



RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

UNIVERSITÉ MOULOU D MAMMERRI DE TIZI-OUZOU

FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
DÉPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

MÉMOIRE
de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion

Specialité: Management Stratégique

Thème

***La contribution des systèmes d'information dans la prise
de décision stratégique cas ATM Mobilis***

Réalisé par :

Mme HASNAOUI Ferial

Dirigé par :

Mr ZERKHFAOUI Lyes

Membres du jury :

Président: Mr DRIR Mohamed, MCA, UMMTO

Examinatrice : Mme MOHALBI Dalila, Professeur, UMMTO

Rapporteur : Mr ZERKHFAOUI Lyes, MCB, UMMTO

PROMOTION 2022-2023

REMERCIEMENTS

À l'issue de la fin de mon cycle de Master, je tiens à remercier avant tout le Dieu tout puissant, de m'avoir donné la santé, le courage et la patience pour mener à bien ce travail.

Par la suite je présente mes remerciements les plus chaleureux à :

Ma famille, pour leur présence et leurs encouragements du début jusqu'à la fin de ma formation.

L'ensemble du corps administratif et tout le collectif des professeurs, plus spécialement mon professeur encadrant Mr ZERKHFAOUI Lyes qui m'a accompagné et guidé tout au long de ce travail.

Je remercie également le personnel d'ATM Mobilis pour leur accueil chaleureux au sein de leur équipe, et plus spécialement Mr CHETTIBI Kamel et Mr SEMMADI Lyes.

Mes sincères remerciements aux membres du jury qui ont bien voulu examiner et évaluer ce travail.

DÉDICACE

C'est avec un immense plaisir que je dédie cet humble travail aux personnes qui font partie de ma vie et qui la rendent chaleureuse au quotidien et qui sont toujours là pour moi.

Je le dédie à ma chère famille, plus particulièrement à mes parents qui m'ont assigné une éducation digne, et m'ont muni d'amour et de force, qui ont fait de moi ce que je suis aujourd'hui.

À ma chère sœur Sarah qui a toujours cru en moi et beaucoup soutenue, à qui je souhaite beaucoup de réussite.

À tous mes amis, avec qui j'ai passé les plus beaux moments de ma vie.

À tous les enseignants et l'ensemble du personnel administratif qui ont été compréhensif avec nous au cours de toute la durée de notre cursus universitaire.

Liste des abréviations

- **ATE:** Algérie Telecom Europe
- **ATM:** Algérie Telecom Mobile
- **BCG:** Boston Consulting Group
- **BI:** Business Intelligence
- **BP:** Business Plan
- **BTS:** Base Transceiver Station
- **B-SMS:** Broadcast Short Message Service.
- **CA:** Chiffre d'affaire
- **CD:** Compact Disc
- **COMEX:** Comité Exécutif
- **CRM:** Customer Relationship Management
- **DAS:** Domaine d'activité stratégique
- **DG:** Direction Générale
- **DSPP:** Direction de la stratégie, de la programmation et de la performance
- **DSS:** Decision Support System
- **DVD:** Digital Versatile Disc
- **EDI:** Échange de données informatisé
- **ERP:** Enterprise Resource Planning
- **FCFA:** Franc de la Communauté Financière Africaine
- **Gmail:** Google Mail
- **IA:** Intelligence Artificielle
- **IMC:** Intelligence Modélisation Choix
- **MVPN:** Mobile Virtual Private Network
- **NGBSS:** New Generation Business Support System
- **NTIC:** Nouvelles technologies de l'information
- **ONG:** Organisation Non Gouvernementale
- **PA:** Plan d'action
- **PDG:** Président Directeur Général
- **RH:** Ressources Humaines
- **R&D:** Recherche et Développement
- **SAV:** Services à Valeur Ajoutée

- **SMART:** Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporel.
- **SI:** Système d'information
- **SIAD:** Système d'information d'aide à la décision
- **SIM:** Subscriber Identification Module
- **SPA:** Société Par Action
- **SRM:** Supplier Relationship Management
- **SWOT:** Strengths, Weaknesses, Opportunities et Threats
- **TI:** Technologie de l'information
- **USB:** Universal Serial Bus
- **VPN:** Virtual Private Network
- **2G:** Deuxième Génération

Liste de figures

Figure N°01 : Les composants d'un système d'information.....	18
Figure N°02 : Le degré de l'information.....	35
Figure N°03 : Les sources d'informations.....	38
Figure N°04 : Le cycle de veille stratégique.....	42
Figure N°05 : Le modèle de processus de décision de SIMON.....	55
Figure N°06 : Les approches de choix de la solution possible.....	64
Figure N°07 : Les étapes de la prise de décision.....	66
Figure N°08 : Logo d'ATM Mobilis.....	79
Figure N°09 : Organisation d'ATM Mobilis.....	80
Figure N°10 : Organigramme d'ATM Mobilis.....	85
Figure N°11 : Organigramme de la DSPP.....	88
Figure N°12 : Espace de stockage de la DSPP.....	99
Figure N°13 : Exemple de News Day.....	101
Figure N°14 : Exemple de Newsletter.....	102
Figure N°15 : Processus normatif du SI dans la prise de décision.....	103

Liste des tableaux

Tableau N°01 : Définition de donnée, de l'information et de la connaissance.....	9
Tableau N°02 : Différentes catégories de système d'information.....	20
Tableau N°03 : Types d'informations.....	32
Tableau N°04 : Les principales sources d'information de la veille stratégique.....	36
Tableau N°05 : Les différents types de veille et leurs paramètres.....	44
Tableau N°06 : Le nombre d'étapes du processus de décision.....	62

Sommaire

Introduction générale.....1

Chapitre I : Le système d'information dans l'organisation

Section 01 : L'information et le système d'information.....6

Section 02 : La veille stratégique.....30

Chapitre II : La place de l'information dans la prise de décisions

Section 01 : La décision stratégique dans l'organisation.....48

Section 02 : La prise de décision stratégique.....61

Chapitre III : Système d'information et prise de décision cas ATM Mobilis

Section 01 : Présentation de l'entreprise et choix méthodologique.....78

Section 02 : Analyse et discussion des résultats.....95

Conclusion générale.....108

Bibliographie

Table des matières

Annexes

Cadre théorique

Introduction
générale

Introduction générale

L'information a toujours été utile pour l'homme et même souvent indispensable pour la bonne organisation de sa vie, entre son éducation, son travail et sa participation à la société, elle joue un rôle important et influence sa manière de prendre des décisions et d'interagir avec le monde qui l'entoure.

De cette même façon, l'information constitue la matière première pour mener toute action de gestion de l'entreprise, elle prend multiples formes (financières, juridiques...) et permet d'un côté une prise de décisions à tous les niveaux, le développement de stratégies compétitives et innovantes et d'un autre côté une amélioration de la communication interne et externe, la collaboration entre les équipes et un accroissement de l'efficacité opérationnelle.

En somme, l'information dans cet environnement instable, incertain et ambigu, n'est pas seulement un actif, mais un moteur essentiel de la croissance, de la performance et de la pérennité, le défi pour l'entreprise reste de savoir comment l'exploiter intelligemment afin qu'elle soit une opportunité à saisir.

À l'ère de la révolution numérique, l'accès à l'information n'a jamais été aussi abondant ni aussi rapide, les entreprises sont submergées par une quantité de données provenant de multiples sources dont le contenu est diversifié, cela peut être accablant et exige donc un filtrage des données pertinentes et une évaluation de la crédibilité de la source afin d'éviter les informations erronées et les erreurs dans leur utilisation, mais surtout lors de prises de décisions.

Pour cela, les systèmes d'information interviennent comme outil d'aide à la collecte, le stockage, le traitement mais aussi la diffusion de cette information, ces derniers englobent un vaste éventail de technologies, d'outils et de ressources matérielles et humaines, fournissant aux acteurs de l'entreprise l'accès à une mine d'informations importante pour leur activité, leurs prises de décisions et leurs interactions avec les parties prenantes de l'entreprise.

À cet effet, l'entreprise s'appuie sur son système d'information, en vue de maîtriser son capital informationnel pilier de la prise de ses décisions stratégiques. Décider, c'est retenir l'action à entreprendre, c'est-à-dire choisir une solution parmi toutes celles qui sont possibles¹, celui-ci est considéré comme un acte essentiel en management, le fruit d'un processus complexe qui met les décideurs dans des situations urgentes dans lesquelles ils doivent agir, le système d'information intervient ainsi pour réduire l'incertitude et la complexité qui caractérisent le contexte au moment où les choix sont faits.

¹ BELLUT, S., « Aider à décider », Ed AFNOR, Paris, 2010, p.02.

Introduction générale

Le choix du thème de recherche :

Le choix du sujet est d'abord lié à sa concordance avec notre spécialité de Master «Management stratégique», nous permettant ainsi d'avoir accès à une multitude d'information sur le sujet auprès des enseignants de la faculté mais également des multiples ouvrages le concernant.

Ensuite, nous sommes motivés par le désir de faire le lien, sur le terrain, entre deux domaines préalablement étudiés théoriquement, à savoir la prise de décisions et le système d'information (à travers notre cursus universitaire), et vouloir vérifier :

- Le rôle du système d'information dans l'entreprise ;
- Son impact sur la prise de décisions stratégiques ;
- Comment le processus d'un système d'information est mis en place dans une entreprise.

Objectif de recherche :

Suivant cette chronologie d'idées et tout en reconnaissant que l'information est un flux véhiculé par une technologie et circulant dans un système pour produire des décisions, il est donc nécessaire d'explorer les liens qui existent entre système d'information et décisions stratégiques en répondant à la problématique suivante : **Comment les systèmes d'information contribuent-ils à la prise de décisions stratégiques ?**

Pour y répondre, nous avons sélectionné les propositions de recherches suivantes :

P1 : L'usage des systèmes d'information dans un processus de prise de décisions stratégiques améliore l'efficacité de la décision. Une proposition inspirée des travaux de **Petre G.W KEEN**, expert en systèmes d'information, dans son ouvrage « Shaping the Future: Business Design Through Information Technology »² il traite le sujet de la contribution des systèmes d'information à l'efficacité de la prise de décision stratégique au sein des organisations en mettant en avant le potentiel transformateur des systèmes d'information en la matière (fournir un accès rapide et précis à l'information pertinente, automatisation des tâches routinières, favoriser la collaboration entre les équipes).

P2 : Les systèmes d'information fournissent des informations pertinentes pour une prise de décision stratégique éclairée. Un sujet que **Kenneth C. LAUDON** met en lumière dans plusieurs ouvrages et articles, notamment l'ouvrage intitulé « Management des systèmes

² KEEN, P., « Shaping the Future: Business Design Through Information Technology », Ed Harvard Business School Pr, 1991.

Introduction générale

d'information »³, ses écrits explorent comment les systèmes d'information peuvent collecter, traiter et présenter des informations pertinentes aux gestionnaires et décideurs et comment cela peut influencer positivement la performance et la prise de décision.

P3 : Les systèmes d'information contribuent à la prise de décision stratégique à travers des systèmes d'aide à la décision. C'est ce que démontre **James E.D ALPIN**, dans son ouvrage « Systèmes d'aide à la décision : Concepts et ressources pour les gestionnaires », qui explore en profondeur les principes, les méthodes et les applications des systèmes d'aide à la décision dans un contexte de gestion, ces derniers sont présentés comme des outils informatiques qui aident les individus ou les organisations à prendre des décisions plus éclairées en utilisant des techniques d'analyse avancées pour évaluer différentes options.

Notre choix pour l'étude de cas s'est porté sur l'entreprise algérienne **ATM Mobilis**, entreprise de téléphonie mobile, elle est considérée comme leader dans son domaine d'activité, car c'est une entreprise dont l'information issue de la pratique de veille est indispensable pour son activité de base, mais également pour assurer son positionnement et sa pérennité, c'est une entreprise algérienne dynamique, innovante, et compétitive, mais surtout qui accueille les étudiants pour des travaux de recherche afin de s'enrichir mutuellement en connaissances et informations.

La méthodologie de recherche:

Dans le cadre du présent travail et pour répondre à la problématique soulevée, nous avons adopté une approche qualitative véhiculée par deux outils de collecte d'informations, en l'occurrence l'analyse documentaire et les entretiens semi-directif s'agissant de l'étude empirique, la stratégie d'accès au réel retenue est l'étude de cas unique.

Ce présent mémoire est structuré en trois chapitres, constitués chacun de deux sections, comme suit :

Le premier chapitre intitulé « Le système d'information dans l'entreprise », présente des généralités sur des concepts clés de notre sujet, l'information, le système d'information et la veille stratégique.

Le deuxième chapitre, comme indiqué dans son intitulé « La place de l'information dans la prise de décisions », met l'accent sur la décision stratégique et tout ce qui l'entoure, à savoir ses caractéristiques, son processus et ses différents modèles, tout en abordant le lien existant entre information (système d'information) et prise de décision.

³ LAUDON, K.C., « Management des systèmes d'information », 9e édition, Ed Pearson, Paris, 2006.

Introduction générale

Le dernier chapitre « Systèmes d'information et prise de décision cas **ATM Mobilis** » fait référence à l'étude empirique réalisée au sein de l'organisme d'accueil, une présentation de ce dernier et une analyse des résultats obtenus suite à l'étude réalisée y sont rédigés.

Chapitre 01 :
Le système d'information dans
l'organisation

Chapitre I : Le système d'information dans l'organisation

Introduction :

Dans un monde de plus en plus interconnecté et numérisé, l'information est devenue une ressource inestimable dans la vie d'une entreprise, elle oriente ses décisions, alimente la planification stratégique, la gestion des opérations et soutient la coordination des activités et l'amélioration des performances globales. De ce fait l'accès à une information pertinente, fiable et en temps réel est essentiel pour prospérer dans un environnement de plus en plus complexe et compétitif.

Toutefois, face à la quantité et variété d'informations concernant l'environnement interne et externe, l'entreprise se heurte à la nécessité d'adopter un système d'information comme support de gestion des informations, de communication avec ses parties prenantes, et de prise de décision. Ces derniers jouent un rôle crucial dans le fonctionnement et la gestion des organisations, qu'elles soient une petite entreprise locale ou une multinationale, les systèmes d'information sont indispensables pour faciliter la collecte, le stockage, le traitement et la diffusion des informations nécessaires aux opérations quotidiennes et à la prise de décision stratégique, ils deviennent donc un champ d'étude indispensable dans l'administration des affaires et la gestion.¹

Ce premier chapitre nous plonge au cœur de l'univers de l'information et des systèmes d'information, nous explorons dans un premier temps les concepts clés liés à la gestion efficace de l'information au sein des organisations, mais également, les différents composants des systèmes d'information. Nous mettons par la suite l'accent sur le processus type des systèmes d'information ainsi que ces dimensions et enfin, nous nous penchons sur la veille stratégique, son utilité, son cycle mais également les tendances émergentes qui transforment la manière dont les organisations gèrent leurs informations.

¹ O'BRIEN, J., « Les systèmes d'information de gestion », Ed du Renouveau Pédagogique, Montréal, 1995, p.06.

Chapitre I : Le système d'information dans l'organisation

Section 01 : L'information et le système d'information

Cette section est consacrée à la définition des concepts liés aux SI, en mettant l'accent sur son rôle au sein de l'entreprise mais également son principe de fonctionnement.

1.1. Définitions :

Pour définir l'information il est impératif de passer par deux concepts clés qui sont à l'origine, nous citons:

1.1.1. Donnée :

Nous retrouvons plusieurs définitions, à savoir :

« La donnée est une constatation du réel effectuée à l'aide de symboles susceptibles d'être compris par l'être humain. »²

« Les données sont définies comme des symboles qui représentent les propriétés des objets, des événements et de leur environnement. Le but principal des données consiste à enregistrer des activités ou des situations, pour tenter de capturer la vraie image ou l'événement réel. »³

« 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. »⁴

Autrement dit, une donnée est une représentation symbolique ou numérique d'une information brute, généralement sous forme de faits, de chiffres, de mesures ou d'observations qui peuvent être structurés, c'est-à-dire organisés dans un format spécifique et cohérent, tel qu'un tableau ou une base de données, ou non structurés, c'est-à-dire sans organisation spécifique. Leurs sources sont diversifiées, telles que les observations, les expériences, les enquêtes, les médias sociaux et bien d'autres et constituent la matière première pour générer de l'information, de plus leur qualité joue un rôle crucial dans leur utilisation et leur valeur.

1.1.2. 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. »⁵*

² CHEKKAR, R., LABARDIN, P., « De l'information comptable à la connaissance financière : des années 1670 à nos jours. Comptabilité et connaissance. », In : Actes du 26e congrès de l'Association Francophone de Comptabilité (AFC), Lille, 2005, p.117.

³ MONINO, J.L., « L'information Au cœur De L'intelligence Economique, Document de recherche », N°27, 2012, p.08.

⁴ REIX, R., « Système d'information et management des organisations », 5e Edition, Ed Vuibert, Paris, 2004, p.239.

Chapitre I : Le système d'information dans l'organisation

« *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.* »⁶

En résumé, la connaissance représente l'ensemble des compréhensions, des informations et des expériences significatives acquises par un individu ou une collectivité, elle implique la capacité d'organiser, d'analyser et de synthétiser ces données de manière pertinente dans un cadre mental cohérent. Elle peut être tacite ou explicite, la connaissance tacite fait référence à l'ensemble des connaissances internes, souvent fondées sur l'expérience personnelle, les intuitions et les compétences pratiques, elle est difficile à formaliser et à communiquer de manière explicite, en revanche, la connaissance explicite est formalisée et articulée sous une forme qui peut être transmise et partagée, telle que des manuels, des documents écrits, des procédures ou des bases de données.

1.1.3. Information :

D'après **L. RIGAUD** : « *L'information désigne le contenu des échanges de l'homme avec son environnement pour faciliter son adaptation.* »⁷

REIX : « *L'information est ce qui modifie notre vision morale, ce qui réduit notre incertitude.* »⁸

L'information est donc une donnée ou ensemble de données traités, organisés et interprétés afin de lui donner une signification, une pertinence et une utilité spécifique, résultat d'un processus de transformation des données brutes en une forme compréhensible et significative, qui peut être présentée sous différentes formes, telles que des textes, des images, des graphiques, des tableaux, des diagrammes, des vidéos ou des sons et transmise par différents moyens, tels que l'écrit, l'oral, les médias numériques ou les canaux de communication électroniques.

⁵ NONAKA et TAKEUCHI 1997, « Management de l'innovation technologique et des connaissances », Thèse doctorat, p.55.

⁶ REIX, R., « Système d'information et management des organisations », 5e édition, Ed Vuibert, Paris, 2004, p.239.

⁷ RIGAUD, L., « La mise en place des systèmes d'information », Ed Dunod, Paris, 1984, pp.11-20.

⁸ REIX, R., « Système d'information et management des organisations », Ed Vuibert, Paris, 1995, p.16.

Chapitre I : Le système d'information dans l'organisation

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

Donnée	Elément fondamental et objectif, qualitatif ou quantitatif servant de base à un raisonnement ou à la réalisation des traitements.
Information	Ensemble de données non structurées et organisées pour donner 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 « Système d'information et de connaissance. »⁹

1.1.2. Caractéristiques de l'information :

L'information se distingue par plusieurs caractéristiques, nous pouvons citer sa pertinence, sa précision, sa fiabilité, son accessibilité, sa confidentialité mais aussi sa clarté. Ces caractéristiques sont essentielles pour garantir l'utilité et la valeur de l'information dans la prise de décision, la résolution de problèmes et la communication efficace.

• La pertinence :

D'abord, l'information doit être pertinente, c'est-à-dire qu'elle est directement liée à un besoin spécifique ou à un objectif donné, elle fournit ainsi des éléments utiles et applicables pour répondre à une question ou résoudre un problème. La pertinence d'une information est toujours relative, de ce fait les managers veillent toujours à se limiter à celles qui sont vraiment utiles.

A. La fiabilité :

Une autre caractéristique de l'information est sa fiabilité, elle désigne le degré de confiance que l'on peut accorder. Une information fiable est fondée sur des sources crédibles et vérifiables, des données exactes et fraîches, elle est obtenue à partir de méthodes de collecte rigoureuses et repose sur des faits et des données solides.

B. L'accessibilité :

L'accessibilité de l'information se réfère à la facilité avec laquelle les individus peuvent obtenir et utiliser ces informations de manière pertinente et significative, elle dépend de la façon dont elle est stockée, de sa forme, des moyens de communication et de la

⁹ ARDUIN, P-E., et all, «Système d'information et de connaissance», Ed ISTE, 1990. p.35.

Chapitre I : Le système d'information dans l'organisation

connaissance que les demandeurs en ont. Cette accessibilité permet à l'entreprise de répondre aux attentes générales de façon juste et équitable.

C. La précision :

Il s'agit de la marge d'incertitude acceptable de l'information¹⁰, celle-ci est précise, ce qui signifie qu'elle est exacte, détaillée et dépourvue d'erreurs ou d'ambiguïtés. Une information précise est fiable et peut être utilisée en toute confiance et permet une bonne compréhension du contenu en satisfaisant les besoins attendus.

D. La confidentialité

L'information peut être considérée du point de vue de sa confidentialité, certaines informations peuvent être sensibles ou confidentielles et nécessitent donc une protection adéquate pour préserver la vie privée des individus ou la sécurité des données grâce aux systèmes d'information. La confidentialité est donc essentielle pour établir et maintenir des relations de confiance.

E. La clarté :

Enfin, l'information doit être présentée de manière claire et compréhensible. Une communication efficace de l'information implique l'utilisation de formats appropriés, de langage adapté au public cible et de supports visuels si nécessaire. Une information claire permet aux destinataires de la comprendre facilement et de l'utiliser de manière optimale.

1.1.3. La typologie de l'information :

Dans une entreprise, il existe différents types d'informations qui sont essentiels pour son fonctionnement efficace, chacun de ces types d'informations joue un rôle crucial dans la gestion et le succès global d'une entreprise.

A. Les informations opérationnelles :

Les informations opérationnelles sont liées aux activités quotidiennes de l'entreprise, cela comprend les données sur les ventes, les stocks, les commandes, les performances des employés, etc. Ces informations sont essentielles pour prendre des décisions opérationnelles, gérer les processus internes et assurer la performance globale de l'entreprise.

¹⁰ FRANCE-LANORD B., « Information, In Encyclopédie des Sciences de Gestion », Ed Vuibert, 1992, p.836.

Chapitre I : Le système d'information dans l'organisation

B. Les informations financières :

Les informations financières concernent les aspects monétaires de l'entreprise, à savoir les états financiers, les rapports de revenus, les dépenses, les budgets, les prévisions financières, etc. Ces informations sont cruciales pour évaluer la santé financière de l'entreprise, prendre des décisions d'investissement, établir des stratégies de croissance et satisfaire aux exigences légales et réglementaires.

C. Les informations stratégiques :

Les informations stratégiques sont vitales pour une entreprise, il s'agit des informations liées aux objectifs à long terme, à la concurrence, aux tendances du marché, aux opportunités de croissance, aux partenariats potentiels. Ces informations aident les dirigeants à élaborer des stratégies globales, à prendre des décisions importantes et à rester compétitifs sur le marché.

D. Les informations marketing :

Les informations marketing comprennent les données sur les clients, les études de marché, les comportements d'achat, les préférences des consommateurs, etc. Ces informations aident à développer des stratégies de marketing efficaces, à cibler les bons segments de marché, à personnaliser les offres mais surtout à fidéliser les clients.

E. Les informations juridiques :

Les informations juridiques et réglementaires concernent les lois, les réglementations et les obligations légales applicables à l'entreprise, cela peut inclure les contrats, les licences, les règlements de conformité, les politiques de confidentialité, etc. Ces informations sont essentielles pour garantir la conformité légale et minimiser les risques juridiques.

1.2. Le système d'information :

Présenter un SI revient à le définir selon divers auteurs, mais également de présenter ses caractéristiques, son rôle et son fonctionnement dans une entreprise.

Chapitre I : Le système d'information dans l'organisation

1.2.1. Définition :

« Un SI est un ensemble organisé de ressources matériels, logiciels, personnels, données, procédures... permettant d'acquérir, de traiter, de stocker des informations (sous forme de données, textes, images, sons...) dans et entre des organisations. »¹¹

« La fonction d'un système d'information est de produire, d'enregistrer les informations-représentations de l'activité du système d'opération, puis les mettre à la disposition, en général de façon aussi interactive que possible, du système de décision. »¹²

« Le système d'information d'une entreprise est un réseau complexe de relations structurées où interviennent des hommes, des machines et des procédures, qui a pour objet d'engendrer des flux ordonnés d'informations pertinentes, provenant des sources internes et externes à l'entreprise et destinées à servir de base aux décisions. »¹³

Autrement dit, Les systèmes d'information désignent l'ensemble des composantes interconnectées conçues pour répondre aux besoins spécifiques d'une organisation en termes de gestion, de prise de décision, de communication et de coordination. Il facilite la collecte et la centralisation des données, leur transformation en informations pertinentes, leur distribution aux utilisateurs concernés et leur utilisation pour soutenir les activités opérationnelles et stratégiques.

