières

4.1.4. MOACHIR.....	98
4.1.5. TAWASSOL.....	99
4.2. La collecte d'information.....	101
4.2.1. Les réseaux sociaux.....	101
4.2.2. Des réseaux ou les clients font leurs réclamations et leurs demandes.....	101
4.3. La diffusion de l'information.....	101
4.3.1. La diffusion interne.....	101
4.3.2. La diffusion externe.....	101
Section02 : Processus décisionnel au sein de l'entreprise (département vente grand public)	103
1. Le suivi des demandes des clients.....	103
1.1. La demande présentiel.....	103
1.2. La demande en ligne.....	105
1.3. La demande collective.....	105
2. La demande des modems.....	107
3. Les décisions qui viennent de la direction général.....	109
4. Les réclamations des clients.....	110
5. Le contrôle du travail des techniciens.....	112
5.1. Les informations présentées dans le PV.....	112
5.2. Le contrôle par un organe Etatique.....	113
6. Les pannes du réseau.....	114
7. Le tableau « Reporting »	114
Section03 : Présentation et analyse des résultats.....	115
1.1. L'approche méthodologique de l'enquête.....	115
1.2. La structure du guide d'entretien et le déroulement de l'entretien.....	115
1.3. Analyse des résultats du guide d'entretien.....	116
1.4. Le résultat des l'entretien.....	117
Synthèse.....	119

Table de matières

Conclusion.....	120
Conclusion générale.....	121
Annexes	
Bibliographie	
Table des matières	

Résumé :

Ce travail traite d'une étude basée sur une approche qualitative, ayant pour objet d'analyser le système d'information comme outil d'aide à la prise de décision dans l'agence commerciale ACTEL 126 de Tizi ouzou. Dans ce cadre, un guide d'entretien était destiné à un ensemble de département vente grand public de cette agence afin de pouvoir vérifier empiriquement les hypothèses émises au départ. L'analyse des données de cette étude nous permet d'affirmer que le système d'information est un outil d'aide à la prise de décision, notamment par la rapidité, la facilité et la pertinence de transmission de l'information susceptible d'assister le décideur à l'identification du problème. Et puisque celle-ci est la matière première de la connaissance. Cela permet donc aux cadres de développer leurs connaissances et partant prendre les décisions les meilleurs.

Summary

This work deals with a study based on a qualitative approach, with the aim of analyzing the information system as a decision-making tool in the commercial agency ACTEL 126 of Tizi ouzou. In this context, an interview guide was intended for a set of consumer sales department of this agency in order to be able to empirically verify the assumptions made at the start. The analysis of the data of this study allows us to affirm that the information system is a decision-making aid tool, in particular by the speed, the ease and the relevance of the transmission of information likely to assist the decision maker in identifying the problem. And since this is the raw material of knowledge. This allows managers to develop their knowledge and therefore make the best decisions.

Introduction générale

Chapitre I

Concept système d'information et stratégie de l'entreprise

Chapitre II
La place de
l'information
dans le processus
de prise de
décision

Chapitre III
Systeme
d'information et
prise de décision
au sein de
L'ACTEL
Tizi-Ouzou

Bibliographie

Table des matières

Conclusion générale

Annexes