Ces systèmes sont soutenus par des technologies de l'information telles que les ordinateurs, les réseaux, les logiciels, les serveurs, les bases de données et les dispositifs de stockage, qui jouent un rôle essentiel dans la gestion et la coordination des activités organisationnelles, l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, la prise de décision basée sur des données, la collaboration entre les équipes, la gestion des connaissances et la création de valeur pour l'organisation.

1.2.2. Typologie des systèmes d'information :

Les systèmes d'information peuvent être classés en différentes catégories en fonction de leur objectif et de leur domaine d'application. On distingue généralement plusieurs types de systèmes d'information.

¹¹ REIX, R., « Systèmes d'information et management des organisations », 6e édition, Ed Vuibert, Paris, 2011, p.04.

¹² LE MOIGNE, J., « Conception d'un système d'information », Ed organisation, Paris, 1979.p.19.

¹³ LAMBIN, J.J., « La recherche Marketing », Ed Mc GRAW HILL, Paris, 1990, p.26.

Chapitre I : Le système d'information dans l'organisation

➤ Les systèmes de gestion des opérations :

Ces systèmes sont axés sur la gestion des opérations quotidiennes de l'entreprise, telles que la gestion des stocks, la gestion des achats, la gestion des ventes, la gestion de la chaîne d'approvisionnement, la gestion des ressources humaines, etc. Ils assurent le suivi précis des transactions et sont conçus pour automatiser et rationaliser les processus opérationnels afin d'améliorer l'efficacité et la productivité.

➤ Les systèmes d'aide à la décision :

Le SIAD, ou système décisionnel (DSS), occupe dans le système d'information, une place très particulière. Il est pour le SI un point d'aboutissement.¹⁴ Ce sont des systèmes conçus pour fournir des informations pertinentes pour la prise de décisions stratégiques par les décideurs. Ils comprennent des outils d'analyse, des tableaux de bord, des rapports, des data Warehouse, etc. pour évaluer les options, prévoir les résultats et établir des scénarios.

➤ Les systèmes de gestion de la relation client :

Conçus pour gérer les interactions avec les clients et améliorer la relation client, les systèmes CRM permettent de centraliser et d'analyser des informations sur la clientèle, les prospects, les activités de vente, le service client, etc. Ces systèmes aident les entreprises à suivre les interactions avec les clients, personnaliser les offres, améliorer la satisfaction et à favoriser leur fidélité.

➤ Les systèmes de gestion de la relation fournisseur :

Les systèmes SRM sont similaires aux systèmes CRM, mais se concentrent sur la gestion des relations avec les fournisseurs et sont utilisés pour gérer les informations sur ces derniers, les contrats, les commandes, les performances, etc. Ces systèmes facilitent la collaboration et la communication avec les fournisseurs, ce qui peut conduire à des relations plus solides et à une meilleure gestion de la chaîne d'approvisionnement.

➤ Les systèmes de gestion des ressources de l'entreprise :

Ce sont des systèmes intégrés qui permettent de gérer les processus et les ressources de l'entreprise, tels que la planification des ressources, la gestion des stocks, la gestion des achats, la gestion des ressources humaines, la comptabilité et la gestion financière.

¹⁴ [file:///C:/Users/user/Downloads/1001668%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/1001668%20(1).pdf).

Chapitre I : Le système d'information dans l'organisation

➤ Les systèmes de gestion des connaissances :

Ces systèmes visent à capturer, stocker et partager les connaissances et l'expertise au sein de l'organisation, ils facilitent l'accès à l'information, la collaboration entre les membres de l'organisation et la capitalisation des connaissances.

➤ Les systèmes de support opérationnel :

Leur rôle consiste d'automatiser les processus opérationnels spécifiques à une industrie ou à une fonction, par exemple, les systèmes de gestion des stocks, les systèmes de réservation en ligne, les systèmes de contrôle de la production et les systèmes de gestion des transports font partie de cette catégorie.

Il existe d'autres typologies de systèmes d'information en entreprise, en fonction des besoins spécifiques de chaque organisation, la combinaison de ces différents systèmes d'information contribue à la gestion globale des opérations, à la prise de décisions et à l'amélioration des performances de l'entreprise.

1.2.3. Caractéristiques des systèmes d'information :

« Le système d'information est construit à partir de différentes ressources. C'est un ensemble finalisé et il peut être défini à différents niveaux. »¹⁵

A partir de là nous pouvons dégager trois caractéristiques des systèmes d'information, à savoir :

A. Système finalisé :

Le système d'information est considéré comme un système finalisé car il est développé dans le but de répondre à des objectifs spécifiques au sein d'une organisation. Ces objectifs sont variés et dépendent des besoins et des priorités de l'entité concernée, à savoir des objectifs stratégiques mais aussi opérationnels.

• Les objectifs stratégiques:

Les objectifs stratégiques du système d'information peuvent varier d'une organisation à l'autre en fonction de leur mission, de leur vision et de leurs priorités stratégiques, ils sont alignés sur la stratégie globale de l'organisation et soutiennent ses objectifs à long terme.

¹⁵ REIX, R., « Système d'information et management des organisations », 5e édition, Ed Vuibert, Paris, 2005, p.03.

Chapitre I : Le système d'information dans l'organisation

A noter qu'un système d'information bien conçu et bien géré peut jouer un rôle clé dans la réalisation de ces objectifs, en contribuant à la croissance, à l'efficacité et à la compétitivité de l'organisation

Selon **R. REIX**, les objectifs stratégiques du système d'information doivent avoir le plus fort potentiel pour l'organisation par exemple :¹⁶

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

Toutefois, voici quelques objectifs stratégiques courants auxquels les systèmes d'information peuvent contribuer à atteindre :

1. Améliorer l'efficacité opérationnelle :

L'un des objectifs stratégiques clés est d'améliorer l'efficacité des processus opérationnels de l'organisation, et cela en automatisant les tâches manuelles, en réduisant les délais, en éliminant les redondances et en optimisant les flux de travail grâce à l'utilisation du système d'information.

2. Renforcer la prise de décision :

Les systèmes d'information jouent un rôle essentiel dans la fourniture d'informations précises et en temps réel pour la prise de décision stratégique, les objectifs peuvent inclure la mise en place de tableaux de bord, de rapports analytiques et d'outils de visualisation des données qui aident les dirigeants à prendre des décisions éclairées et à anticiper les tendances.

3. Améliorer la gestion des ressources :

Les systèmes d'information peuvent contribuer à une meilleure gestion des ressources de l'organisation, qu'elles soient financières, matérielles ou humaines. Les objectifs peuvent inclure la mise en place de systèmes de gestion budgétaire, de gestion des stocks, de gestion des talents, de gestion des performances, etc.

¹⁶ REIX, R., et al, « Système d'information et management », Ed Vuibert, Paris, 2016, p.05.

4. Favoriser l'innovation et la compétitivité :

Les systèmes d'information peuvent être utilisés pour soutenir l'innovation et renforcer la compétitivité de l'organisation sur le marché, grâce à l'intégration de technologies émergentes, la mise en œuvre de systèmes de veille stratégique, la gestion des connaissances, l'automatisation des processus de développement de produits, etc.

5. Améliorer la relation client :

Les systèmes d'information sont utilisés pour améliorer la relation client en offrant une expérience personnalisée, en permettant un meilleur suivi des interactions avec les clients, en facilitant le support client et en fournissant des canaux de communication efficaces.

• Les objectifs opérationnels :

Les objectifs opérationnels des systèmes d'information sont axés sur les aspects pratiques et fonctionnels de l'utilisation du système au quotidien, ils visent à améliorer les opérations courantes de l'entreprise et à optimiser l'utilisation des ressources disponibles.

Voici quelques objectifs opérationnels courants des systèmes d'information :

➤ Automatisation des processus :

L'objectif principal des systèmes d'information est d'automatiser les tâches manuelles et répétitives afin de réduire les erreurs, de gagner du temps et d'améliorer l'efficacité opérationnelle, cela peut inclure l'automatisation des processus de traitement des commandes, de la gestion des stocks, de la facturation, etc.

➤ Amélioration de la gestion des données :

Les systèmes d'information visent à améliorer la gestion des données en les centralisant, les organisant et les rendant facilement accessibles. L'objectif est de fournir des informations précises et actualisées pour prendre des décisions éclairées et soutenir les opérations quotidiennes.

➤ Optimisation des ressources :

Les systèmes d'information aident à optimiser l'utilisation des ressources de l'entreprise, grâce à la gestion des ressources humaines, la planification des ressources, l'optimisation des stocks, etc.

Chapitre I : Le système d'information dans l'organisation

➤ **Amélioration de la communication et de la collaboration :**

Les systèmes d'information facilitent la communication et la collaboration entre les membres de l'organisation, que ce soit au sein d'une équipe, entre différentes équipes ou avec des partenaires externes. L'objectif est de favoriser un échange d'informations fluide, une coordination efficace et une prise de décision collective.

➤ **Sécurité et confidentialité des données :**

Les systèmes d'information visent à garantir la sécurité et la confidentialité des données sensibles de l'entreprise, cela comprend la mise en place de mesures de protection des données, la gestion des autorisations d'accès, la sauvegarde régulière des données, etc.

➤ **Amélioration de la productivité :**

Les systèmes d'information visent à améliorer la productivité des employés en leur fournissant des outils et des fonctionnalités qui facilitent leur travail, à savoir des fonctionnalités de collaboration en ligne, des outils de gestion des tâches, des rapports automatisés, etc.

6. **Ensemble de ressources organisées :**

Pour **S. ALTER** « *Un système est une combinaison de pratique, de travail, d'informations, de personnes et de technologies... organisée pour atteindre des objectifs dans une organisation.* »¹⁷

En tant qu'ensemble de ressources organisées, les systèmes d'information permettent à une entreprise de gérer et d'exploiter efficacement l'information, de prendre des décisions éclairées et de rester compétitive sur le marché. Ces ressources comprennent des éléments matériels, logiciels, humains et des données qui interagissent de manière coordonnée grâce à la définition des politiques, des procédures et des normes, la mise en place des mécanismes de contrôle et de sécurité, mais également la disponibilité et la confidentialité des informations et l'accès aux formations et soutien nécessaires aux utilisateurs.

Ainsi le système d'information regroupe :

• **Des ressources humaines :**

Essentielles pour les systèmes d'information, elles comprennent les professionnels de l'informatique, les analystes, les développeurs, les administrateurs de bases de données et

¹⁷ REIX, R., et al., « Système d'information et management », Ed Vuibert, Paris, 2016, p.02.

Chapitre I : Le système d'information dans l'organisation

d'autres experts qui conçoivent, gèrent, implantent les bases technologiques du système et assurent son fonctionnement. Ces acteurs du système sont responsables de la configuration, l'exploitation et la résolution des problèmes liés aux systèmes d'information, en utilisant l'information produite par ce dernier ou en l'alimentant en données nouvelles.

Nous retrouvons donc deux types d'intervenants : d'un côté des utilisateurs du système et de l'autre des spécialistes de sa construction analystes, programmeurs qui développent et implantent les bases technologiques et assurent son fonctionnement.¹⁸

- **Des données :**

Les ressources de données sont au cœur des systèmes d'information, elles comprennent les informations et les connaissances nécessaires pour prendre des décisions, mener des activités commerciales et soutenir les processus opérationnels. Matérialisées sous des formes variées (chiffres, textes, images, sons), ces ressources sont un véritable actif, et les systèmes d'information organisent, stockent, sécurisent et fournissent ces données aux utilisateurs appropriés au sein de l'organisation.

- **Des ressources matérielles et logiciels :**

Les ressources matérielles des systèmes d'information sont des technologies numériques de l'information et de communication qui comprennent les ordinateurs, les serveurs, les périphériques de stockage, les réseaux et les équipements nécessaires pour soutenir les opérations informatiques. Ces ressources sont essentielles pour garantir que les données et les logiciels soient accessibles et fonctionnent de manière fiable, ceux-là incluent les applications, les systèmes d'exploitation, les bases de données, les outils de développement et autres logiciels nécessaires pour gérer et exploiter les systèmes d'information. Il s'agit donc de méthodes et programmes utilisés pour le fonctionnement des SI.

- **Des pratiques de travail :**

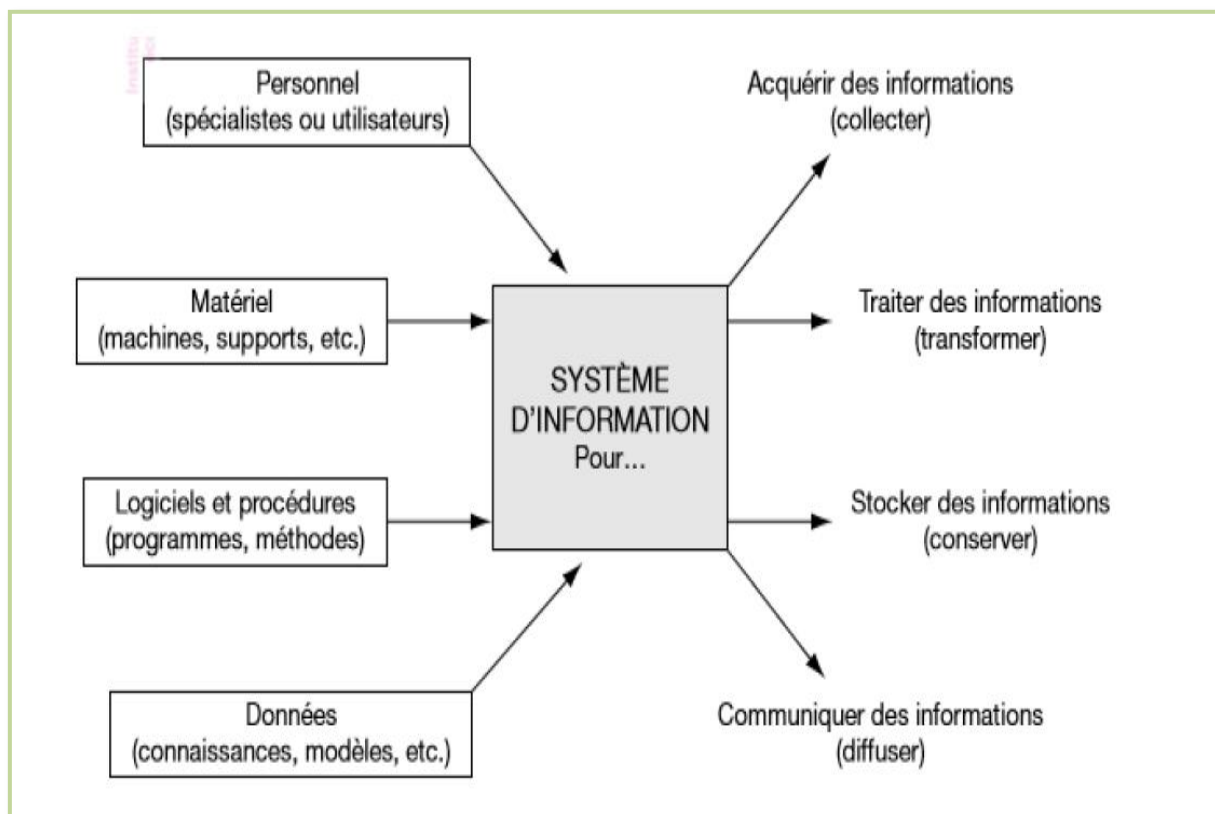
Les pratiques de travail des SI individuelles ou collectives, imbriquent des tâches automatisées et des tâches confiées aux personnes, elles définissent les rôles respectifs de l'homme et de la machine à travers des procédures qui constituent la partie dynamique du système d'information et visent à assurer un fonctionnement fiable, sécurisé et efficace des SI au sein de l'organisation. Elles incluent donc la planification, la mise en œuvre et le suivi des modifications, la résolution rapide des incidents, la gestion des droits d'accès et la protection

¹⁸ BEKAKRIA A., HADJ-KACI S., « Le système d'information et son impact sur la performance logistique portuaire », Mémoire fin de cycle, Logistique et distribution, Université de Bejaia, Sciences commerciales, 2019-2020, p.47.

Chapitre I : Le système d'information dans l'organisation

des données sensibles, la sauvegarde régulière des données et les plans de récupération en cas de sinistre, la formation des utilisateurs sur les bonnes pratiques, la sensibilisation à la sécurité informatique, le suivi des performances des systèmes et l'amélioration continue, cela permet de maximiser les avantages des systèmes d'information, de minimiser les risques et les interruptions et de soutenir les opérations de l'organisation de manière efficace.

Figure N°01 : Les composants d'un système d'information



Sources : R. REIX « Systèmes d'information et management des organisations »¹⁹

7. Le système d'information a plusieurs niveaux :

En fonction du nombre d'utilisateurs qui partagent l'usage des ressources du système d'information (entité de référence) on peut distinguer différentes catégories du SI, chacune de ces catégories apporte une perspective différente sur la manière dont les systèmes sont utilisés et interagissent à différents niveaux d'une organisation, ils reflètent les divers besoins et domaines d'application dans un contexte individuel, collectif, organisationnel et inter organisationnel.

¹⁹ REIX, R., « Systèmes d'information et management des organisations », 6e édition, Ed Vuibert, Paris, 2011, p.05.

Chapitre I : Le système d'information dans l'organisation

➤ Niveau individuel :

Ce niveau concerne l'utilisation des systèmes d'information par un seul individu au sein de l'organisation, ces systèmes d'information individuels sont utilisés par l'employé pour effectuer ses tâches et activités spécifiques, ils peuvent inclure des outils de productivité personnelle tels que les suites bureautiques, les applications de gestion du temps, les clients de messagerie, etc. Ils aident l'individu à traiter, à organiser et à partager l'information liée à son travail.

➤ Niveau collectif :

Ce niveau englobe les systèmes d'information qui facilitent la collaboration et le travail d'équipe au sein de l'organisation, ces systèmes d'information collectifs sont utilisés par plusieurs individus en même temps, et leur permettent de partager des informations, de collaborer sur des projets, de communiquer et de coordonner leurs efforts. Ils peuvent inclure des outils de partage de fichiers, des plates-formes de collaboration en ligne, des espaces de travail virtuels, etc.

➤ Niveau organisationnel :

Ce niveau s'intéresse aux systèmes d'information qui soutiennent les processus et les activités à l'échelle de l'organisation, ils concernent toute l'entreprise et l'ensemble des membres peuvent y accéder. Ces systèmes permettent la gestion des ressources, la planification des opérations, la coordination des activités entre les départements et la surveillance des performances organisationnelles, ils peuvent inclure des systèmes de gestion des ressources humaines, des systèmes de gestion de la chaîne logistique, des systèmes de gestion de la relation client (CRM), des systèmes de planification des ressources de l'entreprise (ERP), etc.

➤ Niveau inter organisationnel :

Ce niveau concerne les systèmes d'information qui facilitent l'échange d'informations d'intérêt commun et la coordination entre les organisations, ces systèmes d'information inter organisationnels permettent aux entreprises de partager des données, de collaborer, de mener des transactions et de gérer des relations avec des partenaires externes tels que les fournisseurs, les clients, les distributeurs, etc. Ils peuvent inclure des systèmes d'échange de données électroniques (EDI), des portails de collaboration inter organisationnelle, des systèmes de gestion de la chaîne d'approvisionnement, etc.

Chapitre I : Le système d'information dans l'organisation

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, à savoir en fonction du nombre d'utilisateurs qui partagent l'usage de l'ensemble des ressources qui composent le système.²⁰

Tableau N°02 : 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 concerne 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,	-Échange de données informatisées(EDI) entre client et fournisseur ; -Communautés de pratiques ;

²⁰ REIX, R., et al, « Systèmes d'information et management », 7e édition, Ed Vuibert, Paris, 2016, p.05.

Chapitre I : Le système d'information dans l'organisation

	automatiquement ou non.	-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'administration... -Site institutionnel d'une entreprise ; -Pages sur les médias sociaux

Source : R. REIX « Système d'information et management des organisations »²¹

1.2.4. Implication stratégique des systèmes d'information :

L'implication stratégique des systèmes d'information fait référence à leur rôle dans la réalisation des objectifs stratégiques d'une organisation, ils peuvent avoir un impact significatif sur la performance globale et la compétitivité d'une entreprise, ainsi les organisations qui intègrent de manière stratégique leurs systèmes d'information dans leur planification et leurs opérations sont mieux positionnées pour réussir dans un environnement concurrentiel en constante évolution.

Voici quelques aspects clés de l'implication stratégique des systèmes d'information :

➤ Alignement stratégique :

« Le système d'information est un dispositif complexe qui ne se réduit pas à sa dimension technique mais fait intervenir un ensemble changeant de parties prenantes. Son alignement recouvre l'ensemble des opérations visant à renforcer la convergence et la synchronisation de ses capacités avec les exigences stratégiques et opérationnelles formulées par les directions. L'analyse et la mise en œuvre de cette démarche demandent l'appui d'un modèle novateur qui prenne en compte la diversité des acteurs et des interactions. »²²

L'alignement stratégique entre les systèmes d'information et la stratégie implique d'identifier les besoins en informations et en fonctionnalités des différentes parties prenantes de l'organisation, de déterminer comment les systèmes d'information peuvent répondre à ces besoins et de mettre en place des mécanismes pour évaluer et ajuster en permanence cet alignement. Par exemple, si l'entreprise adopte une stratégie de différenciation fondée sur

²¹ REIX, R., « Système d'information et management des organisations », 7e édition, Ed Vuibert, Paris, 2016, p.05.

²² FIMBEL, E., « Pour un système d'information synchrone », dans L'Expansion Management Review 2007/1 (N° 124), p.114.

Chapitre I : Le système d'information dans l'organisation

l'innovation, les systèmes d'information devraient être conçus pour faciliter la collecte et l'analyse des informations sur les tendances du marché, les besoins des clients et les idées d'innovation, cet alignement permet donc de maximiser la valeur des investissements dans les technologies de l'information et de favoriser une utilisation efficace des ressources, mais également une meilleure prise de décision, une amélioration de l'efficacité opérationnelle et une agilité organisationnelle accrue. Pour assurer un bon alignement, il est important d'avoir une communication et une collaboration étroite entre les responsables de la stratégie, de la technologie et de l'organisation, afin de s'assurer que les systèmes d'information soutiennent activement les objectifs et les initiatives stratégiques de l'entreprise.

➤ **Avantage concurrentiel :**

Les systèmes d'information peuvent contribuer à créer un avantage concurrentiel pour une organisation de plusieurs manières. Tout d'abord, ils permettent l'accès à des informations stratégiques, telles que les données sur les clients, les concurrents et les tendances du marché, ce qui aide à prendre des décisions éclairées et à développer des stratégies compétitives. De plus, les systèmes d'information améliorent l'efficacité opérationnelle en automatisant les processus et en réduisant les coûts, ce qui permet à l'entreprise de fournir des produits ou services de manière plus rapide et moins coûteuse. Les systèmes d'information facilitent également la personnalisation des produits et services en recueillant des informations sur les clients et en leur offrant des expériences personnalisées, renforçant ainsi la fidélité des clients.

Enfin, les systèmes d'information favorisent l'innovation et l'adaptation en facilitant la collecte d'idées, la collaboration et la surveillance des tendances du marché, ce qui aide l'entreprise à rester compétitive dans un environnement en évolution.

Cependant, pour tirer pleinement parti de ces avantages et qu'ils soient durables, il est essentiel que les systèmes d'information soient utilisés de manière stratégique, alignés sur les objectifs de l'entreprise et gérés de manière efficace.

➤ **Prise de décision éclairée :**

Les systèmes d'information fournissent un accès rapide et facile à une vaste gamme d'informations pertinentes en temps réel et des analyses approfondies à l'aide d'outils et techniques tel que l'exploration de données, la modélisation statistique, l'apprentissage automatique ce qui permet de présenter les informations de manière claire et compréhensible, ces outils permettent aux décideurs d'explorer les conséquences probables de leurs choix, d'anticiper les résultats futurs et d'identifier les risques et les opportunités. Les systèmes d'information permettent également le partage de rapports, d'analyses, de commentaires et de

Chapitre I : Le système d'information dans l'organisation

recommandations, favorisant ainsi une prise de décision collective et fondée sur un consensus, cette collaboration accrue permet d'intégrer différentes perspectives et expertises, ce qui améliore la qualité des décisions prises, et donc d'adapter rapidement la stratégie.

➤ **Innovation et adaptation :**

Les systèmes d'information favorisent l'innovation et l'adaptation aux changements dans l'environnement concurrentiel, et cela en permettant aux entreprises de développer et partager de nouvelles idées pouvant provenir de différentes sources, telles que les employés, les clients, les fournisseurs ou d'autres parties prenantes, créant ainsi un environnement de libre-échange, et de co-création. De plus, ces systèmes aident à gérer le cycle de vie de l'innovation, depuis la génération d'idées jusqu'à leur mise en œuvre, ce qui permet de garder un œil sur les étapes de développement, de coordonner les équipes et de mesurer les résultats, afin d'ajuster les stratégies et les ressources en conséquence. Au final, et des plus importants, les systèmes d'information fournissent des outils de veille stratégique, dans le but de suivre les avancées technologiques, les tendances du marché, les mouvements des concurrents etc., et cette surveillance constante de l'environnement permet à l'organisation de rester à l'avant-garde de l'innovation, de repérer de nouvelles opportunités et lui permet de rester agile et réactive

1.2.5. Fonctions et dimensions des systèmes d'information :

La notion de SI est une notion beaucoup plus riche que celle sous-entendue par ces usages approximatifs, en effet comme est présenté ci-dessous, le SI est caractérisé non seulement par un processus normatif, mais aussi selon trois dimensions principales.

A. Système d'information, objet multidimensionnel :

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

- **La dimension informationnelle :**

Cette dimension est relative à la production et manipulation de l'information par des acteurs sociaux au sein de l'organisation, elle s'intéresse essentiellement à la nature de l'information, à savoir si l'information est de valeur, pertinente mais surtout au service de la stratégie de l'organisation, la source de l'information (interne ou externe...), mais également la nécessité de la matérialiser sous une forme (image, son, fichier...), c'est-à-dire la

Chapitre I : Le système d'information dans l'organisation

représentation du réel sous une forme reconnue pour pouvoir la transmettre et l'échanger afin qu'elle soit bénéfique pour son utilisateur.

• **La dimension technologique :**

« De nos jours, il est impossible de comprendre les systèmes d'information sans la connaissance des technologies qui leurs sont liées. »²³

BASQUE stipule que *« Les technologies de l'information et de la communication renvoient à un ensemble de technologies fondées sur l'informatique, la microélectronique, les télécommunications (notamment les réseaux), le multimédia et l'audiovisuel, qui, lorsqu'elles sont combinées et interconnectées, permettent de rechercher, de stocker, de traiter et de transmettre des informations, sous forme de données de divers types (texte, son, images fixes, images vidéos, etc.) et permettent l'interactivité entre des personnes, et entre des personnes et des machines. »²⁴*

« La technologie de l'information (TI) sont les composantes de nature techniques que les entreprise achètent, développent ou combinent pour constitue l'infrastructure technologique qui permettra à leur système d'information (SI) de fonctionner. Sur les plans d'informatisation des entreprises, la notion de SI est donc englobant vis à vis des NTIC. »²⁵

Cette dimension met l'accent sur les technologies de l'information et de communication et leur rôle dans les systèmes d'information, ces technologies regroupent tous les outils, logiciels ou matériels de traitement et de transmission des informations à savoir les serveurs, les ordinateurs, les réseaux, les bases de données, les logiciels applicatifs, les systèmes d'exploitation, les outils de développement, etc., celles-ci permettent d'automatiser et d'accélérer le processus de collecte de données à partir de différentes sources, de stocker de grandes quantités de données de manière sécurisée et organisée, facilitant ainsi l'accès et la gestion des informations. Elles offrent également des capacités de traitement et d'analyse avancées des données, grâce à des logiciels et des algorithmes spécifiques, facilitant la transmission et le partage des informations au sein de l'organisation en favorisant la communication rapide et efficace entre les employés, les équipes et les départements, et améliorant ainsi la coordination et la collaboration, pour au final aider à la prise de décisions rapides et efficaces.

²³ DELMOND, M-H., PETIT, Y., GAUTIER, J-M., « Management des systèmes d'information », Ed Dunod, Paris, 2003, p.109.

²⁴ BASQUE, J., « Une réflexion sur les fonctions attribuées aux TIC en enseignement universitaire », Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire, 2005, p.34.

²⁵ LAUDON, K., et al, « Management des systèmes d'information », 11e édition, Ed Person, 2010, p.16.

Chapitre I : Le système d'information dans l'organisation

Cette dimension technologique inclut également la sécurité informatique, qui concerne la protection des systèmes d'information contre les menaces potentielles telles que les attaques informatiques, les virus, les logiciels malveillants et les violations de données, par la mise en place de pare-feu, de systèmes de détection d'intrusion, de cryptage des données, de politiques de sécurité et de mesures de protection des informations sensibles.

- **La dimension organisationnelle :**

Le système d'information est un élément déterminant du fonctionnement de l'organisation, son rôle est de fournir des représentations, de structuration, d'automatisation et de coordination de l'action des différents acteurs de processus de travail.²⁶

La dimension organisationnelle des systèmes d'information se concentre sur la manière dont les systèmes d'information sont alignés avec le fonctionnement de l'organisation, mais aussi avec sa structure.

Elle considère la façon dont les systèmes d'information sont intégrés dans la structure hiérarchique et fonctionnelle de l'organisation, et cela inclut la répartition des responsabilités, la collaboration entre les différents départements et la définition des rôles et des autorités en ce qui concerne l'utilisation et la gestion des systèmes d'information.

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), Cela peut entraîner une réorganisation des rôles et des responsabilités et la décentralisation de l'autorité en fournissant aux employés un accès direct aux informations et aux ressources nécessaires pour prendre des décisions.

Par ailleurs, les systèmes d'information peuvent soutenir des structures organisationnelles flexibles et virtuelles grâce aux technologies de communication en ligne et outils de collaboration, les employés peuvent donc travailler à distance et collaborer efficacement, ce qui permet à l'organisation de s'adapter plus facilement aux changements et de tirer parti de talents situés dans différentes régions.

Ainsi, les systèmes d'information ont un impact significatif sur la structure organisationnelle en favorisant la coordination, la communication et la flexibilité, cependant, leur intégration nécessite une réflexion stratégique et une gouvernance appropriée pour maximiser leur potentiel et leur contribution à l'organisation.

²⁶ REIX, R., « Système d'information et management des organisations », 5e édition, Ed Vuibert, Paris, 2005, pp. 56-58.

B. Les fonctions du système d'information :

Le SI dans son utilisation suit une chronologie d'étapes spécifiques réunies dans un seul processus présent au sein des entreprises, ces étapes appelées fonctions sont comme suit :

- **La collecte de l'information :**

Elle est l'une des principales fonctions du SI, et consiste à rassembler des données pertinentes et nécessaires à l'organisation pour atteindre ses objectifs. La collecte de l'information se fait de façon cohérente, pertinente et la plus exhaustive possible. Elle repose sur une identification préalable des besoins en information de l'entreprise²⁷ et peut se faire de différentes manières, notamment par le biais de formulaires, de questionnaires, de sondages, de systèmes de suivi automatisés, de capteurs, etc.

Les systèmes d'information facilitent la collecte en fournissant des outils et des mécanismes pour enregistrer et stocker les données de manière structurée, cela peut inclure des bases de données, des systèmes de gestion de contenu, des entrepôts de données, des systèmes de suivi des transactions, etc., et les données collectées peuvent être de différents types, tels que des données démographiques, des données de vente, des données financières, des données de production, etc.

De plus, il est essentiel que la collecte de l'information soit planifiée de manière stratégique, en identifiant les sources d'information, les méthodes de collecte appropriées et les critères de qualité, il convient également de tenir compte de la confidentialité et de la sécurité des données collectées, en veillant à ce qu'elles soient protégées contre tout accès non autorisé.

Nous citons deux sources d'information, à savoir :

- **Les sources internes d'information :**

Qui proviennent de l'intérieur de l'organisation, ce sont des flux d'information générés 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.)

- **Les sources externes d'information :**

Elles proviennent de l'environnement externe de l'organisation, ce sont des flux d'informations générés par des parties prenantes externes à l'entreprise (clients, fournisseurs,

²⁷ BLOCH, A., « L'intelligence économique », 2e édition, Ed Economica, Paris, 1999, p.18.

Chapitre I : Le système d'information dans l'organisation

Etat...) essentiels pour adapter au mieux les systèmes d'information pour servir l'organisation, et cela grâce aux différentes veilles mises en place (technologiques, sociétale, légale, commerciale, etc.).

Une fois les données collectées, elles peuvent être utilisées pour alimenter les autres fonctions du système d'information, telles que le traitement, l'analyse, la diffusion de l'information et la prise de décision.

- **Le stockage de l'information :**

Le stockage de l'information est une étape clé dans la gestion des données au sein d'un système d'information, Il consiste à conserver les données collectées de manière sécurisée et organisée afin de pouvoir y accéder ultérieurement.

Parmi Les méthodes couramment utilisées pour le stockage de l'information il y a les bases de données relationnelles, les systèmes de fichiers, les entrepôts de données, le stockage dans le Cloud et les mémoires de stockage physique, à chaque méthode ses avantages et ses limites en terme de structure, de capacité, de flexibilité et d'accès. Il est essentiel de mettre en place des mesures de sécurité adéquates pour protéger les données stockées contre les accès non autorisés et de planifier des stratégies de sauvegarde régulières pour prévenir la perte de données, et le choix de la méthode de stockage doit tenir compte des besoins spécifiques de l'organisation en terme de volume de données, de performance, de coûts et de besoins de récupération.

- **Le traitement de l'information :**

Traiter l'information, c'est rassembler l'ensemble des données recueillies par les différents canaux pour en faire une synthèse cohérente et surtout, porteuse de sens pour l'utilisateur.²⁸ Elle consiste donc à produire de nouvelles informations à partir d'informations existantes, il comprend des actions telles que le nettoyage et la validation des données, l'analyse statistique, l'utilisation d'algorithmes d'apprentissage automatique, la manipulation des données, l'automatisation des processus et la diffusion des résultats. L'objectif est de transformer les données brutes en informations significatives qui peuvent être utilisées pour la prise de décision, l'amélioration des performances et l'automatisation des tâches. Le traitement de l'information repose sur des techniques analytiques avancées et des outils technologiques pour garantir la qualité, la précision et l'utilité des données traitées.

²⁸ BLOCH, A., « L'intelligence économique », 2e édition, Ed Economica, Paris, 1999, p.19.

Chapitre I : Le système d'information dans l'organisation

Le traitement de l'information peut prendre quatre formes différentes. Nous pouvons :

➤ **Consulter l'information :**

Il s'agit du traitement le plus simple puisqu'il consiste à accéder à l'information telle qu'elle est 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'informations existantes, ce traitement va permettre la création de nouvelles informations.

• **La diffusion de l'information :**

Selon GUYAUX : « Une information n'a de valeur que si elle parvient au bon moment sous la forme voulue à la personne qui en emploie. »²⁹

La diffusion de l'information est une étape cruciale dans le système d'information, car elle permet de partager les données, les connaissances et les résultats obtenus grâce au traitement de l'information, c'est un processus qui vise à mettre à disposition les informations pertinentes pour les parties prenantes concernées, pour cela, différentes méthodes sont utilisées, telles que la création de rapports, de tableaux de bord et de visualisations de données avec accès en libre-service via des portails ou des plateformes en ligne, permettant de présenter les informations de manière claire, concise et visuellement attrayante, facilitant ainsi la compréhension et l'interprétation.

La diffusion peut également se faire de manière interactive donnant possibilité aux parties prenantes d'interagir et de poser des questions, mais aussi par courrier électronique ou messagerie instantanée en envoyant des messages ciblés aux destinataires appropriés à savoir des mises à jour, des alertes ou des informations critiques en temps réel.

²⁹ BLOCH, A., « L'intelligence économique », 2e édition, Ed Economica, Paris, 1999, p.22.

Chapitre I : Le système d'information dans l'organisation

Il est essentiel que la diffusion de l'information soit adaptée aux besoins des parties prenantes et à leurs préférences de communication, et doit être sécurisée pour protéger la confidentialité des données sensibles.

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 mettre en place des processus efficaces de diffusion de l'information au sein de l'entreprise.

Les destinataires de l'information :

- **La direction générale :** Les dirigeants de l'entreprise, tels que le PDG, les directeurs généraux et les cadres supérieurs, reçoivent fréquemment des rapports et des informations pour prendre des décisions stratégiques et diriger l'entreprise.
- **Les cadres intermédiaires :** Les responsables de départements ou de services, les chefs de projet et les gestionnaires de niveau intermédiaire reçoivent des informations pour superviser leurs équipes et prendre des décisions opérationnelles.
- **Les employés :** Les employés de tous les niveaux peuvent être destinataires d'informations pour les tenir informés des politiques de l'entreprise, des procédures, des mises à jour, des formations, etc.
- **Les clients :** Les clients reçoivent des informations sur les produits, les services, les offres promotionnelles, les factures, les mises à jour, etc. Les entreprises cherchent également à recueillir des commentaires et des informations des clients pour améliorer leurs produits et services.
- **Les actionnaires et les investisseurs :** Les actionnaires et les investisseurs reçoivent des informations financières, telles que les rapports annuels, les rapports trimestriels, les communiqués de presse sur les résultats, les prévisions financières, etc.
- **Les fournisseurs :** Les fournisseurs reçoivent des informations sur les commandes, les paiements, les spécifications des produits, les demandes d'approvisionnement, etc.
- **Les partenaires commerciaux :** Les partenaires commerciaux, les coentreprises et les alliances reçoivent des informations liées à la collaboration commerciale, aux accords contractuels, aux objectifs communs, etc.
- **Les régulateurs et les autorités gouvernementales :** Les organismes de réglementation, les autorités fiscales et d'autres entités gouvernementales peuvent être destinataires d'informations pour se conformer aux exigences légales et réglementaires.

Chapitre I : Le système d'information dans l'organisation

- **Les médias** : Les entreprises communiquent avec les médias pour diffuser des communiqués de presse, des déclarations officielles, des informations financières et d'autres informations d'intérêt public.
- **Les concurrents** : Bien que cela soit moins courant, certaines informations sont partagées délibérément avec des concurrents dans le cadre de partenariats, d'ententes de partage de données ou de collaborations spécifiques.
- **Le grand public** : Les informations destinées au grand public sont généralement diffusées par le biais de sites web, de médias sociaux et d'autres canaux publics pour informer les parties prenantes externes.

Section 02 : La veille stratégique

Dans un environnement de plus en plus instable, les organisations doivent être capables de détecter les événements pouvant avoir un impact sur leur activité, et cela par la mise en place d'un dispositif de veille stratégique réussi, qui dépend d'enjeux organisationnels et managériaux, soutenu et facilité par un SI adapté.

2.1. Définition :

L'Institut National des sciences et Techniques de la Documentation l'INTD considère la veille comme « *Dispositif organisé, intégré et finalisé de collecte, traitement, diffusion et exploitation de l'information qui vise à rendre une entreprise, une organisation, quelle qu'elle soit, capable de réagir, à moyen et long terme, face à des évolutions ou des menaces de son environnement, que celles-ci soient technologiques, concurrentielles, sociales, etc.* »³⁰

LESCA apporte que « *La veille stratégique est le processus collectif continu par lequel un groupe d'individu traquent, de façon volontariste, et utilisent des informations à caractère anticipatif concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement extérieur de l'entreprise, dans le but de créer des opportunités d'affaires et de réduire l'incertitude en général.* »³¹

Ainsi, la veille stratégique est un système d'information orienté vers l'extérieur ayant pour objet l'écoute et la surveillance active et proactive de l'environnement externe d'une organisation dans le but de détecter les signaux faibles, d'anticiper les grandes tendances à venir, mais aussi les opportunités et les menaces, afin d'adapter en conséquence la stratégie de l'organisation et ainsi confronter le processus de décision interne.

A travers les définitions citées ci-dessus, nous pouvons déduire les caractéristiques essentielles liées à la notion de veille stratégique, qui sont les suivantes :

2.1.1. Le caractère stratégique :

Le caractère stratégique de la veille réside dans sa capacité à fournir des informations clés destinées aux responsables des entreprises pour les aider dans la prise de décision stratégique concernant la survie et la compétitivité de leurs entreprises et donc la création d'un avantage concurrentiel durable.

³⁰ GEROUDET, M., « De la veille métier à la veille stratégique : quels enjeux pour les bibliothèques ? », Diplôme de conservateur des bibliothèques, Université de Lyon, 2013, p.15.

³¹ LESCA, H., « Veille stratégique : la méthode L.E.SCaning », Ed EMS, Paris, 2003, p.07.

Chapitre I : Le système d'information dans l'organisation

2.1.2. Le caractère volontariste :

Le caractère volontariste de la veille stratégique réside dans le fait qu'elle est proactive et intentionnelle, il s'agit d'une démarche volontaire résultant d'un esprit des dirigeants qui ne veulent pas être surpris par des événements futurs et qui nécessite un engagement et une implication de l'organisation pour mettre en place des processus de veille, allouer des ressources appropriées et maintenir une vigilance constante vis-à-vis de l'environnement externe.

2.1.3. Le caractère créatif :

Le caractère créatif de la veille stratégique réside dans sa capacité à identifier de nouvelles idées, de nouvelles approches et de nouvelles perspectives, en prenant compte des caractéristiques des informations souhaitées, la veille stratégique englobe des phases d'interprétations qui s'appuient sur des signes d'alerte précoces et la compétence des personnes chargées d'interpréter les informations. En intégrant une dimension créative dans la veille stratégique, les organisations peuvent stimuler leur capacité d'adaptation et de transformation et ainsi rester à la pointe de leur industrie et se démarquer de la concurrence.

2.1.4. Le caractère anticipatif :

Le caractère anticipatif de la veille stratégique réside dans sa capacité à anticiper les évolutions futures et à identifier les signaux faibles qui pourraient avoir un impact sur l'organisation, en surveillant en permanence l'environnement externe, la veille stratégique permet de détecter les tendances émergentes, les changements dans les comportements des consommateurs, les avancées technologiques, et bien d'autres facteurs pertinents. La recherche d'informations à caractère anticipatif permet aux organisations de se préparer à temps, ajuster leur stratégie et prendre des mesures proactives pour saisir les opportunités ou se protéger contre les menaces potentielles, mais surtout de construire un avantage compétitif. La veille stratégique permet ainsi d'adopter une position proactive plutôt que réactive, en évitant d'être pris au dépourvu par les évolutions du marché.

2.2. L'utilité de la veille stratégique :

La veille stratégique joue un rôle essentiel dans le fonctionnement et la réussite d'une entreprise. Tout d'abord, grâce à son rôle de détection des tendances émergentes, des changements dans l'environnement concurrentiel, des évolutions technologiques, les

Chapitre I : Le système d'information dans l'organisation

organisations peuvent se préparer à ces évolutions et s'adapter rapidement pour maintenir sa compétitivité et accroître la capacité de réaction.

Ensuite, en fournissant des informations actualisées et pertinentes elle met à disposition des décideurs une meilleure compréhension de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise, ce qui leur permet d'accroître leur capacité de réaction et de formulation des stratégies pertinentes, afin de gagner du temps, d'économiser des ressources et de réduire les risques.

De plus, la veille stratégique stimule la capacité d'innovation de l'entreprise, en fournissant une connaissance approfondie des nouvelles technologies, des tendances et besoins des clients, elle permet donc une bonne maîtrise du patrimoine scientifique et technologique en se situant en permanence vis-à-vis des concurrents, mais permet surtout d'éviter des situations de non-brevetabilité.

Enfin, elle alimente l'entreprise en données décisives lors de négociations, et renforce ainsi la performance des processus créateurs de valeur dans l'entreprise (achats, ressources humaines, vente...).

2.3. Degré d'accessibilité des informations de la veille :

Tableau N°03 : Types d'information

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.

Chapitre I : Le système d'information dans l'organisation

Sources	Ouvertures	Autorisées-Fermées	Clandestines
Cout	Faible	Faible à élevé	Elevé
Rentabilité	Faible à élevée	Très élevée	Elevée

Source : A. PELLETIER, P. CUENOT, «Intelligence, mode d'emploi, maitrisez l'information stratégique de votre entreprise»³²

Après la lecture de ce tableau, nous constatons que l'entreprise dispose de trois types d'informations, celles qui sont disponibles et licitement accessibles, de sources dites ouvertes donc librement accessibles à tout public, celles qui sont protégées et dont l'acquisition fait l'objet d'un droit privatif et enfin celles qui sont classées comme patrimoines informationnels de l'organisation dont les accès sont soumis à des sanctions pénales.

Ainsi, on classe généralement l'information selon trois degrés d'accessibilité :

2.3.1. Information 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. »*³³

L'information blanche est librement accessible à tous, elle fait référence à des données et des informations disponibles dans des sources ouvertes telles que les publications, les rapports officiels, les bases de données publiques, les médias, les sites web, les réseaux sociaux, etc., qui peuvent fournir des indications sur les tendances du marché, les comportements des consommateurs, les innovations technologiques et d'autres facteurs pertinents pour l'activité de l'entreprise.

La collecte et l'analyse de l'information blanche font partie intégrante de la démarche de veille stratégique, car elles permettent de recueillir des données objectives et factuelles provenant de sources crédibles, ce qui permet à l'entreprise d'obtenir une vision globale de son environnement et de détecter des signaux faibles qui pourraient avoir un impact sur son activité. Cependant elle nécessite une méthodologie rigoureuse afin de filtrer et de sélectionner les sources pertinentes, de vérifier la fiabilité des informations, et de les analyser de manière objective.

³² PALLETIER, A., CUENOT, P., « Intelligence, mode d'emploi, maitrisez l'information stratégique de votre entreprise », Ed OEARSON, Paris, 2013, p.103.

³³ Idem, p.98.

2.3.2. Information 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. »³⁴

L'information grise est un concept faisant référence à un type d'information qui est difficile à vérifier, à valider ou à attribuer clairement à une source spécifique, car elle peut provenir de sources non officielles, de rumeurs, de rapports non vérifiés, d'opinions non documentées, de forums en ligne ou d'autres canaux qui ne sont pas considérés comme des sources d'information fiables, elle se situe donc dans une zone d'incertitude.

L'information grise peut poser un défi pour les professionnels de la veille stratégique et de la prise de décision, car elle peut être source de confusion, de fausses interprétations ou de mauvaises décisions si elle est utilisée sans discernement, cependant, elle peut également fournir des indices ou des perspectives intéressantes qui, une fois regroupées avec d'autres sources d'information, peuvent contribuer à une meilleure compréhension d'une situation ou d'un problème. Il est important de noter que l'information grise nécessite une approche critique et un examen attentif, de ce fait, les professionnels de la veille stratégique doivent être conscients de ses limites et de son potentiel de partialité ou d'inexactitude.

2.3.3. Information 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). »³⁵

L'information noire désigne les informations confidentielles, non accessibles au public ou classifiées, elle est restreinte et nécessite une autorisation spécifique pour y accéder, car elle peut inclure des données sensibles telles que des secrets commerciaux, des informations sur les concurrents, des données confidentielles sur les clients, des informations stratégiques sur les projets de l'entreprise, des études de marché internes, des brevets en cours de dépôt,

³⁴ PELLETIER, A., CUENOT, P., « Intelligence, mode d'emploi, maîtrisez l'information stratégique de votre entreprise », Ed OEARSON, Paris, 2013, p.98.

³⁵ PELLETIER, A., CUENOT, P., « Intelligence, mode d'emploi, maîtrisez l'information stratégique de votre entreprise », Ed OEARSON, Paris, 2013, p.98.

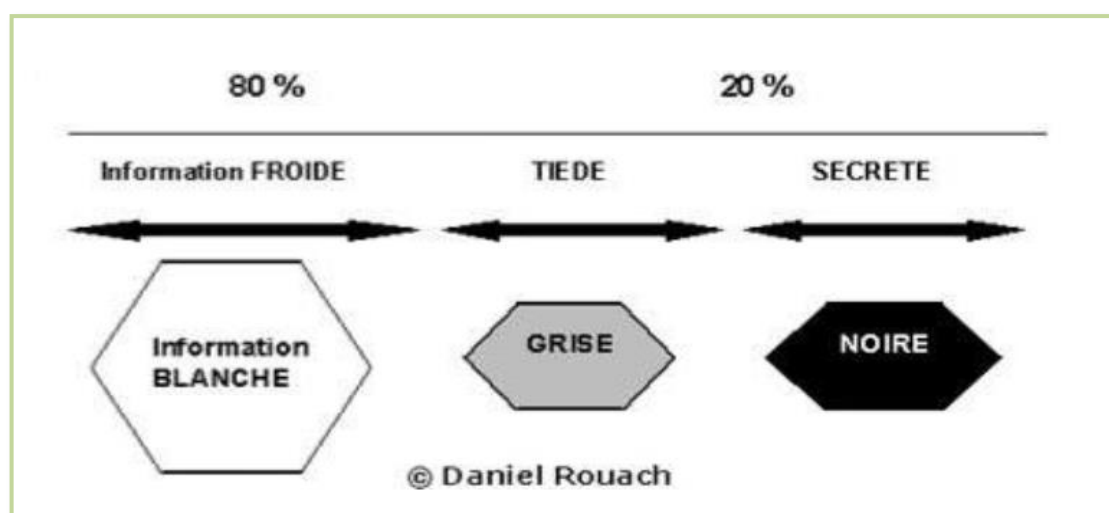
Chapitre I : Le système d'information dans l'organisation

des plans de développement, etc. Elle peut également englober des informations gouvernementales classifiées, des renseignements sensibles en matière de sécurité nationale ou des informations confidentielles relevant de la vie privée des individus.

Bien que l'information noire soit la plus difficile à obtenir en raison de sa disponibilité et de son coût, elle peut être d'une grande valeur pour les entreprises, d'ailleurs sa collecte et son utilisation nécessitent souvent des mesures de sécurité et de confidentialité strictes, les entreprises doivent prendre des précautions pour protéger ces informations et respecter les lois et réglementations en vigueur, et dans certains cas, elles peuvent également recourir à des services spécialisés de renseignement ou de veille pour obtenir des informations noires de manière légale et éthique.

La figure n°02 présente ces trois types d'information classée selon leur importance stratégique

Figure N°02 : Le degré de l'information.



Source : DIAKHATE, DJ., « Veille stratégique », 2010/2011.³⁶

³⁶ www.foadmooc.auf.org/IMG/pdf-maj.pdf.

Chapitre I : Le système d'information dans l'organisation

2.4. Les sources et caractéristiques de l'information dans la veille stratégique :

Le tableau n°4 résume les principales sources d'informations de la veille stratégique :

Tableau N°04 : Les principales sources d'informations de la veille stratégique.

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, carnets...
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 !

Source : « Introduction à la veille est aux notions associées à l'information ». ³⁷

2.4.1. Les sources d'information :

Il existe deux types de sources desquelles sont récoltées les informations relatives à la veille stratégique, à savoir :

³⁷ « Introduction à la veille est aux notions associées à l'information », Disponible sur : <https://docplayer.fr/7996223-Introduction-a-la-veille-et-aux-notions-associees-a-l-information.html>, p.04.

Chapitre I : Le système d'information dans l'organisation

A. Les sources formelles :

L'information formelle est la plus utilisée, issue de différentes sources tels que :

- **Les fournisseurs d'information :** Tels que la presse, les bibliothèques, les banques de données, les centres d'information...
- **Les brevets :** Sources techniques et scientifiques pertinentes.
- **Les institutions :** À savoir les administrations, les organisations internationales, les associations, les réseaux consulaires, les centres de recherche, les instituts et fondations, les universités...
- **Les consultants et experts :** Les universitaires, les experts, les centres techniques, les consultants, les bureaux d'études....
- **Les entretiens et enquêtes :** Les interviews avec des employés, des clients ou des fournisseurs de concurrents peuvent fournir des informations précieuses sur leurs opérations, leurs stratégies et leur réputation.
- **Les rapports de veille concurrentielle :** De nombreuses entreprises investissent dans des services de veille concurrentielle qui surveillent activement les activités et les données des concurrents, et fournissent des rapports réguliers.
- **Le benchmarking :** Les entreprises utilisent souvent le benchmarking pour comparer leurs performances avec celles de leurs concurrents, ce qui nécessite la collecte d'informations sur les pratiques et les résultats des concurrents.

Ces sources formelles sont très souvent sollicitées et sont généralement accessibles et moins coûteuses, mais le risque que l'information soit obsolète est présent.

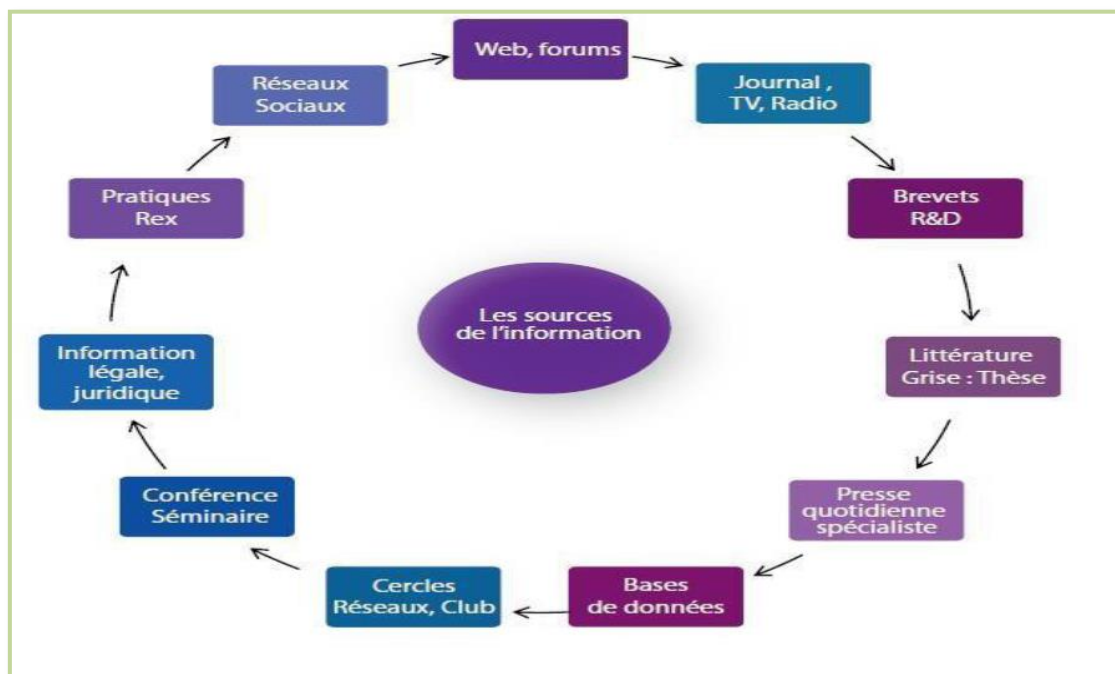
B. Les sources informelles :

Les veilleurs ne se contentent pas uniquement des sources formelles pour une collecte d'informations mais exploite toute sorte de sources utiles. L'importance d'une information informelle réside dans le fait de l'obtenir avant les concurrents, ce qui permet d'agir rapidement et acquérir un avantage concurrentiel, contrairement aux informations formelles qui perdent de leur utilité avec le temps à cause de leur accessibilité.

- **Les groupes partenaires :** Comme les sous-traitants, les fournisseurs, les clients, les concurrents, les groupements professionnelles et financiers...
- **Les réseaux personnels :** Les clubs, les collègues, les confrères...
- **Les manifestations :** À savoir, les colloques, les salons, les voyages d'études...

- **Les sources fortuites** : Les trains, les avions, « la rue », les stagiaires...

Figure N°03 : Les sources d'informations.



Source : Agentielle cabinet de veille ; « La veille du concept à la réalité, culture, méthode, outils »³⁸

2.4.2. Les caractéristiques de l'information de la veille :

Les signaux d'alerte précoces sont des informations à caractère anticipatif de faible intensité engagés à terme, ils sont qualifiés ainsi en raison des caractéristiques suivants :

A. Qualitatives :

Les informations de veille stratégique sont qualitatives, elles peuvent fournir des détails sur un sujet donné, tels que des descriptions, des opinions, des analyses ou des évaluations, et donner une compréhension approfondie et contextuelle d'une situation.

³⁸ Agentielle cabinet de veille ; « La veille du concept à la réalité, culture, méthode, outils », Livre blanc, Janvier 2013, p.11.

B. Fragmentaires :

Les informations de veille stratégique sont fragmentaires, c'est-à-dire qu'elles ne peuvent se présenter que sous forme de bribes patiemment collectées, sélectionnées, interprétées et validées qui proviennent de différentes sources et ne pas constituer une image complète ou exhaustive d'un sujet. Prises isolément, chaque information est insignifiante et suspecte, et nécessite donc d'être complétée par d'autres informations pour obtenir un sens.

C. Incomplètes :

Par le fait même de leur nature et des difficultés à les obtenir en temps voulu, les signes d'alerte précoce sont inévitablement des informations incomplètes c'est-à-dire qu'elles peuvent ne pas contenir toutes les données ou les éléments nécessaires pour comprendre pleinement un sujet, ce qui peut nécessiter des efforts supplémentaires pour en faire exploitation fructueuse et avoir une vision plus clair.

D. Incomplètes :

Les informations de veille peuvent comporter une part d'incertitude ou de spéculation qui peuvent faire naître des interrogations et des hypothèses dans l'esprit des responsables, et ne sauraient constituer des certitudes, Il est donc important de mettre en œuvre un traitement particulier pour les fiabiliser, avant d'être prises au sérieux.

Il est essentiel de tenir compte de ces caractéristiques car c'est à partir de celles-ci qu'un dispositif efficace de veille stratégique doit permettre la capitalisation des informations en vue de les consolider, de les recouper, de les valider, et d'amplifier les signaux de faible intensité à l'origine.

2.5. Les outils de la veille stratégique :

Il existe plusieurs outils de veille stratégique que les entreprises peuvent utiliser à chaque étape du cycle de veille (la collecte, le stockage, le traitement et la diffusion).

2.5.1. La collecte de l'informations :

L'étape de collecte d'information implique le plus souvent une recherche sur des sources électroniques (internet, Datawarehouse...), mais d'autres outils peuvent également être sollicités tels que les systèmes d'alertes, les revues et publications spécialisées, les réseaux sociaux et médias en ligne, la presse et les médias, mais également les moteurs de recherche et fédérateurs de bases, les outils de surveillance de sites WEB, les fils RSS , les logiciels de communication, les logiciels et progiciels documentaires etc.

2.5.2. Le traitement de l'information :

Une fois la base de connaissance constituée, il est nécessaire d'accomplir un traitement pour faire un tri, classer et représenter d'une manière simple le corps d'informations. Cette phase permet de transformer l'information et choisir le support adapté pour traiter l'information. C'est dans cette phase que les nouvelles informations se produisent en modifiant la forme³⁹, pour cela des outils bibliométriques sont utilisés, des cartographies et arbres de connaissance, des algorithmes statistiques, les Datamining, Text-mining, les cartographies, mais elles peuvent également faire l'objet d'une analyse linguistique.

2.5.3. Le stockage de l'information :

Il existe de nombreux matériels et logiciels de stockage des informations au sein de l'entreprise, nous trouvons des logiciels de type « gestionnaire électronique de données », tel que le Cloud, Google Drive, Drop Box, mais aussi d'autre moyens de stockage comme : les disques durs, les serveurs, la clé USB, CD et DVD, les cartes mémoires...

2.5.4. La diffusion de l'information :

L'étape de la diffusion est essentielle car l'information doit pouvoir devenir décisionnelle, et cela se fait par voie orale ou sur support papier, mais aussi par courrier électronique, l'outil le plus rapide, les groupes de communication, les logiciels de push (push générique, push avec filtrage, push avec abonnement), les documents non-adressés : tels que les notes, les rapports, les rencontres face à face ou les appels téléphonique etc.

Tous ces outils peuvent être utilisés en combinaison ou individuellement, le plus important reste de choisir les bons outils de veille stratégique en fonction des besoins spécifiques de l'entreprise, de son secteur d'activité et de son environnement concurrentiel

2.6. Le cycles de veille :

Le cycle de veille stratégique est un processus continu et itérative qui permet à une organisation d'actualiser ses connaissances et de s'adapter aux évolutions de son environnement, il se compose généralement de quatre étapes clés qui se succèdent de manière cyclique. Suivant ce cycle, l'organisation peut améliorer sa capacité à anticiper les changements, à saisir les opportunités et à prendre des décisions éclairées pour maintenir sa compétitivité et sa performance sur le long terme.

³⁹ KERRICHE, H., « Urbanisation des systèmes d'information », Mémoire master en informatique option : système d'information, Université de Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou, Faculté de génie électrique et d'informatique, 2010-2011, p.08.

Chapitre I : Le système d'information dans l'organisation

Voici les principales étapes du cycle de veille stratégique :

La première phase consiste à identifier les besoins spécifiques de l'entreprise en matière d'information, Il s'agit de définir des axes stratégiques sur lesquelles ce dispositif va se focaliser à savoir les domaines d'intérêt, les objectifs stratégiques, les secteurs d'activité pertinents et les sources potentielles d'informations.

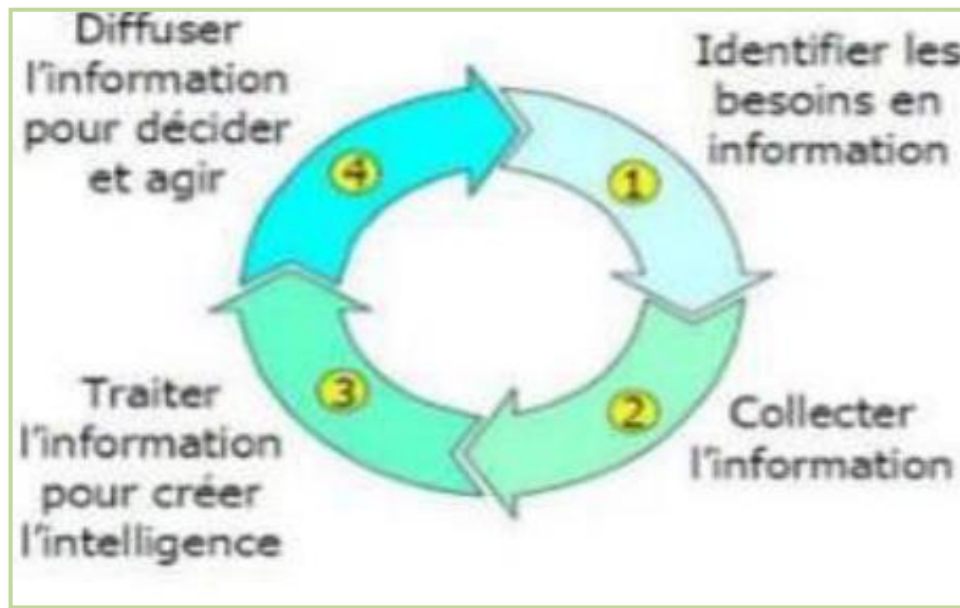
Dans la deuxième phase, à partir des besoins identifiés, une collecte d'information pertinente s'effectue, elle peut inclure la surveillance des sources d'information existantes au sein de l'entreprise (informations internes) et celles qui peuvent faire l'objet d'une recherche particulière (informations externes), la recherche documentaire, l'analyse de données, l'observation du marché, etc. cette phase reste essentielle dans le processus de veille stratégique, car elle permet d'acquérir la matière première qui après validation permettra d'augmenter le savoir de l'entreprise et de répondre à ses besoins en information.

Quant à la troisième phase, l'information collectée est triée, filtrée et analysée par les personnes chargées de la veille afin de la rendre exploitable, en effet, cette information est souvent fragmentaire et c'est donc l'intelligence humaine et l'expérience qui vont permettre de lui donner du sens. L'analyse va consister à estimer la qualité, la fiabilité et l'utilité des informations collectées, à les synthétiser (de façon claire et concise) et à les classer par axe stratégique de veille pour qu'elles soient utilisées de manière optimale par les utilisateurs.

La dernière étape de ce cycle est la diffusion, elle consiste à acheminer des informations traitées et analysées aux acteurs qui ont exprimé leurs besoins à ces informations dans la première étape (se sont généralement les décideurs) pour qu'ils les utilisent, il est essentiel de la partager de manière pertinente et adaptée au sein de l'organisation, cela peut impliquer la création de rapports, de tableaux de bord, de présentations ou la mise en place d'outils de communication internes pour assurer une diffusion efficace de l'information stratégique, mais surtout d'une manière contrôlée, afin d'éviter l'excès d'informations et se prémunir contre des risques financiers conséquents.

Ce cycle d'information est considéré comme une démarche classique de la veille stratégique.

Figure N°04 : le cycle de veille stratégique



Source : G. TCHOUASSI « Les besoins en information dans l'entreprise »⁴⁰

2.7. Typologies d'activité de veille :

Nous présentons ci-après quelques types de veille classées selon leur domaine d'application:

2.7.1. La veille commerciale :

La veille commerciale est le processus de collecte de renseignements relatifs à l'environnement commercial de l'entreprise. C'est l'activité par laquelle une entreprise surveille ses clients, ses fournisseurs, les actions commerciales de ses concurrents etc. L'objectif est de fournir des données exploitables pour prendre des décisions éclairées dans le domaine commercial.

2.7.2. La veille concurrentielle :

La veille concurrentielle est destinée à la surveillance de l'environnement concurrentiel de l'entreprise, elle recueille les informations concernant les pratiques concurrentiels des concurrents, les brevets, les stratégies, les positionnements stratégiques, dans l'objectif de prendre des décisions plus éclairées et de maintenir un avantage compétitif, en positionnant au mieux leurs offres sur le marché, en identifiant des opportunités de

⁴⁰ TCHOUASSI, G. « Les besoins en information dans l'entreprise », Revue congolaise de gestion 2017/2 numéro 24, pp.63-9., Disponible sur: <https://www.cairn.info/revue-congolaise-de-gestion-2017-2-page-63.htm>.

différenciation et en réagissant de manière proactive aux actions des concurrents. Donc, elle s'intéresse aux concurrents actuels ou potentiels, aux nouveaux entrants sur le marché qui peuvent apparaître avec des produits de substitution.⁴¹

2.7.3. La veille technologique :

La veille technologique porte sur l'étude et suivi des informations relatives aux avancées technologiques et aux innovations techniques susceptibles d'influer sur l'activité de l'entreprise : brevets, innovations, recherche et développement etc., elle permet aux entreprises de comprendre les opportunités et les implications de ces avancées, d'adapter leurs stratégies, de développer de nouveaux produits ou services ou d'améliorer leurs processus internes.

2.7.4. La veille sociétale :

La veille sociétale est liée à l'environnement d'une société, elle collecte les informations relatives aux aspects économiques, géopolitiques, socio-culturels, réglementaires, juridiques et législatifs qui ont un impact sur les entreprises et la société dans son ensemble. Son objectif est de comprendre les attentes et les valeurs des parties prenantes, tels que les consommateurs, les employés, les communautés locales, les ONG, les autorités réglementaires, etc.

2.7.5. La veille juridique :

La veille juridique consiste à surveiller les évolutions législatives, réglementaires et jurisprudentielles, ainsi que les normes et les règlements qui peuvent avoir une incidence sur l'offre et les modes de fonctionnement de l'entreprise. Elle permet donc aux entreprises de se conformer aux obligations légales, d'anticiper les éventuels risques juridiques et de mettre en place des mesures de conformité.

⁴¹ ROUACH, D., « La vieille technologique et l'intelligence économique », 1996, p32.

Chapitre I : Le système d'information dans l'organisation

Tableau N°05 : Les différents types de veille et leurs paramètres

Type de veille	Axe de surveillance	Paramètre principal
La veille technologique	Les acquis scientifiques Les matériaux Les systèmes d'information La technologie	
	Les produits	Fonction de service principale
		Fonction de service complémentaire
		Fonction d'estime
		Performance
Résistance aux contraintes		
Les procédés		
La veille concurrentielle	Economie stratégie	Stratégie-politique d'investissement Santé économique Obstacles à la sortie du domaine d'activité Obstacles à l'entrée du domaine d'activité Riposte du domaine face aux nouveaux entrants Politique commerciale, prix pratiques
	Les clients communs	Croissance du domaine d'activité Evolution des parts de marché respectives
	La veille commerciale	Les clients Les marchés
La relation clients entreprise		
La solvabilité des clients		
Les fournisseurs		Les produits nouveaux
		La relation entreprise fournisseurs
		La capacité à fournir et à fournir au moindre cout

Chapitre I : Le système d'information dans l'organisation

La veille environnementale	La main d'œuvre	Evolution de l'offre des compétences nouvelles
		Organisation du marché du travail
		Coûts de la main d'œuvre
	Sociologie Politique Culture Environnement économique général Etc.	

Source : B. MARTINET, J.M. RIBAUT, « La veille technologique, concurrentielle et commerciale »⁴²

D'après le tableau n°03, chaque type de veille a ses axes et ses paramètres à surveiller, les liens et les frontières entre tous les paramètres sont clairs ainsi que pour les types de veille.

⁴² MARTINET, B., RIBAUT, J.M., « La veille technologique, concurrentielle et commerciale », Les éditions d'organisation, Paris, 1992, p.69.

Chapitre I : Le système d'information dans l'organisation

Conclusion :

En conclusion, l'information est l'épine dorsale de toute entreprise moderne, elle représente l'atout inestimable capable de donner un avantage concurrentiel et de stimuler l'efficacité des prises de décisions, et les SI représentent les outils qui non seulement permettent de collecter, stocker, traiter et diffuser cette précieuse ressource, mais sont surtout devenus des partenaires indispensables dans la gestion quotidienne des organisations.

Aujourd'hui, les défis qui se posent aux SI sont multiples, notamment en raison de l'explosion des données, de la nécessité de garantir la sécurité de l'information et de l'importance croissante de l'agilité et de l'innovation. Cependant, lorsque les SI sont correctement alignés sur les orientations stratégiques de l'entreprise et que leur gestion est soigneusement planifiée, ils deviennent un moteur de croissance et de succès.

Dans ce chapitre, nous avons exploré les fondements de l'information, son rôle essentiel dans la prise de décision, les types de SI et leurs contributions au sein de l'organisation, en le ponctuant par une présentation de la veille stratégique une pratique indispensable dans la vie de l'entreprise.

Dans le chapitre suivant, nous nous plongeons dans les détails de la décision stratégique au sein d'une entreprise, en mettant en évidence le rôle de l'information et des SI dans leur processus.

Chapitre 02 :

La place de l'information dans la prise de décision stratégique

Chapitre II : La place de l'information dans la prise de décisions

Introduction :

La vie d'une entreprise est marquée par de nombreuses décisions tout au long de son existence, qui résident dans ses différentes fonctions: la planification, l'organisation, le commandement et le contrôle. Elles sont de diverses natures et d'importance inégale, moyennant ainsi des études, analyses et une allocation des ressources propres à chaque 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, ce qui fait que l'image du chef d'entreprise sûr de lui et qui prend des décisions rapides s'estompe considérablement lorsqu'on songe à toute la recherche et à toutes les analyses qui précèdent la décision.¹

Dans un environnement en constante évolution, caractérisé par des innovations régulières et une structure de marché oligopolistique, tel que nous la trouvons dans le domaine de la téléphonie mobile où seul trois opérateurs sont en concurrence directe, l'entreprise se retrouve confrontée à faire des choix cruciaux qui guident son orientation globale, déterminent ses objectifs à long terme, renforcent sa position concurrentielle, mais surtout améliorent sa performance et donc ses rendement, cela revient à la prise de décisions essentiellement stratégiques.

Dans ce contexte, l'information devient un facteur critique dans ce processus décisionnel, à condition qu'elle soit pertinente, précise et d'actualité, ce qui permet aux dirigeants de prendre des décisions en adéquation avec les objectifs poursuivis par l'entreprise, il est donc important de faire le lien entre l'information et la prise de décision.

Dans ce cadre, le deuxième chapitre traite dans un premier temps de la décision stratégique dans l'entreprise, ses caractéristiques, son importance mais également ses différentes théories et modèles (modèle rationnel, modèle organisationnel, modèle du décideur politique, modèle de la poubelle). Pour ensuite, expliquer dans la seconde section le processus type de prise de décision stratégique, l'écosystème de cette décision ou les facteurs l'influençant, mais surtout apporter un éclairage sur le rôle des données et des informations dans le processus de décision.

¹ KOONTZ, H., O'DONNELL, C., « Management principe et méthodes de gestion », Ed McGraw-HILL, Québec, 1980, p.113.

Chapitre II : La place de l'information dans la prise de décisions

Section 01 : La décision stratégique dans l'organisation

Cette section est consacrée essentiellement aux décisions stratégiques au sein de l'entreprise, avec une présentation des concepts qui lui sont liés ainsi que son importance dans la vie d'une entreprise.

1.1. Définition de la décision stratégique :

M. PORTER : « *La décision stratégique consiste à choisir des activités différentes de celles des concurrents ou à mener des activités similaires de manière différente, afin de créer une position unique et durable dans le marché.* »²

J. F. AUDROING : « *Une décision stratégique est prospective, interactive et prise par un responsable sur la contrainte de ressource engagée et à récupérer d'une manière ou d'une autre. Ce dernier élément modifié quelque peu le paysage puisqu'il introduit une obligation de résultat à la hauteur des moyens engagés ou encore, une exigence de rentabilité.* »³

La décision stratégique se réfère à un processus par lequel une organisation évalue les différentes options disponibles et sélectionne une approche ou un plan d'action à long terme qui aligne les ressources, les compétences et les objectifs de l'entreprise avec les conditions changeantes de son environnement, elle implique des choix fondamentaux avec un impact significatif sur l'orientation future de l'entreprise, sa croissance, sa rentabilité et sa durabilité à long terme et concerne généralement des domaines tels que la vision stratégique, l'expansion géographique, le développement de nouveaux produits ou marchés, la diversification, la fusion ou l'acquisition, les investissements importants etc., elle est prise au sommet de la pyramide hiérarchique par le PDG et les membres du conseil d'administration.

1.2. Caractéristiques de la décision stratégique :

Les décisions stratégiques se distinguent par certaines caractéristiques spécifiques qui les différencient des autres types de décisions organisationnelles, à savoir :

² Porter, M.E., « Qu'est-ce que la stratégie? », Harvard Business Review, 1996.

³ AUDROING, J.F., « La décision stratégique », Ed Economica, 2000, p.11.

Chapitre II : La place de l'information dans la prise de décisions

1.2.1. Un impact à long terme :

Les décisions stratégiques s'inscrivent dans un horizon temporel à long terme et ont un impact significatif sur l'orientation de l'entreprise, car elles déterminent la direction future de l'organisation, son positionnement concurrentiel, sa croissance et sa durabilité à long terme.

1.2.2. Une incertitude et un risque élevés :

Les décisions stratégiques se caractérisent par une forte incertitude sur le futur et un haut degré de complexité, car elles sont souvent fondées sur des informations incomplètes ou incertaines sur l'environnement externe et les futurs résultats, ce qui comporte un niveau de risque plus élevé par rapport aux décisions opérationnelles ou tactiques.

1.2.3. Une portée organisationnelle :

Les décisions stratégiques affectent l'ensemble de l'organisation et ont des répercussions sur plusieurs domaines fonctionnels tels que la finance, le marketing, les opérations, les ressources humaines, etc. Elles nécessitent une coordination et une intégration entre les différents départements et niveaux hiérarchiques.

1.2.4. Une allocation des ressources :

Les décisions stratégiques impliquent l'allocation des ressources de l'entreprise, telles que le capital, les talents, les technologies, les installations, etc. Il s'agit de déterminer comment allouer efficacement les ressources limitées pour soutenir la stratégie choisie.

1.2.5. Une prise de décision par les dirigeants de haut niveau :

Les décisions stratégiques sont centralisées et relèvent de la direction générale à savoir les PDG, les membres du conseil d'administration ou les cadres supérieurs. Ces décisions sont fondées sur une vision stratégique à long terme des dirigeants et s'alignent avec les objectifs et la mission de l'entreprise.

1.2.6. Une réversibilité limitée :

En raison de leur impact à long terme et de l'incertitude inhérente, les décisions stratégiques peuvent être difficiles à modifier rapidement, il est souvent coûteux et complexe de revenir sur une décision stratégique déjà mise en œuvre, ce qui nécessite une évaluation et une analyse approfondie avant de prendre ces décisions.

Chapitre II : La place de l'information dans la prise de décisions

1.3. L'importance de la décision stratégique dans l'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)⁴. La décision stratégique ne faisant pas l'exception, elle joue un rôle essentiel dans la vie de l'entreprise, premièrement car elle définit l'orientation et la vision de l'entreprise, à travers la détermination des objectifs, des valeurs et de la mission de l'entreprise, en fournissant une feuille de route pour guider toutes les activités et les décisions ultérieures. Mais permet également le développement d'avantages concurrentiels, car des décisions rationnelles facilitent l'innovation en choisissant des approches nouvelles mais surtout uniques, des positions concurrentielles différenciées ou des sources d'avantage distinctives.

De plus, la décision stratégique aide l'entreprise à s'adapter à son environnement externe en constante évolution, à faire face et résoudre les problèmes et les défis quotidiens mais aussi nouveaux et atteindre les objectifs de l'entreprise. Elle facilite l'allocation efficace des ressources disponibles (hommes, matériels, finances, méthodes et marchés) en identifiant les domaines clés d'investissement et donc maximiser les résultats.

Elle accorde à l'entreprise une certaine pro-activité en atténuant les risques potentiels, en exploitant les opportunités émergentes et s'adaptant aux changements du marché et donne lieu à une cohérence et un alignement des actions et des initiatives de l'entreprise grâce à la coordination des différents départements et fonctions de l'entreprise vers des objectifs communs, favorisant ainsi la collaboration et l'efficacité organisationnelle, cela contribue à améliorer l'efficacité de l'entreprise, les rendements sont donc élevés avec de faibles coûts.

Au final, la décision stratégique vise à créer de la valeur et un bien moral à long terme pour l'entreprise, ses actionnaires, ses employés et ses parties prenantes, en étant axée sur la croissance, la rentabilité, et la pérennité de l'entreprise en maximisant la valeur ajoutée pour toutes les parties prenantes concernées. Elle peut aussi être utilisée comme un outil de base d'évaluation de la performance des managers et des gestionnaires, car un décideur est bon si les résultats sont favorables et pertinents.

⁴ F.C.LUNENBURG, « Decision Making in Organizations, International Journal of Management, Business, and Administration », Volume 15, N°1, 2011, p.01.

Chapitre II : La place de l'information dans la prise de décisions

1.4. Les modèles de décision :

STRATEGOR (2004) distingue quatre grandes conceptions fondamentales qui ont marqué la littérature de la décision. Le modèle de l'acteur unique ou rationnel, le modèle organisationnel, le modèle politique et le modèle de la poubelle.⁵

1.4.1. Le modèle classique :

Cette théorie constitue selon **F.HAYEK** « *une pure logique des choix* ». Elle se réfère à une action humaine consciente et à un comportement rationnel qui cherche à porter au maximum un résultat jugé utile⁶, fondée par les économistes marginalistes qui ont élaboré les règles du calcul économique individuel, elle suppose que le décideur comme acteur unique est parfaitement rationnel, entièrement libre, dispose d'une connaissance complète des alternatives et des conséquences et œuvre pour un but unique qui est la recherche du profit maximum avec des coûts moindres dans un environnement certain.

A. Les apports du modèle :

Dans ce modèle, le décideur c'est ce sujet économique (Homo-Economicus) qui est capable de « calculer » l'efficacité des alternatives proposées dans le but de maximiser l'utilité attendue (le maximum de profit), son comportement reflète donc une rationalité parfaite entendue comme « la capacité d'analyse de manière logique et efficace », en utilisant les mathématiques, les statistiques, la programmation linéaire, etc. sur des informations parfaites et disponibles gratuitement pour toutes les parties prenantes.

Ainsi, le modèle classique offre un cadre conceptuel clair et structuré pour analyser et comprendre le processus de prise de décision, **STRATEGOR** y distingue quatre étapes logiquement enchaînées concernant le modèle de l'acteur unique :

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

La prise de décision rationnelle implique tout d'abord pour le décideur la connaissance de tous les objectifs qu'il aspire à réaliser (ou les problèmes qu'il doit résoudre), en effectuant

⁵ STRATEGOR, « Politique générale de l'entreprise », 4e Edition, Ed Dunod, Paris, 2004, p.625.

⁶ KOUIDER, B., « La théorie de la décision : fondements théoriques et outils analytique », Communication, Université de Saida, 2007, p.03.

Chapitre II : La place de l'information dans la prise de décisions

par la suite une classification de ces objectifs selon une hiérarchie de préférence en fonction de critères liés aux objectifs poursuivis. Ensuite, il est nécessaire qu'il connaisse l'éventail d'alternative possibles pour atteindre ses objectifs, qu'il les évalue de manière exhaustive en fonction de critères spécifiques qui permettent de mettre en évidence tous les avantages et les inconvénients, afin qu'il puisse opérer un choix rationnel à savoir toujours choisir la meilleure alternative (solution), celle qui réalise le maximum d'utilité. Par la suite, le décideur procède à la mise en œuvre de la décision, grâce à l'allocation des ressources adéquates, la définition des étapes à suivre mais surtout la mise en place d'un suivi pour assurer la réalisation effective de la décision, ce qui favorise une approche proactive et organisée de la mise en œuvre, minimisant les risques de défaillance ou d'échec.

Au final, l'approche analytique et structurée adoptée par le modèle classique vise à améliorer la qualité des décisions prises, car l'analyse de manière objective des solutions en prenant compte de critères pertinents, permet la prise de décisions éclairées fondée sur des informations de qualité.

B. Les limites du modèle :

Bien que le modèle classique suppose des conditions idéales de rationalité et d'information complète, et fournit un cadre de référence pour comprendre le processus de prise de décision, il convient de noter que la réalité peut différer de ce modèle, car les décideurs sont souvent confrontés à des contraintes de temps, de ressources et d'informations, ce qui implique la méconnaissance de toutes les alternatives possibles, l'évaluation incomplète à cause des biais cognitifs, des préférences personnelles éloignant les décisions de la rationalité parfaite. De plus, le modèle est d'utilisation commune, y compris dans la vie courante, pour justifier les décisions après qu'elles ont été prises.⁷

Ainsi, il est impossible de connaître avec exactitude les problèmes de décisions car souvent ils sont complexes et nécessitent des approches plus flexibles et adaptatives. Concernant la prise de décision, elle ne peut être constamment individuelle, dans de nombreuses situations organisationnelles, les décisions sont prises collectivement, impliquant plusieurs acteurs et parties prenantes, et donc des conflits d'intérêt, avis divergents ce qui altère le cadre rationnel du modèle classique.

⁷ CHARPENTIER, P., « Organisation et gestion de l'entreprise », Ed NATHAN, 1997, p.115.

Chapitre II : La place de l'information dans la prise de décisions

Le modèle classique est fortement critiqué notamment par **H. SIMON**, ce dernier fonde son jugement critique sur trois éléments qui rendent selon lui une perspective de rationalité parfaite beaucoup plus imparfaite :

- La connaissance est fragmentaire et non complète ;
- La difficulté d'anticipation des individus ;
- La difficulté d'envisager toutes les solutions possibles face à un problème.

1.4.2. Le modèle organisationnel :

L'hypothèse de la rationalité parfaite est remise en cause à de nombreuses reprises. En 1947, **SIMON** s'oppose aux théories classiques⁸, appuyées par d'autres travaux, notamment ceux de **CYERT** et **MARCH** (1963) qui montrent le flou autour des buts organisationnels dans l'esprit des acteurs.

A partir de là le modèle organisationnel apparaît, ce dernier s'inspire de ces deux grandes théories : théorie de la rationalité limitée de **SIMON**, théorie de l'entreprise adaptative de (**CYERT** et **MARCH**).⁹

A. La remise en cause du modèle de la rationalité parfaite :

La remise en cause du modèle classique par **Herbert SIMON**, a permis de développer un concept nouveau qui propose une approche plus réaliste de la prise de décision en reconnaissant les limitations cognitives des décideurs, à traiter les informations déjà incomplètes. Dans son point de vue, les hypothèses de rationalité parfaite sont contraires à la réalité, car décider c'est bien plus qu'un simple calcul coûts/avantages pour optimiser une utilité espérée, il met ainsi l'accent sur l'aspect limité de la rationalité de l'individu.

• Les apports du modèle :

A partir de là, nous pouvons affirmer que cette théorie est construite autour de deux concepts centraux : la rationalité limitée et la satisfaction qui remplace l'optimalité.

La notion de rationalité limitée ou procédurale reflète le comportement du décideur dans l'organisation, celui-ci d'une part a des limites et des frontières sur sa capacité à traiter une quantité limitée d'informations, et d'autre part sa conduite est soumise à l'environnement

⁸ SIMON, H.A., « De la rationalité substantive à la rationalité procédurale », (traduction française de l'article de Simon) publié en 1973, Revue PISTEST, N°3, Octobre 2003, p.06.

⁹ STRATEGOR, « Politique générale de l'entreprise », 4e édition, Ed Dunod, 2004, p.632.

Chapitre II : La place de l'information dans la prise de décisions

organisationnel en situation d'instabilité et d'incertitude, ce qui le pousse à choisir non pas la solution optimale mais plutôt la première solution alternative qui satisfait les critères minimum de la décision, c'est la démarche de simple satisfaction ou "satisficing".

Les choix économiques étant ainsi « contraints » par l'environnement, ils obéissent à une logique de satisfaction et non au principe d'optimisation. Les procédures de prise des décisions dans les organisations complexes sont alors pour vocation de réduire les limites de la rationalité humaine.¹⁰

De plus, les informations dont disposent les membres de l'organisation ne sont pas accessibles gratuitement et facilement ce qui peut engendrer des asymétries informationnelles au sein de l'organisation pouvant affecter son fonctionnement mais surtout les prises de décisions opérationnelles et stratégiques.

SIMON s'oppose également à la linéarité de la décision classique, et formalise son fameux modèle itératif de prise de décisions connu sous le nom du modèle « IMC » (intelligence, modélisation, choix, évaluation) dans lequel s'y trouve l'essentiel de la rationalité du décideur. D'ailleurs ce modèle est reconnu comme un véritable modèle de décision dont la phase intelligence et conception jouent un rôle majeur.

➤ **La phase d'intelligence :**

La phase recherche d'information (Intelligence au sens anglo-saxon de recherche, de veille et de compréhension) est l'étape primordiale du modèle, elle vise à recenser l'ensemble des informations utiles et prioritaires dont le décideur a besoin lors de sa prise de décision, construisant par la suite un espace de travail conceptuel qui structure les méthodes de traitement.

➤ **La phase de modélisation :**

Où la phase de conception (Design) comprend la génération, le développement et l'analyse des différentes alternatives possibles, en faisant appel à des méthodes heuristiques, soutenues par l'expertise et le raisonnement du décideur.

➤ **La phase de choix :**

Pendant la phase de choix, le décideur sélectionne entre les différentes solutions construites dans la phase précédente non pas « la solution optimale » mais plutôt une solution satisfaisante qui répond aux conditions de prise de décision.

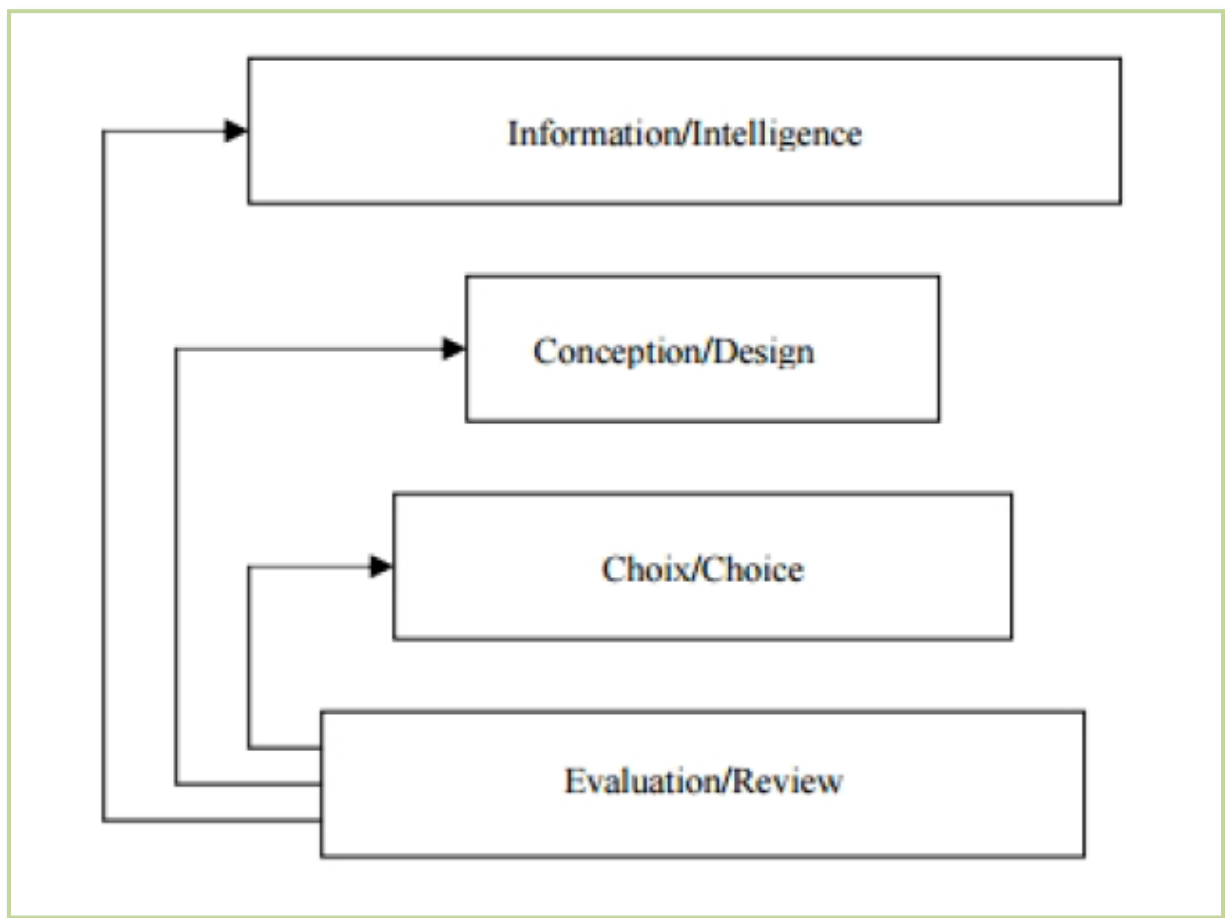
¹⁰ CHARPENTIER, P., « Organisation et gestion de l'entreprise », Ed NATHAN, 1997, p.117.

Chapitre II : La place de l'information dans la prise de décisions

➤ La phase d'évaluation :

Le modèle IMC de **H. SIMON** souligne également l'importance de la révision et de l'apprentissage, la solution choisie précédemment est réévaluée en fonction des résultats et des retours d'expérience, cela peut amener à la réactivation de l'une des trois phases précédentes ou, au contraire, à la validation de la solution. Cette phase permet d'améliorer progressivement le processus de prise de décision et de s'adapter aux conditions changeantes.

Figure N°05 : Le modèle de processus de décision de SIMON.



Source : SIMON(1977)¹¹

• Les limites du modèle :

Cependant Le modèle de la rationalité limitée présente des limites à savoir, la complexité de l'environnement qui empêche de l'appréhender dans sa globalité, la

¹¹ B. YAHIAOUI « Contribution du système d'information à la prise de décision : cas des entreprises de Bejaïa », Mémoire pour l'obtention du magister, Université Abderrahmane MIRA de Bejaïa, Option gestion des entreprises, Sciences de gestion, Année universitaire 2015-2016, p.13.

Chapitre II : La place de l'information dans la prise de décisions

connaissance partielle des conséquences d'une décision. De plus, le modèle met énormément de lumière sur les limites cognitives et informationnelles, négligeant l'aspect émotionnel (préférences, jugements des décideurs...), et sans pour autant fournir suffisamment de conseils sur la façon d'atténuer ou surmonter ces biais, de plus les décisions prises par les décideurs ne sont pas systématiquement irrationnelles ou toujours sub-optimales car avec l'expertise et l'expérience ils peuvent être capables de prendre des décisions rationnelles même avec des ressources limitées. Au final, il n'existe pas de directives claires sur quelles heuristiques utiliser dans des situations spécifiques, ni sur leur précision ou leur applicabilité, ce qui peut parfois conduire à des erreurs ou à des décisions sub-optimales.

B. Le modèle de l'entreprise adaptative :

Le modèle de l'entreprise adaptative est un cadre conceptuel élaboré par les économistes et théoriciens **James G. MARCH** et **Richard CYERT** sur les travaux d'**H SIMON**, en accentuant leurs réflexions sur les buts de l'organisation.

- **Les apports du modèle :**

Selon eux, les entreprises sont considérées comme des systèmes comportementaux où seuls les acteurs internes ont des objectifs, et que l'objectif de l'entreprise en elle-même n'est que le résultat de négociations ou de compromis entre ces coalitions d'objectifs, dont certains conduisent aux prises de décision. Ainsi, les objectifs suivis ne sont pas rationnels, mais représentant plutôt le meilleur compromis possible.¹²

Ainsi, le modèle du comportement de décision dans l'entreprise chez **CYERT** et **MARCH** s'explique à travers quatre principes fondamentaux :

- **Le principe de résolution partielle des conflits**

Fait référence à l'existence d'un ensemble complexe d'objectifs parfois divergents au sein de l'organisation, ce qui peut entraîner des conflits, face à cela, les dirigeants décomposent les problèmes globaux en problèmes plus simples affectés à des unités différentes qui s'en occupent non pas simultanément mais séquentiellement. Le but n'étant pas de les résoudre complètement et d'une manière définitive, mais plutôt d'atteindre un compromis qui réponds aux besoins essentiels de différents groupes d'intérêts, les solutions ne sont donc pas optimales.

¹² STRATEGOR, « Politique générale de l'entreprise », 4e Edition , Ed Dunod, Paris, 2004. p.635.

Chapitre II : La place de l'information dans la prise de décisions

➤ **Le principe de limitation de l'incertitude**

Fait référence à la façon dont les organisations cherchent à réduire l'incertitude liée au contexte complexe et incertain de la décision accentué par l'absence d'informations complètes, ce qui rend difficile les prévisions, en négociant la mise en place de stratégies et de pratiques standards.

➤ **Le principe de recherche des solutions :**

Le modèle décrit la prise de décision comme une pratique, motivée par l'apparition d'un problème à résoudre, naïve, qui adopte une approche pragmatique et recherche des solutions « satisfaisantes » plutôt que « optimales », biaisée, c'est-à-dire que l'influence de la formation et l'expérience des décideurs jouent un rôle clé, à travers l'interaction des souhaits et des prévisions, par les distorsions de la communication.

➤ **Le principe de l'apprentissage organisationnel :**

La prise de décision est sensible à l'expérience de l'organisation, celle-ci reste soumise à un processus d'apprentissage permettant d'adapter ses objectifs, son attention, ses règles de recherche, améliorant ainsi ses processus et ces comportements en fonctions des résultats obtenus.

• **Les limites du modèle**

Comme pour chaque modèle existant, le modèle de l'entreprise adaptative souffre de certaines lacunes dont il convient de parler. Nous citons :

- L'ignorance des phénomènes d'innovation et de changement brutal, car le modèle repose sur l'hypothèse selon laquelle les choix sont conditionnés par les structures et les procédures existantes ;
- L'imprécision sur la manière dont les sous-unités interagissent, sur leur intégration et le rôle de la décision, mais aussi sur la façon dont sont définies les structures et les procédures, le modèle reste pudique sur la question de pouvoir ;
- Le modèle admet trop facilement que les règles sont suivies au pied et à 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 ;
- L'accent mis sur l'adaptation constante de l'entreprise peut entraîner une surcharge d'adaptation pour les entreprises, et une instabilité interne ;

Chapitre II : La place de l'information dans la prise de décisions

- Le Dépendance excessive à l'égard de l'environnement changeant, poussant les entreprise à réagir d'une manière passive plutôt que proactive en cherchant à l'influencer activement.

1.4.3. Le modèle du décideur politique :

Le modèle du décideur politique décrit l'organisation comme un ensemble de « joueurs » confrontés à des situations spécifiques, où les décisions à prendre sont non programmables et irréversibles (exemple décision politique ou stratégique), ses situations sont caractérisées par un contexte incertain, des informations limitées, et des conflits entre les décideurs au sujet des objectifs à suivre, ces derniers restent vagues, ambigus et instables.

Les « joueurs » -individus ou groupes- ont des intérêts, des préférences et des objectifs propres, contrôlent les différentes ressources de l'entreprise (autorité, statut, argent, temps, hommes, idées, informations), et doivent faire face à une rationalité limitée les empêchant d'évaluer toutes les options d'une manière exhaustive. Ainsi la prise de décision n'est pas optimale mais plutôt sub-optimale en raison de ces perceptions propres à chaque individus.

Les individus ou entités mènent des stratégies particulières à partir de leur situations propres. La confrontation des stratégies particulières est en partie régulée par la structure de l'organisation et s'exprime au travers des jeux de pouvoir, dans lesquels les acteurs utilisent avec plus ou moins d'habileté les ressources dont ils disposent. Influence, coalition, conflit, ruse, sont des éléments normaux du processus politique.¹³

A. Les limites du 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 des 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.¹⁴

¹³ STRATEGOR, « Politique générale de l'entreprise », 4e Edition, Ed Dunod, Paris, 2004, p.638.

¹⁴ STRATEGOR, « Politique générale de l'entreprise », 4e Edition, Ed Dunod, Paris, 2004, p.640.

Chapitre II : La place de l'information dans la prise de décisions

1.4.4. Le modèle de la poubelle :

Également connu sous le nom de « Garbage Can Model », c'est un modèle descriptif développé par **Michael D. Cohen**, **James G. March** et **Johan P. Olsen**, utilisé pour expliquer la complexité du processus de prise de décision. Il signifie que la situation décisionnelle est dite d'anarchie organisée dans laquelle il y a irrationalité liée non pas aux facteurs environnementaux, mais au nombre de décideurs et aux difficultés de les contrôler.

Ce modèle considère chaque occasion de choix comme une corbeille dans laquelle différentes sortes de problèmes et de solutions sont jetés par les participants (acteurs présents lors d'une opportunité de choix) au fur et à mesure de leur apparition, ces derniers ne sont pas systématiquement alignés, mais se rencontrent de manière opportuniste, en fonction des événements, des intérêts et des disponibilités des participants. La solution adéquate à la situation est validée à l'instar du reste, qui suit à une séance de brainstorming peuvent soit compléter la solution précédentes ou bien être choisies pour un problème ou situation nouvelles.

Ainsi, les problèmes sont saisis comme des opportunités pour mettre en œuvre les solutions préférées des décideurs fondées sur leur expérience et leur style personnel. Les décisions sont donc prises sans suivre un processus planifié ou rationnel, mais plutôt en fonction des circonstances du moment, et seulement un très faible pourcentage des solutions générées sont incorporés dans la décision finale. Quant aux solutions restantes, elles sont mises de côté et à un moment dans le cadre d'un brainstorming il se peut que l'une d'elles soit la plus adéquate à une nouvelle situation ou nouveau problème.

A. Les apports du modèle

D'une façon plus claire, la décision est le résultat ou l'interprétation de plusieurs facteurs relativement indépendants à l'intérieur d'une organisation. Elle est donc le résultat d'un couplage partiel et en partie aléatoire de quatre facteurs.¹⁵

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

¹⁵ CHARON, J.L., SEPARI, S., « Management: Manuel et Application », Ed Dunod, 2007, p.127.

Chapitre II : La place de l'information dans la prise de décisions

B. Les limites du modèle :

Le modèle de la poubelle présente lui aussi certaines limites, nous citons :

- Absence de structure et de rationalité, car l'accent est mis sur l'anarchie décisionnelle et l'absence de structure formelle dans le processus décisionnel entraînant une prise de décision chaotique et arbitraire ;
- Les décisions sont prises de manière opportuniste et dépendent des circonstances du moment, rendant difficile la prévisibilité ;
- Négligence de l'analyse approfondie des problèmes et alternatives et de la planification stratégique ;
- Simplification excessive du processus décisionnel en se concentrant uniquement sur les rencontres opportunes entre problèmes, solutions et participants, sous-estimant d'autres facteurs importants tels que les contraintes organisationnelles, les ressources disponibles, les contraintes externes, etc.

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.¹⁶

¹⁶ STRATEGOR, « Politique générale de l'entreprise », 4e édition , Ed Dunod, Paris, 2004, p.642.

Chapitre II : La place de l'information dans la prise de décisions

Section 02 : La prise de décision stratégique

La section suivante est consacrée à la présentation des étapes d'un processus normatif de prise de décision, au facteur influençant cette dernière, mais surtout à l'impact des SI dans une bonne prise de décision stratégique

2.1. Le processus de prise de décision :

Pour **H. SIMON**, il y a décision lorsqu'un individu sélectionne parmi toutes les actions possibles une ligne de conduite. C'est en fait un acte de choix, une conclusion tirée à partir d'un ensemble de prémisses de deux catégories.¹⁷

De ce fait, le processus de prise de décision est un processus cognitif désigné comme étant le cheminement d'étapes par lesquelles le décideur rassemble les informations, évalue les différentes alternatives, et analyse leurs conséquences afin de choisir une solution à un problème ou une situation donnée à travers la prise d'une décision.

Nous distinguons généralement plusieurs étapes dans le processus de décision. Les auteurs divergent sur le nombre de ces étapes : **SIMON** et **LINDMERC** compte trois étapes, **NIGRO** et **HARISON** six étapes. Cette divergence s'explique par les facteurs suivants : la taille de l'entreprise et le nombre d'individus (interne, externe) qui la composent, la complexité de la décision et la nature du problème posé, le temps préconisé à la prise de décision, la disponibilité des ressources (humaines, matérielles), le niveau de la pertinence de l'environnement interne et externe à la prise de décision, l'expérience et la disponibilité de l'information au moment de la prise de décision.¹⁸

¹⁷ SIMON, H., « Rationality in Political Behavior », Political Psychology, 1995, Volume 16, N°01, p.124.

¹⁸ YAHIAOUI, B., « Contribution du système d'information à la prise de décision : cas des entreprises de Bejaïa », Mémoire pour l'obtention du magister, Université Abderrahmane MIRA de Bejaïa, Option gestion des entreprises, Sciences de gestion, Année universitaire 2015-2016, p.16.

Chapitre II : La place de l'information dans la prise de décisions

Tableau N°06: Le nombre d'étape du processus de décision

(FEDMAN et ARNOLD, 1983)	(JANIS, 1982)	(ARCHER, 1980)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Comprendre le problème. 2. Fixer les objectifs. 3. Développement des alternatives. 4. Collecte de l'information. 5. Evaluation des alternatives. 6. Choix d'alternative adapté. 7. La mise en œuvre du choix. 8. Evaluation du choix. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Un besoin à la décision. 2. Définition du problème. 3. Le choix. 4. L'application. 5. Le traitement. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compréhension et surveillance de l'environnement de la décision. 2. Détermination du problème. 3. Détermination des objectifs de la décision. 4. Analyse de problème. 5. Développement des solutions possibles. 6. Construire les critères d'évaluations. 7. Evaluation des alternatives. 8. Choix d'altérative. 9. Mise en œuvre du choix.
(HILL, 1989)	(MINTEZBERG et al, 1976)	(HARRISON, 1975)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Définition du problème. 2. Besoin à la décision. 3. Développement des alternatives. 4. Choix. 5. Application. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comprendre le problème (besoin à la décision). 2. Définition du problème 3. Collecte d'information (recherche). 4. Développement des alternatives (analyse). 5. Evaluations des alternatives. 6. Choix. 7. Suivie. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fixer les objectives de l'organisation. 2. Recherche de l'alternative 3. Comparaison et évaluation de l'alternative. 4. Choix. 5. Mise en œuvre de la décision. 6. Suivie de la décision.

Source : YAHIAOUI Brahim.¹⁹

¹⁹ YAHIAOUI, B., « Contribution du système d'information à la prise de décision : cas des entreprises de Bejaïa », Mémoire pour l'obtention du magister, Université Abderrahmane MIRA de Bejaïa, Option gestion des entreprises, Sciences de gestion, Année universitaire 2015-2016, p.17.

Chapitre II : La place de l'information dans la prise de décisions

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:

2.1.1. La reconnaissance du problème :

La prise de conscience d'un problème ou d'une opportunité est la première étape du processus décisionnel. Elle requiert une surveillance des facteurs internes et externes de l'environnement, afin de percevoir une question qui mérite une intention exécutive.²⁰

Il s'agit donc d'identifier clairement et précisément la problématique à résoudre et les objectifs à atteindre, ces derniers doivent être des objectifs SMART, alignés avec la vision à long terme et la mission de l'entreprise, et de déterminer les résultats attendus de la prise de décision.

2.1.2. L'analyse de la situation:

Une fois la problématique posée, il y a lieu de procéder à une collecte de données et d'informations pertinentes relatives à cette dernière, concernant l'environnement interne, à savoir l'identification des forces et faiblesses, des avantages concurrentiels, des performances internes etc., mais aussi externe de l'entreprise, les tendances économiques, les opportunités et les menaces du marché, les évolutions technologiques etc. L'utilisation d'outils de diagnostic stratégique tels que **SWOT**, **PESTEL**, **cinq forces de PORTER** etc., peut faciliter ce processus.

2.1.3. La formulation d'alternatives:

Une fois le problème défini et les objectifs clarifiés et précisés, il y a lieu d'identifier et générer les différentes options stratégiques possibles pour résoudre le problème ou exploiter les opportunités, celles-ci peuvent inclure l'expansion géographique, la diversification des produits ou des marchés, les partenariats stratégiques etc. Concrètement, il existe beaucoup de façons possibles pour résoudre un problème, qui peuvent être identifiés au niveau de l'entreprise ou en faisant appel à d'éventuels experts, conseils ou avis extérieurs.

2.1.4. La sélection de la meilleure alternative :

Ainsi, les options stratégiques générées sont évaluées et comparées en listant les avantages et inconvénients pour chacune d'entre elles, en calculant et mesurant les coûts et les

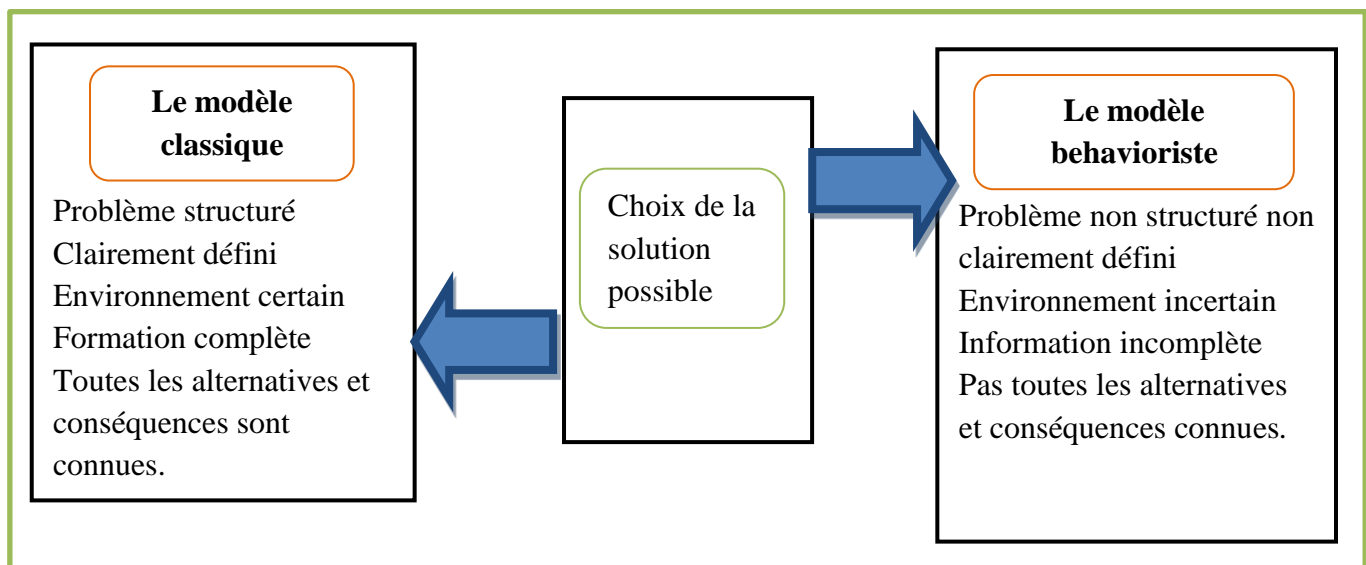
²⁰ DAFT, R.L., et al, « Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, and Company Performance: An Empirical Study », *Strategic Management Journal*, Volume 09, N°02, Mars, 1988, pp.123-139.

Chapitre II : La place de l'information dans la prise de décisions

risques propres à chacune, en analysant leur faisabilité et adéquations par rapport aux objectifs prédéfinis etc. Cette étape permet de choisir les options les plus prometteuses et de les hiérarchiser en fonction de leur pertinence stratégique.

Afin de choisir ou de sélectionner la solution efficace au problème, deux approches (approche classique et l'approche behavioriste) déterminent le choix de la solution possible. (Voir figure n°06)

Figure N°06 : Les approches de choix de la solution possible.



Source: R.S. JOHN.²¹

2.1.5. La mise en place de la décision :

Après avoir choisi une alternative qui répond au mieux à la problématique de base, le manager doit relever le défi de mettre en œuvre la décision, cela implique souvent la communication de la décision aux différents acteurs impliqués, l'affectation des responsabilités, l'allocation des ressources nécessaires, le listage des actions à mener d'une façon claire et cohérente.

2.1.6. L'évaluation de la décision :

La dernière étape dans le processus de prise de décision consiste à suivre et évaluer régulièrement les résultats de la décision par rapport aux objectifs fixés afin d'identifier les

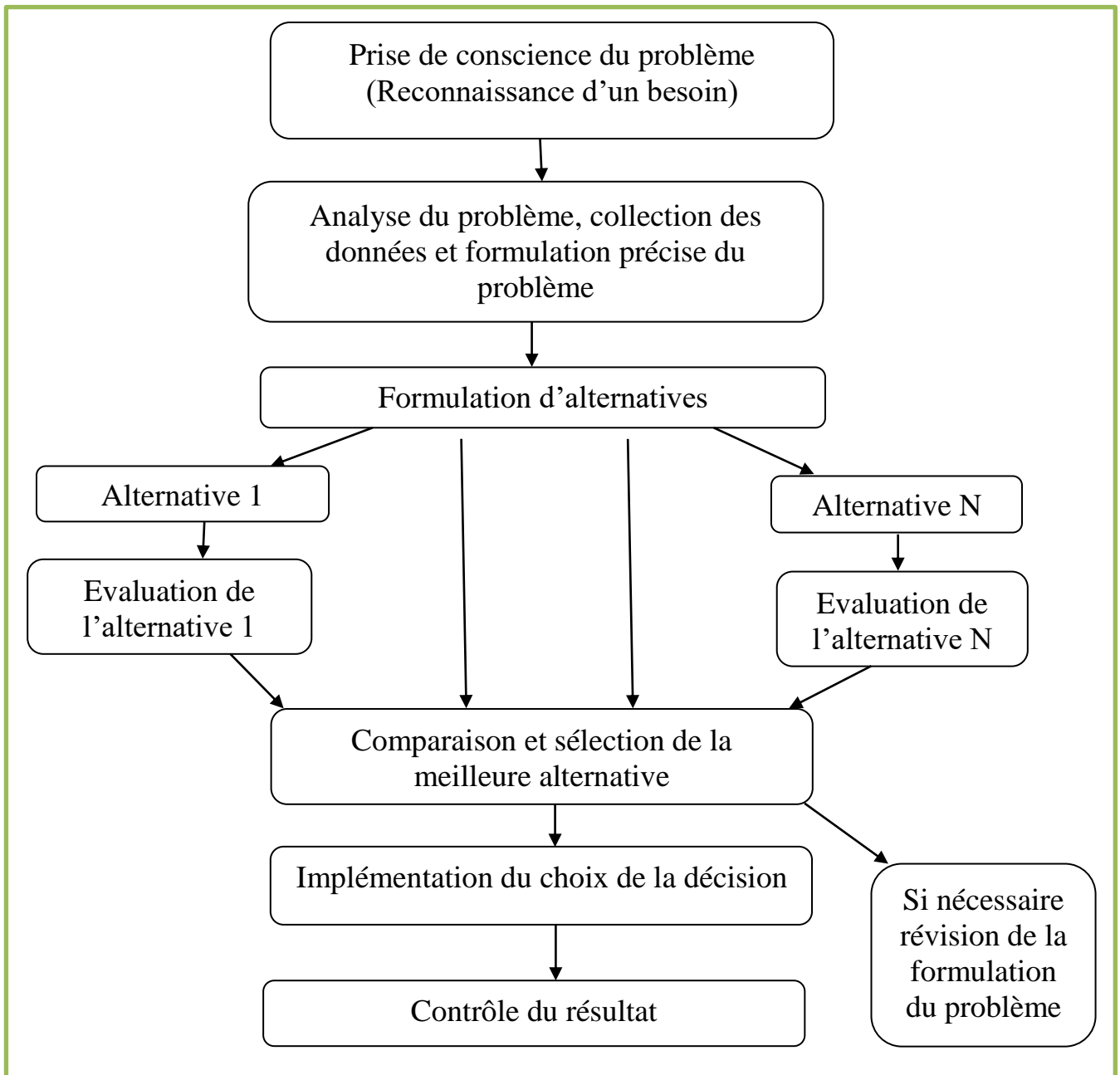
²¹ JOHN, R.S., « Introduction to Management », 11e édition, Ed John Wiley, 2011, p.172.

Chapitre II : La place de l'information dans la prise de décisions

ajustements nécessaires permettant de s'adapter aux changements ou obstacles rencontrés s'assurant ainsi que la décision reste pertinente et efficace.

Il est important de noter que le processus de prise de décision stratégique est itératif et peut nécessiter des ajustements et des adaptations en fonction des changements de l'environnement et des résultats obtenus. Les dirigeants doivent être prêts à réévaluer leur stratégie et à apporter des modifications lorsque cela est nécessaire pour maintenir la pertinence et l'efficacité de la décision dans un environnement dynamique.

Figure N°07: Les étapes de la prise de décision.



Source : K. BOUTALEB.²²

2.2. L'écosystème de la décision stratégique :

La prise de décision stratégique en entreprise est influencée par une multitude de facteurs (objectifs et subjectifs) qui peuvent être internes ou externes à l'organisation. Ces

²² BOUTALEB, K., « Théories de la décision », Ed Office des Publications Universitaires, Ain Timouchent university, Ain Timouchent, 2006, p.34.

Chapitre II : La place de l'information dans la prise de décisions

facteurs peuvent avoir un impact significatif sur les choix stratégiques pris par les dirigeants et les gestionnaires, et orienter positivement ou négativement les décisions, et inversement ses dernières peuvent impacter l'entreprise et ses composantes en passant par l'environnement dans lequel elle exerce son activité.

Pour **SIMON** et **THOMPSON** (1998), la prise de décision est influencée par un grand nombre de variables. Ils distinguent quatre catégories de base dans la recherche sur la nature managériale de la prise de décisions dans les entreprises: facteur spécifique à la décision; les facteurs environnementaux ou facteur externe; les facteurs organisationnels ou facteur interne; et les facteurs individuels des managers.²³

Parmi cette foule de facteurs, nous pouvons considérer les suivants :

2.2.1. L'environnement extérieur :

L'entreprise est une cellule parmi l'ensemble des composantes d'un système socioéconomique, ces décisions stratégiques sont influencées par ce dernier et inversement ont des effets directs ou indirects sur celui-ci.

Cet environnement externe (national mais aussi international) est constitué par l'ensemble des conditions économiques, sociales, et politiques existantes à un moment donné dans le temps, son influence est exercée par des facteurs tels que la concurrence, les évolutions du marché, le cadre réglementaire, les changements économiques, sociaux et politiques etc., elle peut être positive ou négative selon le degré de stabilité ou de turbulence qui caractérise les facteurs précités ce qui oblige les managers à rester attentifs aux signaux émis par cet environnement, qu'elles soient des opportunités ou des menaces, les analyser et adapter leur décisions en conséquences.

Toutefois, ces décisions stratégiques peuvent à leur tour exercer une certaine influence sur l'environnement externe de l'entreprise et être proactive en optant pour des choix stratégiques spécifiques, par exemple, une décision de lancement de nouveaux produits innovants peut changer la dynamique concurrentielle en attirant de nouveaux clients et en forçant les concurrents à s'adapter, de même, une expansion géographique à l'international peut avoir un impact sur les marchés étrangers et créer de nouvelles opportunités commerciales.

²³ EDWARDS, P., BOWEN, P., « Risk Management in Project Organizations », Ed UNSW Press, 2004, p.76.

Chapitre II : La place de l'information dans la prise de décisions

La prise d'une décision stratégique peut également influencer sur le plan réglementaire et légal, à travers des choix tels que l'adoption de pratiques commerciales responsables ou la mise en place de politiques de durabilités répondant ainsi aux attentes croissantes des consommateurs en matière de responsabilité sociale.

2.2.2. L'environnement intérieur :

L'environnement interne de l'entreprise crée le contexte dans lequel les décisions stratégiques sont prises, il exerce une influence considérable sur celles-ci par des facteurs liées à la taille, au rythme de croissance de l'entreprise, à la structure organisationnelle, la culture etc.

La culture d'entreprise, par exemple, peut favoriser l'innovation et l'audace ou privilégier la prudence et la stabilité, elle influe donc sur la propension de l'entreprise à prendre des risques et adopter des initiatives stratégiques ambitieuses. Selon **BEYER** (1981), la culture et l'idéologie influent la nature du processus de prise de décisions de plusieurs façons : il offre une base pour l'identification du problème, la définition des objectifs, et génèrent des alternatives. Cela rend plus facile pour les managers de s'accorder sur les objectifs qui sont légitimes et quelles sont les alternatives qui méritent d'être poursuivies.²⁴

La structure organisationnelle est définie comme le degré d'intégration, de formalisation et de centralisation. Une structure hiérarchique rigide peut ralentir le processus de prise de décision, tandis qu'une structure plus flexible peut favoriser la réactivité et l'adaptation rapide au changement et donc une prise efficace de décision. **MILLER**(1987), a constaté que l'intégration formelle est positivement liée à la mesure de la rationalité et de l'interaction dans le processus de prise de décision, en particulier dans les entreprises performantes et innovantes.²⁵

Les politiques, procédures, et objectifs sont liés à la prise de décision. Une définition claire des objectifs, formalisation des procédures et règles fournissent un environnement propice, et guident le comportement de la décision du manager vers la réalisation des buts prévus.²⁶

²⁴ BEYER, M., « Ideologies, values, and decision-making in organization, In Sharfman », Journal of Management Studies, Volume 34, 1981, pp.190-215.

²⁵ MILLER, D., « Strategic making and structure: analysis and implications for performance», Academy of Management Journal, Volume 30, 1987, pp.06-31.

²⁶ NOORAIE, M., « Factors Influencing Strategic Decision-Making Processes », International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences July, Volume 02, N°7, 2012, p.06.

Chapitre II : La place de l'information dans la prise de décisions

A contrario, la décision stratégique à son tour peut avoir un impact significatif sur l'environnement interne. En effet, elle peut entraîner des changements au niveau de la structure organisationnelle, par exemple en se développant à l'international, elle doit créer de nouveaux départements ou filiales pour gérer ses opérations à l'étranger, de même quand il s'agit de diversifier ses DAS.

La décision stratégique est en mesure d'influencer également la culture d'entreprise, par exemple, si l'entreprise décide de mettre l'accent sur l'innovation, cela peut encourager une culture de créativité et de prise de risque en son sein, influençant par la même occasion la ressource humaine, en l'incitant à développer de nouvelles compétences, ou se tourner vers le recrutement de talents spécifiques pour mettre en œuvre la vision stratégique.

2.2.3. L'information :

L'information joue un rôle essentiel dans la prise de décision stratégique au sein de l'entreprise, elle influence celle-ci en permettant aux décideurs de mieux comprendre les contraintes dans leur environnement que ce soit l'interne ou l'externe, d'identifier des solutions et d'envisager les conséquences et les risques de chacune d'entre elles, elle contribue par conséquent à élargir leur champ de vision.

Pour une prise de décision réussie les dirigeants s'appuient sur des informations (qualitatives et quantitatives) pertinentes et fiables, ce qui leur permet de formuler des objectifs réalistes, d'évaluer l'efficacité des décisions mises en œuvre et d'identifier les domaines d'amélioration.

LIN, COLE & DALKIR (2014) indiquent que l'information utile aux décideurs doit être évaluée selon sa pertinence, sa compréhensibilité, sa fiabilité, son accessibilité, et selon le temps et l'effort requis pour l'obtenir et l'exploiter. Si elle remplit les critères mentionnés précédemment, l'information permet de réduire l'incertitude, autrement dit de faire passer le décideur d'un état d'ignorance à un état de risque ou de certitude.²⁷

Au final, la disponibilité de l'information en quantité et qualité influe sur la compréhension de la décision, et inversement cette décision peut impacter l'information au sein de l'entreprise. En effet, les décisions prises par les dirigeants déterminent directement les besoins en informations spécifiques qui éclairent ses choix, mais influencent également le partage d'informations, des décisions concernant la décentralisation ou la centralisation de

²⁷ DREVON, E., MAUREL, D., DUFOUR, C., « Veille stratégique et prise de décision : une revue de la littérature Strategic Monitoring and Decision Making: A Literature Review », Revue Documentation et bibliothèque, Volume 64, N°01, Janvier-Mars 2018, pp.28-34.

Chapitre II : La place de l'information dans la prise de décisions

certaines activités peuvent affecter la circulation de l'information entre les différentes unités et départements.

En outre, la décision est en mesure d'impacter les SI et les outils d'analyse utilisés, car des choix technologiques avisés peuvent améliorer les fonctions du SI, offrant aux décideurs des informations plus fiables et en temps réel.

2.2.4. La personnalité du dirigeant :

Le processus de décision est étroitement lié aux caractéristiques psychotiques et intellectuelles du dirigeant, en tant que figure clé de l'organisation, il exerce une influence considérable de par son intelligence, sa compétence, son expérience mais aussi sa vision et ses valeurs.

Il y a plusieurs des facteurs individuels qui influent sur la prise de décision. Les facteurs importants comprennent les expériences passées, une variété des préjugés cognitifs, les différences individuelles, y compris l'âge et le statut socio-économique, et d'une pertinence personnelle.²⁸

Tout d'abord, cette vision stratégique propre au dirigeant oriente la démarche décisionnelle de l'entreprise en définissant les objectifs à long terme, soutenue par son expertise et sa capacité de jugement et d'évaluation des différentes alternatives. Ainsi, selon **JACKSON** et **DUTTON** (1988), le manager prend des actions différentes dans le cas où il perçoit la décision comme une opportunité ou comme une menace.²⁹

Ensuite, les décisions prises sont formulées non seulement à travers des analyses et calculs de probabilités, mais parfois l'expérience du décideur suffit, ce dernier face à une situation problématique cherche à la reconnaître par rapport à une situation déjà vécue, en mobilisant sa mémoire, ce qui permet de prendre des décisions extrêmement rapidement.

Selon **DANE & PRATT** (2007), l'intuition est un processus inconscient de traitement de l'information, qui relie, de manière holistique, des éléments d'information épars, rapidement et immédiatement, et qui implique des jugements émotionnels. Le décideur émettrait donc une conclusion rapide en se basant sur des éléments d'information souvent disséminés et sans lien apparent, et en tenant compte de ses émotions. La prise de décision par

²⁸ DIETRICH, C. « Decision Making: Factors that Influence Decision Making », Heuristics Used, and Decision Outcomes, 2010, Volume 02, N°02, p.01.

²⁹ PAPADAKIS, V.M., et al « Strategic decision-making processes: The role of management and context. », Strategic Journal of management, 1998, volume 19, pp.115-147.

Chapitre II : La place de l'information dans la prise de décisions

intuition impliquerait l'acquisition implicite de connaissances issues de stimuli dans l'environnement.³⁰

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

Au fil du temps, la décision peut agir profondément sur la personnalité du décideur, en effet les choix stratégiques auxquels il est confronté peuvent entraîner des défis et pressions importantes qui façonnent sa manière de penser et d'agir.

De plus, lorsqu'il est face à des choix complexes, des aspects de sa personnalité tels que sa capacité à prendre des risques, sa tolérance à l'incertitude et sa confiance en soi peuvent se révéler, et sa réactivité émotionnelle (sang-froid, calme...) est influencée.

Enfin, le succès ou non d'une décision peut avoir un impact sur la confiance en soi du décideur, et influence sa capacité à apprendre et s'adapter davantage.

2.2.5. Le temps :

Le temps exerce une influence cruciale sur la prise de décision stratégique, car c'est une ressource rare et précieuse dans un environnement dynamique et compétitif, sa pression pousse les décideurs à prendre des décisions rapides afin de saisir des opportunités ou bien éviter des menaces potentielles.

Le temps constitue généralement une contrainte pour le décideur surtout lorsqu'il s'agit de prendre des décisions au moment opportun. Ainsi la programmation temporelle de la décision est importante pour le manager autant au niveau de la conception qu'au niveau de son exécution, car une décision retardée peut ne pas avoir d'effet sur la solution d'un problème se posant avec urgence, et inversement, la prise de décision avant terme se traduit par une situation d'attente préjudiciable, faisant perdre son efficacité et sa pertinence au moment de réalisation de la décision.

Ceci dit, malgré l'importance du timing parfait, le choix de ce dernier dépend de la capacité du manager à réaliser la stabilité et une bonne appréhension des influences de l'environnement interne et externe. Dans certaines situations, le manager peut être obligé de

³⁰ DREVON, E., MAUREL, D., DUFOUR, C., « Veille stratégique et prise de décision : une revue de la littérature Strategic Monitoring and Decision Making: A Literature Review », Revue Documentation et bibliothèque, Volume 64, N°01, Janvier-Mars 2018.

Chapitre II : La place de l'information dans la prise de décisions

prendre une décision immédiatement. Dans ce cas, le manager a un temps limité pour prendre, recueillir et analyser les données recueillies. En raison de la pression du temps et l'urgence de la décision, le risque d'erreurs est élevé.³¹

La décision stratégique à son tour a une influence majeure sur le temps, celle-ci peut être un processus chronophage, car impliquant souvent l'analyse approfondie de multiples scénarios et la consultation de plusieurs parties prenantes, donc plus la décision est complexe plus elle nécessite davantage de temps pour être élaborée de manière réfléchie et informée.

2.3. L'influence de l'information sur la prise de décision :

La prise de décision intervient à différents niveaux de plusieurs manières, elle peut donc concerner : le choix d'une orientation stratégique, la définition des conditions de résolution d'un problème ou d'une difficulté, elle peut avoir des conséquences plus ou moins positives pour l'organisation, etc. Le processus de prise de décision doit donc permettre de définir et de lancer des actions pertinentes et efficaces pour atteindre l'objectif de l'organisation. Les objectifs à partir desquels les actions ont été décidées doivent être cohérents avec le contexte de la prise de décision. Mais la définition des objectifs et la mise en cohérence ne sont pas suffisantes. Le choix des actions pertinentes parmi l'ensemble des actions possibles sera conditionné par la qualité, la disponibilité, la pertinence des informations disponibles à cet instant.³²

Ainsi, pour décider il faut des informations, mais pas n'importe lesquelles, des informations de qualité présentes au sein de l'entreprise, mais aussi à l'extérieur. En fournissant aux décideurs un accès privilégié à des données pertinentes, cela permet de dégager des perspectives claires et informées sur les opportunités à saisir et les défis à relever, et de soutenir la coordination entre les différentes équipes et niveaux hiérarchiques grâce à l'absence d'asymétrie informationnelle, favorisant par-là la compréhension partagée des objectifs stratégiques et la mise en œuvre cohérente des plans d'action.

2.3.1. Les systèmes d'information et la prise de décision :

Le flux d'information collecté dans l'entreprise, résultat d'une veille stratégique efficace, se doit d'être filtré et analysé de manière à ce qu'elles soient pertinentes et exploitable dans un processus décisionnel. Pour ce faire, les acteurs de la veille ont recours aux systèmes d'information équipés d'outils d'analyse avancés, de modèles prédictifs et de

³¹ RUDANI, R.B., « Principles of Management », Ed Tata McGraw Hill Education Private Limited, 2013, p.140.

³² MOLLARD, D., « Systèmes décisionnels et pilotage de la performance » Ed Lavoisier, Paris, 2006, p.20, 21.

Chapitre II : La place de l'information dans la prise de décisions

capacités de visualisation, facilitant la consolidation, et l'interprétation des informations nécessaires à la prise de décisions plus éclairées.

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.

2.3.2. Les systèmes d'aide à la décision et le business intelligence :

D'après ROY(1985) : « *L'aide à la décision est l'activité de celui qui, prenant appui sur des modèles clairement explicités mais non nécessairement complètement formalisés, aide à obtenir des éléments de réponses aux questions que se pose un intervenant dans le processus de décision, éléments concourant à éclairer la décision et normalement à prescrire, ou simplement à favoriser un comportement de nature à accroître la cohérence entre l'évolution du processus d'une part, les objectifs et le système de valeurs au service desquels cet intervenant se trouve placé d'autre part.* ».³³

Les systèmes d'aide à la décision sont des outils technologiques sophistiqués et explicitement plus complet, spécialement conçu pour faciliter aux acteurs de la décision la résolution des problèmes en compilant des informations de différentes sources de données brutes.

Un SI orienté vers l'aide à la décision touche à tous les aspects de l'entreprise, donnant ainsi un sens au flux d'informations recueillis et faisant un tri systématique à l'aide de techniques informatiques, modèles analytiques intégrés, simulations, afin de produire des rapports d'informations complets soutenant une prise de décision stratégique réussie, destiné au dirigeant.

³³ MERAD, M., « Aide à la décision et expertise en gestion des risques », Ed Tec&Doc Lavoisier, 2010, p.64.

Chapitre II : La place de l'information dans la prise de décisions

L'évaluation des alternatives, l'analyse des risques et le choix de la décision à prendre sont du ressort du dirigeant, en raison de sa connaissance de l'entreprise, concernant la disponibilité des ressources (financières, humaines...), de la performance de l'entreprise etc., ce qui l'orientera à choisir l'option stratégique la plus adéquate.

Le SIAD peut être alimenté par la RH, ou bien entièrement informatisé, c'est le cas de ce qu'on appelle la Business Intelligence.

La BI est un SIAD qui permet d'analyser et de comprendre le fonctionnement des organisations, mais surtout de prendre de meilleures décisions stratégiques, le tout sur la base d'informations réelles (la Data). En utilisant des méthodes telles que l'extraction, la transformation et le chargement, la visualisation interactive et le reporting automatisé, la BI permet aux entreprises, d'abord, de rassembler des données de façon récurrente, périodiquement, et auprès de multiples sources (internes et externes), et de les stocker dans des entrepôts de données (Data Warehouse). Pour ensuite, les analyser et les travailler en profondeur, en les restructurant et les triant pour en extraire les informations utiles, celles-ci alimentent des supports de visualisation (Dashboard) à destination des décideurs. Elles seront présentées et diffusées sous forme de tableaux de bord, régulièrement mis à jour, et personnalisables selon les utilisateurs et leur besoins.

L'objectif, est de fournir aux décideurs une vue complète des performances de l'entreprise, des tendances du marché et d'autres indicateurs clés qui facilitent la planification et l'identification des opportunités, afin de prendre des décisions stratégiques éclairées et réactives et orienter leurs stratégies.

2.3.3. Le business intelligence et l'intelligence artificielle :

De nos jours, l'IA est fortement présente dans les entreprises de tous secteurs, et permet d'apporter davantage d'intelligence, et une efficacité dans la résolution des problèmes et l'exploitation des processus.

C'est pourquoi, il est nécessaire d'intégrer une IA au système BI, car si ce dernier fournit un état de l'existant, et reste très terre à terre, l'IA, quant à elle est axée sur la prospective, elle est capable de faire de la prédiction à partir de matière brutes et d'y trouver des corrélations pas encore mises en évidences. De plus la BI est fondée sur l'exploitation de données importantes, mais surtout cohérentes, choisies, ordonnées et triées, ce qui rend ses tableaux de bords pertinents, car définis par un cerveau humain expert, mais surtout limité, or que l'IA est capable d'explorer le Big Data librement, c'est-à-dire analyser et exploiter des données non préalablement formatées et ordonnées.

Chapitre II : La place de l'information dans la prise de décisions

Au final, ces deux disciplines sont complémentaires, car en répondant à des demandes préalables mais surtout des questions non posées, les dirigeants sont en mesure d'avoir à leur disponibilité des données totalement analysées, la génération des différentes alternatives et choix stratégiques, mais surtout la recommandation d'une option favorable pour une prise de décision stratégique.

Chapitre II : La place de l'information dans la prise de décisions

Conclusion :

Au final, la prise de décision stratégique est un élément fondamental dans la gestion et la croissance des organisations, elle consiste à choisir des orientations stratégiques qui permettent de répondre aux défis du marché, d'exploiter ses opportunités et de rester compétitif. D'ailleurs, elle ne se limite pas à un évènement ponctuel, mais plutôt à un processus continu qui nécessite une analyse approfondie, une réflexion stratégique et une vision à long terme.

Au fil de ce chapitre, nous avons exploré les différents modèles de prise de décision stratégique, qui offrent chacun une perspective unique sur la manière dont les décisions stratégiques sont prises, en mettant en évidence les influences internes et externes qui interviennent dans le processus.

De plus, nous avons mis en évidence le rôle crucial des SI dans ce processus, ces derniers fournissent aux décideurs un accès rapide et fiable aux données pertinentes, soutiennent la simulation des scénarios et aident à la formulation et la mise en œuvre de stratégies efficaces, tout en contribuant à l'alignement de la prise de décision stratégique sur les objectifs globaux de l'entreprise.

Le chapitre suivant, chapitre empirique de notre travail, est dédié à la recherche sur terrain effectuée par nos soins au sein d'une entreprise algérienne et la discussion des résultats obtenues en aval de celle-ci.

Cas empirique

Chapitre 03 :

Systeme d'information et prise de décision cas ATM MOBILIS

Chapitre III : Système d'information et prise de décision cas ATM Mobilis

Introduction :

Les précédents chapitres ont jeté les bases conceptuelles et théoriques de notre mémoire, présentant les fondements et concepts clés liés à notre thématique de recherche, ce qui nous a permis de mieux la cerner et de déterminer la méthodologie adéquate pour vérifier la validité de nos propositions de recherche préalablement soumises, et répondre par la suite à notre problématique.

Ce troisième chapitre fait l'objet de la partie empirique de notre étude réalisée tout au long de notre stage pratique, ici il ne s'agit plus de présenter des théories et concepts, mais plutôt d'établir une analyse réelle pour répondre au comment le SI contribue-t-il à une prise de décisions stratégiques au sein d'une entreprise, en l'occurrence **ATM Mobilis**.

Nous avons choisi l'entreprise **ATM Mobilis**, entreprise de téléphonie mobile algérienne à la tête de son marché, un marché oligopolistique caractérisé par la présence de deux concurrents, en raison de l'importance qu'elle accorde à l'information dans son quotidien et à l'utilisation des SI dans sa gestion, ainsi donner des éléments de réponse à notre problématique.

Le chapitre est organisé en deux sections, la première dans laquelle l'organisme d'accueil et la direction qui nous a pris en charge sont présentés, ainsi que notre méthodologie de recherche. La seconde, met l'accent sur l'analyse des résultats obtenus lors de notre étude et des recommandations nécessaires.

Chapitre III : Système d'information et prise de décision cas ATM Mobilis

Section 01 : Présentation de l'entreprise et choix méthodologique

Dans cette section, nous allons présenter notre organisme d'accueil pour notre travail de recherche **ATM Mobilis**, ainsi que la direction qui nous a pris en charge la DSPP.

1.1. Présentation de l'entreprise ATM Mobilis :

L'entreprise est présentée à travers son historique, son organisation, ses objectifs, ainsi que les chiffres qui lui sont reliés.

1.1.1. Historique et statut juridique :

ATM Mobilis, Société Par Actions (SPA), est le premier opérateur de téléphonie mobile en Algérie, l'entreprise a été créée suite au réaménagement qu'a connu le secteur (loi 2000-03) à l'ouverture du marché de la téléphonie mobile à la concurrence.

Le 28 Mars 2018 **ATM Mobilis** ne devient plus une filiale du groupe Algérie Télécom mais une entreprise indépendante relevant d'un Holding pilote constitué de : Algérie Télécom, Algérie Télécom Satellite, ATM Mobilis, ATE, COMMINTAL et enfin SATICOM.

Depuis sa création, **ATM Mobilis** s'est fixée des objectifs principaux qui sont : la satisfaction client, la fidélisation client, l'innovation et le progrès technologique, qui lui ont permis de faire des profits et d'acquérir près de 20 Millions d'abonnés en un temps record. Optant pour une politique de changement et d'innovation, **ATM Mobilis** travaille en permanence sur son image de marque et veille constamment à offrir le meilleur à ses clients, en déployant un réseau de haute qualité, en assurant un service client satisfaisant et en créant des produits et services innovants.

ATM Mobilis est positionnée comme étant un opérateur proche de ses partenaires et de ses clients, renforcée par sa signature institutionnelle : « Ensemble nous construisons l'avenir ». Son slogan est une promesse d'écoute et un signe de son engagement à assumer son rôle dans le développement durable grâce à sa participation dans le progrès économique, son respect de la diversité culturelle, son engagement d'assumer son rôle social et sa participation à la protection de l'environnement.

Chapitre III : Système d'information et prise de décision cas ATM Mobilis

Figure N°08: Logo d'ATM Mobilis



Source : www.mobilis.dz

1.1.2. Chiffres clés d'ATM Mobilis (au 31/12/2022) :

- Capital Social : 100 000 000 000 DA
- Chiffre d'Affaires Annuel : 144 Milliards DA
- Part de marché Chiffre d'Affaires : 44.4%
- Parc Abonnés : 21.5 millions
- Part de marché Parc Abonnés : 43.5 %
- 2G BTS (Base Transceiver Station) : plus de 14.8 mille BTS
- 3G NodeB : 10 mille
- 4G e-NodeB : plus de 8 mille
- Agences Mobilis : 188
- Points de vente indirecte : 77 580
- Effectif total: 5947 employés

1.1.3. Organisation d'ATM Mobilis :

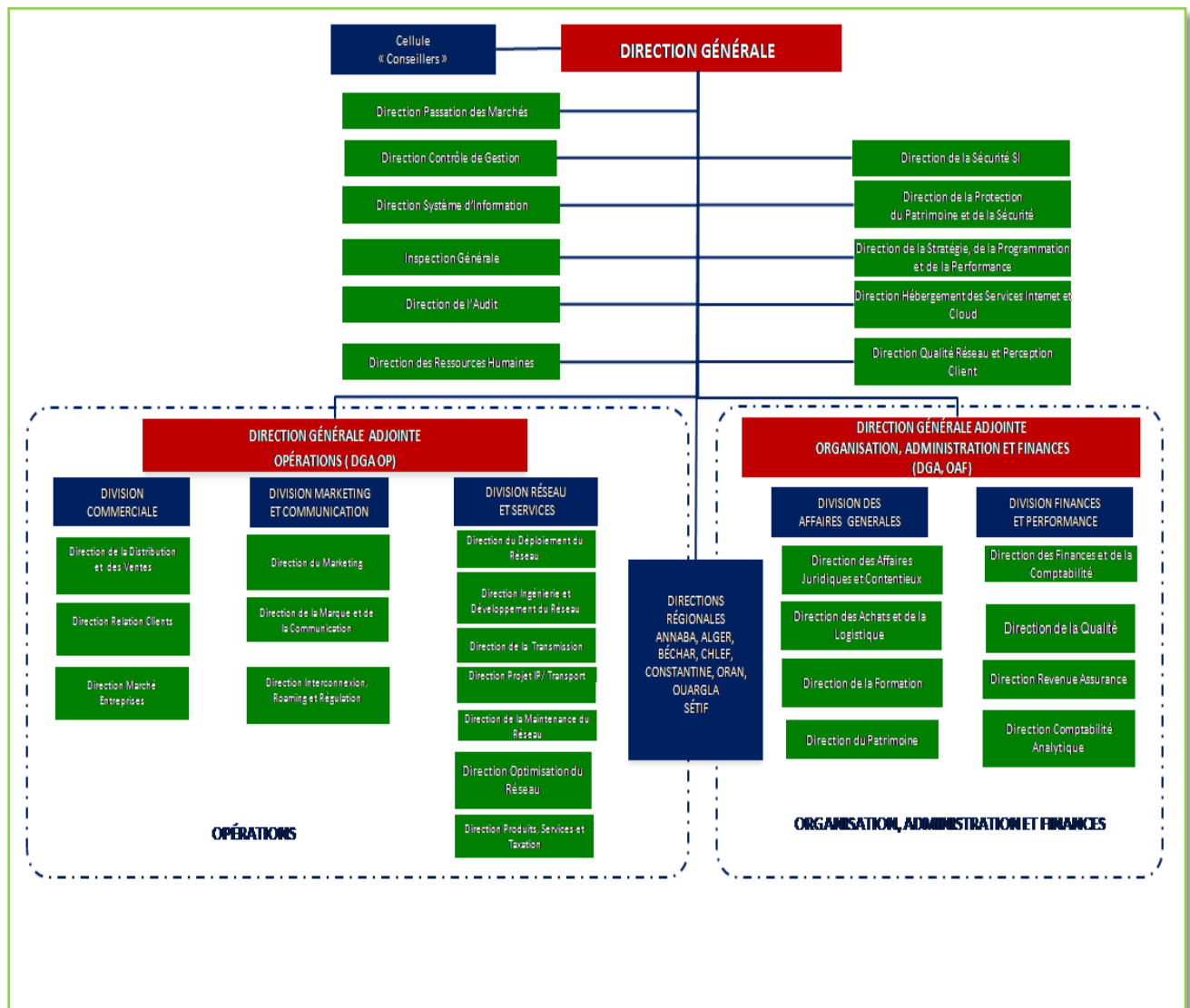
ATM Mobilis est organisée selon les standards mondiaux de management, dirigée par un Président Directeur Général (PDG) entouré de Directeurs de Divisions, Directeurs Centraux et Régionaux et de Conseillers. Son conseil d'administration est composé de membres issus d'horizons professionnels divers, qui valident essentiellement les choix stratégiques de l'entreprise et veillent à la réalisation des objectifs qui en découlent.

La mise à niveau d'**ATM Mobilis** a été opérée sur tous les plans : technologique, financier, commercial et humain et a nécessité :

Chapitre III : Système d'information et prise de décision cas ATM Mobilis

- L'introduction de nouveaux outils d'audit, qualité, revenue assurance, géomarketing, veille marketing et technologique, communication interne on-line et système d'information ;
- Le lancement d'une vaste campagne de recrutement pour renforcer toutes les structures de l'entreprise ;
- Le lancement du programme de formation du personnel pour assurer une vraie montée en compétence de ses salariés ;
- La définition de la vision, de la stratégie et de l'organisation d'ATM Mobilis, ainsi que l'élaboration de business plan réaliste ;
- La redéfinition complète des procédures et processus touchant toutes les activités de l'entreprise.

Figure N°09: Organisation d'ATM Mobilis



Source : Documents internes d'ATM Mobilis

Chapitre III : Système d'information et prise de décision cas ATM Mobilis

Les principes d'organisation adoptés par **ATM Mobilis** reposent sur la séparation entre les activités opérationnelles (Direction Adjointe Opérations) et les activités fonctionnelles (Direction Adjointe Organisation, Administration et Finances) en central et la mise en œuvre des activités opérationnelles en régional (Directions régionales).

1.1.4. Missions et valeurs de l'entreprise :

Parmi les missions et valeurs de l'entreprise nous retrouvons :

A. Mission :

ATM Mobilis a pour mission principale d'offrir un service de téléphonie mobile de grande qualité, simple, efficace et accessible au plus grand nombre de personnes. Elle exerce son domaine d'activité sur l'ensemble du territoire national.

Mais également :

- Développer, exploiter et gérer les réseaux ou installations de la téléphonie mobile;
- Optimiser les ressources, les performances et la rentabilité, préconiser des actions correctives, en enregistrant, contrôlant et vérifiant toutes les opérations effectuées par l'entreprise ;
- Conduire la démarche qualité au sein d'**ATM Mobilis** en vue de garantir l'amélioration continue des produits et services et la satisfaction du client ;
- Concevoir des offres, services et solutions au profit des clients marché entreprises et grand public, selon les études de marché et les évolutions technologiques ;
- Diversifier les produits et services d'**ATM Mobilis** en proposant des produits, des services et solutions innovantes ;
- Etablir des relations avec des opérateurs nationaux et internationaux en vue de contracter des accords d'interconnexion et roaming ;
- Développer le réseau de vente directe et indirecte sur le territoire national ;
- Garantir le développement des compétences et valoriser le capital humain (formation, apprentissage, plan de carrière, rétention des talents...).

Chapitre III : Système d'information et prise de décision cas ATM Mobilis

B. Valeurs d'ATM Mobilis :

Les principales valeurs sont :

- **Transparence :**

ATM Mobilis travaille à être claire sur ses produits, sur la concordance entre ce qu'elle dit et ce qu'elle fait afin de construire avec ses partenaires une relation solide et durable basée sur la confiance.

- **Excellence de la performance :**

Il est fondamental pour les équipes d'**ATM Mobilis** d'être performant et apporter constamment de la valeur. La complexité et l'importance des projets sur lesquels **ATM Mobilis** travaille lui imposent une rigueur dans l'exécution et un niveau de qualité élevé. L'esprit d'équipe et la cohésion de son personnel permettent d'œuvrer pour l'excellence et faire la différence.

- **Engagement :**

ATM Mobilis s'engage dans une relation de confiance avec ses partenaires en vue de garantir une relation saine et durable. Elle assume aussi une responsabilité sociale et citoyenne en s'engageant auprès des préoccupations partagées de la société.

- **Agilité :**

Persuadée que les évolutions technologiques sont source d'enrichissement, **ATM Mobilis** œuvre à s'adapter en interne, d'un côté, en développant les compétences professionnelles de ses employés et en externe en s'assurant de la satisfaction de ses clients suite à l'adaptation et l'amélioration des offres et de sa qualité du réseau.

C. Les objectifs :

- Devenir leader du marché de la téléphonie mobile algérien ;
- Accroître le chiffre d'affaires en continue ;
- Attendre une notoriété et une image de marque de l'entreprise incomparable dans son secteur d'activité ;
- Assurer la satisfaction clients à travers la mise à leur disposition les produits requis et au traitement des requêtes dans les délais.

Chapitre III : Système d'information et prise de décision cas ATM Mobilis

- Veiller à l'amélioration continue de son réseau technique à travers le déploiement, la modernisation et la densification constante de ses équipements ;
- Diversifier les fournisseurs d'équipements tout en exigeant des matériaux haute gamme dans le but de se conformer aux exigences de l'Autorité de Régulation de la Poste et des Communications Electroniques mais aussi pour répondre aux attentes de ces clients.

1.1.5. Les Offres et services :

ATM Mobilis s'engage également à assurer une proximité avec ces clients à travers son réseau commercial et ses offres innovantes et diversifiées.

A. Les offres Post payées :

- BeKing;
- Win Max Libre & Win Max Control.

B. Les offres prépayées :

- SAMA;
- PixX.

C. Offres Entreprises :

- Offres spécialement conçus pour répondre aux besoins spécifiques en matière de télécommunication Corporate (téléphonie & internet mobile) ;
- Solutions Entreprise : VPN, MVPN, connectivité B2M & B-SMS.

D. Services:

- Mobilis@afe;
- Service de notification;
- MeetMob;
- My Cloud;
- Plan Roaming;
- Pass Data roaming;
- Arsselli via Gab & Arsselli via bureau de Poste;
- Mobsound;
- Seleknî & Racidi;
- Naghmati.

Chapitre III : Système d'information et prise de décision cas ATM Mobilis

1.1.6. Organisation de l'entreprise :

ATM Mobilis est pilotée par un Président Directeur Général (PDG), entouré de Conseillers, de Divisionnaires, de Directeurs Centraux et Régionaux. Le conseil d'administration est composé de membres appartenant à de différentes sphères professionnelles, qui valident les choix stratégiques de l'entreprise.

L'organigramme d'**ATM Mobilis** se décompose en deux Directions Générales Adjointes de laquelle se déclinent cinq principales divisions :

A. Direction Générale Adjointe Organisation, Administration & Finances :

- Division des Affaires Générales ;
- Division Finance & Performance.

A. Direction Générale Adjointe Opérations :

- Division Commerciale ;
- Division Communication & Marketing ;
- Division Réseau et Services.

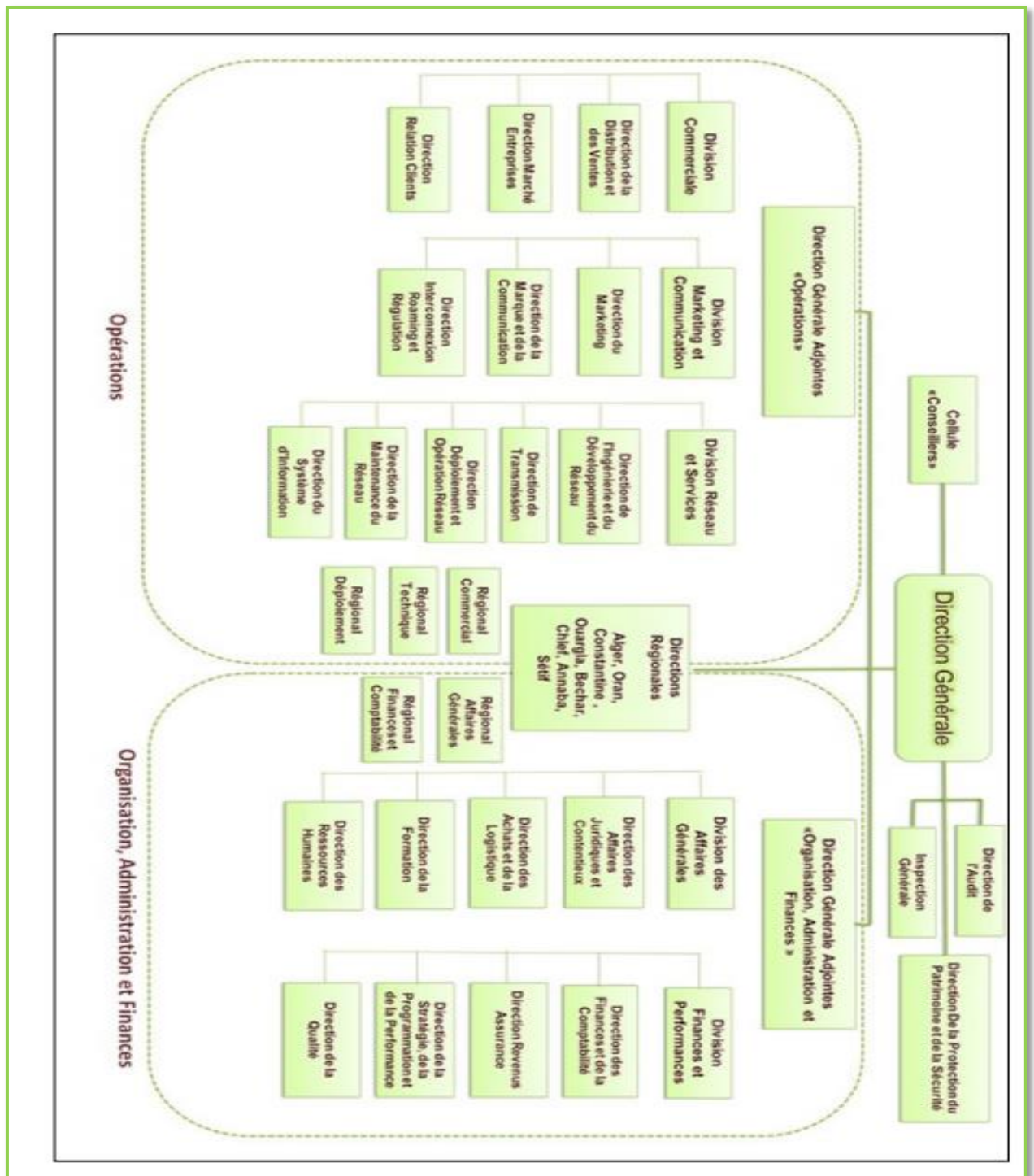
Par ailleurs, on distingue des directions relevant du Président Directeur Général, à savoir : La Direction Stratégie, Programmation et Performance, la Direction des Systèmes d'Information, la Direction de la Protection du Patrimoine et de la Sécurité, Direction des Ressources Humaines, Direction de la Sécurité SI, Direction Hébergement des Services Internet & Cloud, Direction de la Qualité Réseau & Perception Client, Direction de l'audit, Inspection Générale.

Une cellule de conseillers spécialisés dans différents domaines d'activités (technique, ressources humaines, finance, juridique et affaires générales...)

En outre, on retrouve 08 directions régionales gravitant autour de villes importantes : Alger, Constantine, Chlef, Sétif, Bechar, Annaba, Oran, Ouargla.

Chapitre III : Système d'information et prise de décision cas ATM Mobilis

Figure N°10: Organigramme d'ATM Mobilis



Source : Documents internes d'ATM Mobilis

Chapitre III : Système d'information et prise de décision cas ATM Mobilis

1.2. Présentation de la direction de la stratégie, de la programmation et de la performance :

Nous présentons la direction qui nous a accueillis lors de notre étude de cas au sein de l'entreprise **ATM Mobilis** à travers :

1.2.1. Autorité :

La direction de la Stratégie, de la Programmation et de la Performance (DSPP) est placée sous l'autorité d'un Directeur qui dépend hiérarchiquement du Président Directeur Général. Le directeur de la Stratégie de la Programmation et de la Performance est membre permanent du COMEX.

1.2.2. Missions et activités de la direction de la stratégie de la programmation et de la performance :

Les principales missions et activités de la DSPP sont :

A. Missions :

La DSPP a principalement comme missions la définition de la stratégie de l'entreprise ainsi que la mise en œuvre de plans d'action, et le pilotage de l'ensemble par le biais de tableau de bord et de Reporting, et cela dans une vision de court et moyen terme. Aussi elle effectue les propositions d'évolution de l'organisation en fonction des évolutions stratégiques prévues dans le programme pluriannuel.

Mais également :

- Définir la stratégie d'**ATM Mobilis** en s'assurant de la cohérence avec la stratégie du groupe Algérie Telecom ;
- Traduire cette stratégie dans le programme pluriannuel, dans le plan d'actions pour les directions opérationnelles et support et dans l'organisation d'**ATM Mobilis** ;
- Effectuer les propositions d'évolution de l'organisation en fonction des évolutions stratégiques prévues dans le programme;
- Intégrer dans le programme les impacts business des évolutions technologiques sur apport de la Division Technique Réseau et Services ;
- Suivre le programme pluriannuel au sein de chaque direction à travers le suivi des plans d'actions ;
- Elaborer et maintenir à jour le business Plan ;

Chapitre III : Système d'information et prise de décision cas ATM Mobilis

- Accompagner les directions dans la maîtrise et le suivi des plans d'actions ;
- Consolider les tableaux de bords de reporting Direction Générale contribuant à la tenue des objectifs du plan d'actions général d'**ATM Mobilis** (Business Plan, Plans d'actions) et adapter la stratégie si nécessaire ;
- Décrire les processus internes de la direction en collaboration étroite avec la Direction de la Qualité ;
- Assurer la veille sur les initiatives technologiques arrivant sur le marché Telecom, et conduire les actions permettant un approfondissement de ces techniques pour **ATM Mobilis** ;
- Concevoir et développer l'organisation des objectifs et des modalités du fonctionnement de l'Académie Mobilis ;
- Assurer la diffusion des connaissances des technologies dans les directions à vocation technologiques d'**ATM Mobilis** ;
- Passer des accords de partenariat avec les universités et les centres de recherches pour favoriser l'acquisition et le développement des connaissances des collaborateurs Mobilis ;
- Assurer les études d'analyse et de prospective pour éclairer les initiatives de développement d'**ATM Mobilis** ;
- Passer des accords et des partenariats industriels créateurs de Valeur Ajoutée.

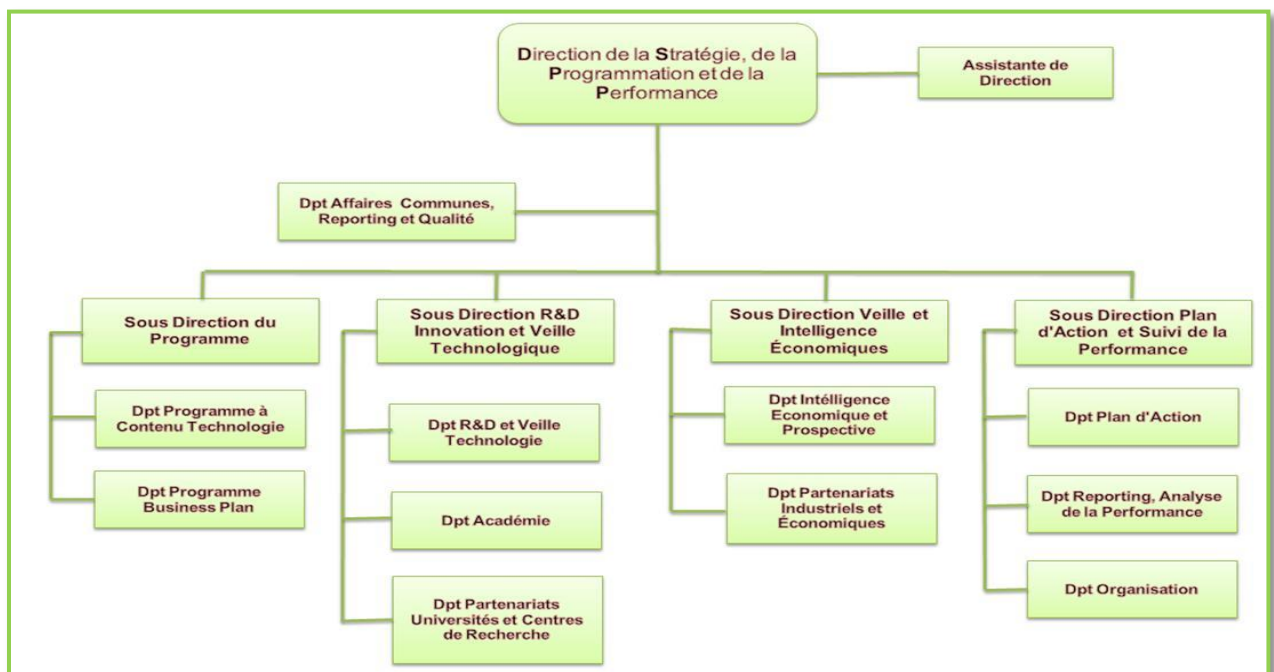
B. Principales activités :

- Conduire et animer le processus de planification stratégique : coordination des contributions pour l'actualisation du BP, élaboration de la mise à jour du BP, établissement des équilibres financiers prévisionnels du BP (CA, marge, ...) ;
- Conduire et assurer le processus du plan d'actions annuel ;
- Coordination des travaux de préparation des documents de travail du plan d'actions ;
- Préparation des documents pour les présentations Mobilis (conseil d'administration...) ;
- Assurer la coordination des travaux de suivi et de supervision du Plan d'action en cours d'année ;
- Etablir le reporting du plan d'action pour la Direction Générale et assurer la production du tableau de bords ;
- Développer et mettre en cohérence la stratégie d'**ATM Mobilis** en particulier en termes de tarification ;

Chapitre III : Système d'information et prise de décision cas ATM Mobilis

- Assurer la diffusion des connaissances techniques dans l'entreprise, par la tenue d'une documentation (presse, livres, dossiers,...) et par la tenue de présentations ;
- Diffuser les rapports périodiques ;
- Animer le développement et la gestion de l'Académie Mobilis avec l'envoi d'ingénieurs chez les partenaires technologiques pour des stages d'acquisitions des connaissances ;
- Contracter des accords de partenariat de recherche avec des partenaires technologiques dans le cadre de transfert de connaissance ;
- Assurer le développement d'accords et de partenariats industriels pour le développement des produits et des services nouvelle génération ;
- Suivre la cohérence des orientations de tarification des services entre les différentes entités marchées d'**ATM Mobilis** ;
- Elaborer le schéma directeur des produits et services ;
- Alimenter les tableaux de bord ;
- Mettre en œuvre les contrats d'exécution du plan d'actions.

Figure N°11 : Organigramme de la DSPP



Source : Documents internes d'ATM Mobilis

Chapitre III : Système d'information et prise de décision cas ATM Mobilis

La DSPP chapeaute quatre sous directions :

- **Sous-direction veille et intelligence économique :**

Les objectifs de cette sous-direction sont de fournir à **ATM Mobilis** des informations permettant de cadrer la stratégie de l'entreprise dans une vision globale. En effet, la complexité des marchés, des technologies et des approvisionnements, la nécessité d'innover à tous les niveaux, ainsi que l'évolution des attentes des salariés et des clients rendent complexe la gestion de l'entreprise. Il y a donc une réelle nécessité d'être tenu en permanence informé d'une multitude de sujets qui risquent d'impacter son activité pour pouvoir anticiper et réagir dans un laps de temps souvent très court. Faisant appel à un processus de veille stratégique qui consiste à collecter puis analyser les informations les plus à jours sur son environnement afin de prendre les meilleurs décisions possibles. Et cela, par le biais des types de veille pratiqués au sein d'une organisation : veille technologique, veille juridique, veille concurrentielle, veille environnementale, veille sociologique, veille politique. Elle inclut également des domaines de plus en plus nombreux comme la veille image ou veille e-réputation.

Cette sous-direction chapeaute deux départements jouant chacun des rôles très importants dans la réalisation des objectifs globaux de cette dernière, on retrouve :

- **Le département intelligence économique et prospective :**

Ce département est chargé de collecter, analyser, et de mettre à la disposition de l'entreprise des informations politiques, économiques, démographique, sociologique, ainsi que sur les comportements individuels et collectifs des marchés. En prenant en considération les aspects développement durable, les aspects sciences humaines. Son activité revêtant donc un caractère pluridisciplinaire, est indispensable pour la réalisation d'une étude prospective complète qui permettra l'élaboration de différents scénarios pour réduire l'incertitude et de bien réagir au bon moment (réactive) en attaquant ou en contre-attaquant pour faire face à une forte concurrence et à un environnement en perpétuel changement et évolution, afin de conserver ou d'accroître ses parts de marché .

Ce département réalise :

- Un bulletin d'information mensuel pour diffuser au plus vite une information synthétique sur l'évolution du contexte général d'intervention d'**ATM Mobilis** ;
- Une note de conjoncture trimestrielle.

Chapitre III : Système d'information et prise de décision cas ATM Mobilis

- Le département partenariats industriels et économiques :

Ce département comme son nom l'indique, a pour mission d'identifier les partenaires potentiels, que ce soit sur le sol algérien ou bien étrangers, ainsi que de vérifier la faisabilité et l'intérêt que présenteraient ces sociétés partenaires. Ensuite, après la présentation et la validation au niveau de la Direction Générale du principe et des grandes lignes des accords possibles, il les met en œuvre à travers : des négociations, rédaction des clauses, transfert de responsabilité opérationnelle à la Direction désignée, et enfin le suivi régulier au travers de comités trimestriels.

• Sous-direction R&D, innovation et veille technologique :

La fonction Recherche & Développement regroupe l'ensemble des processus qui, partant de la recherche fondamentale ou d'une invention, assurent sa faisabilité industrielle. Il s'agit donc de l'ensemble des étapes permettant de passer du laboratoire de recherche à la production industrielle en usine. La fonction Recherche & Développement développe donc des innovations, qui sont les applications industrielles et commerciales d'une découverte ou d'une invention.

Cette sous-direction vise deux objectifs majeurs : ouvrir des pistes de développement futur ou approfondir des points critiques pour des projets identifiés. Étendre le champ des connaissances de l'entreprise, ce n'est pas uniquement répondre à la tendance de « l'économie de la connaissance »

Aussi, la veille technologique est une tâche très importante qui consiste à garder les yeux grands ouverts sur ce que font les concurrents, dans le champ particulier des technologies. Il s'agit donc de trouver les sources d'informations pertinentes (revues scientifiques, universités, rapport d'activité des concurrents), puis d'analyser cette information afin de l'utiliser au mieux. Une bonne veille technologique permet à une entreprise de saisir les créneaux porteurs.

Cette Sous-direction chapeaute le département Académie et le département Partenariat universités et centre de recherche et cela dans le but d'être au courant des innovations technologiques, en effet, ils représentent la « fenêtre » sur le monde de la recherche, publique et privée, nationale et internationale elle a pour mission la recherche et l'identification d'organismes présentant de l'intérêt sur les plans techniques, technologiques et méthodologiques.

Chapitre III : Système d'information et prise de décision cas ATM Mobilis

Après validation par la direction, des partenariats constructifs et productifs sont mis en place avec les organismes retenus. Il veille à en assurer la connaissance dans l'entreprise et à la diffusion de l'information acquise aux opérationnels concernés des autres directions ainsi qu'à l'intérieur de sa direction.

Et enfin le département R&D et veille technologique qui est en relation au niveau mondial avec les constructeurs, intégrateurs, opérateurs de téléphonie et tous les fournisseurs en relation avec ces métiers. Et au niveau interne, il est en relation avec toutes les directions et divisions, d'où il collecte différentes informations notamment la sous-direction de la veille et de l'intelligence économique pour anticiper les évolutions technologiques sur les métiers de la téléphonie et sur les technologies connexes.

Il contribue aussi à l'amélioration de l'organisation de sa sous-direction, de la Direction et de l'entreprise en fonction des scénarios d'évolution qu'il propose et qui se traduisent par une création de valeur pour **ATM Mobilis**.

- **Sous-direction du programme :**

Cette Sous-direction chapeaute les départements Programme à contenu technologique et Programme business plan et assure leurs coordinations mutuelles, aussi elle assure l'animation des réunions inter divisions et directions préparatoires du business plan. Elle veille à assurer l'interface avec toutes les Divisions et Directions d'**ATM Mobilis** et cela par des relations régulières (points mensuels et trimestriels)

- **Le département Programme a contenu technologique :**

Ce département assure un rôle de suivi des grands programmes technologiques d'**ATM Mobilis**. En effet après identification d'un nouveau service, d'un nouveau produit ou d'une nouvelle technologie par le département R&D et veille technologique, ce département va en support, contribuer au chiffrage global avec notamment le calcul de rentabilité. Il assure la continuité pluriannuelle de ce programme en veillant notamment, si ce programme est retenu, à sa bonne prise en compte par le département programme business plan pour sa gestion à moyen terme et par le département plan d'action pour sa gestion à court terme.

A ce titre ce département est responsable de l'organisation des revues biannuelles de programme.

Chapitre III : Système d'information et prise de décision cas ATM Mobilis

- Le département Programme business plan:

Ce département a pour mission le pilotage du processus business plan (BP) en s'assurant de la collecte de toutes les données d'entrée sur les réalisations passées et en conserve la mémoire pour constituer une base de données de l'évolution des principaux indicateurs de Mobilis (commerciaux, techniques et financiers).

Il garantit la cohérence de toutes les données vis-à-vis de la DG en fournissant un dossier documenté qui va contribuer à la réalisation de prévisions et à donner à une vision à moyen terme d'**ATM Mobilis**.

• Sous-direction plan d'action et suivi de la performance :

Cette sous-direction est essentiellement en charge du court terme de l'entreprise. Elle pilote et coordonne le département Plans d'actions et le département Reporting, Analyse de la performance.

Enfin, elle pilote pour l'ensemble de l'entreprise le département organisation.

- Le département Plans d'action :

Ce département pilote pour toute l'entreprise le processus plan d'action (PA) qui est un document interne aux entreprises définissant une stratégie à appliquer pour réaliser les objectifs stratégiques établis au préalable, Il veille à la transformation des idées et des réflexions en éléments concrets, opérationnels.

Il s'inscrit dans un processus en trois temps comprenant une phase d'élaboration, une phase de mise en œuvre et une phase de suivi et d'évaluation. Un contrôle du plan en cours doit être réalisé par un responsable afin de corriger les détails s'éloignant des attentes, et le contrôle de fin permettra d'élaborer un bilan et de confirmer si les objectifs visés ont été atteints.

On recourt à des indicateurs (CA, Parc, résiliations, nombre de ventes, ...) qui traduiront l'état d'avancement du projet et assureront le bon déroulement de ce dernier, c'est une approche purement quantitative.

C'est donc un engagement de chaque structure à réaliser un ensemble d'actions aussi appelées projets. Et on appelle projet un ensemble finalisé d'activités et d'actions entreprises dans chaque direction d'une entreprise dans le but de répondre à un besoin défini dans des délais fixés et dans la limite d'une enveloppe budgétaire allouée.

Chapitre III : Système d'information et prise de décision cas ATM Mobilis

Et donc elle consiste à garantir la mise en œuvre et le pilotage par toutes les Divisions et Directions des moyens permettant d'atteindre les objectifs fixés par le PDG validés par le Conseil d'Administration.

- Le département Reporting, Analyse de la performance :

Ce département est chargé d'assurer la production à destination de la DG des tableaux de bord qui est un outil de pilotage à leur disposition pour prendre des décisions et agir en vue de l'atteinte d'un but qui concourt à la réalisation d'objectifs stratégiques. C'est un outil d'aide au management pour piloter (orienter les évolutions et les effets du fonctionnement d'un système), animer une équipe en développant une réflexion collective, et organiser dans le but d'utiliser au mieux les ressources, ainsi c'est un outil :

- De mesure de la performance et d'aide à la décision ;
- Réducteur de l'incertitude ;
- Et enfin, qui assure une évaluation précise du risque.

Sa mission après avoir défini et spécifié les indicateurs utiles au pilotage d'**ATM Mobilis** (CA, Parc, résiliations, nombre de ventes, ...), consiste à analyser le tableau de bord et à proposer à son sous-directeur à travers une fiche de synthèse les commentaires pertinents sur la situation de l'entreprise que traduisent ces indicateurs et notamment sa performance vis-à-vis des objectifs et budgets. Aussi, ce département agit en collaboration avec le département plan d'actions dont le reporting est partie intégrante du tableau de bord DG.

- Le département organisation :

Ce département a pour mission d'établir et de documenter toute proposition d'évolution de l'organisation d'**ATM Mobilis**. Ce département devant travailler en collaboration avec les sous-directions qui travaillent sur les prévisions et les scénarios futurs (la sous-direction du Programme et la sous-direction R&D, Innovation et veille technologique), il peut donc être amené à proposer des évolutions compte tenu de dysfonctionnements que mettraient en évidence les reporting plan d'actions et les indicateurs des tableaux de bord.

1.3. Méthodologie de recherche :

Notre méthodologie de recherche repose sur une approche qualitative intégrant une perspective inductive, une approche fondée sur le développement préalable de propositions de recherche issues du travail de pré-enquête et de cadres théoriques solides, dans l'objectif de

Chapitre III : Système d'information et prise de décision cas ATM Mobilis

mettre en lumière le fonctionnement du SI au sein de l'entreprise **ATM Mobilis**, et sa contribution dans la prise de décisions stratégiques.

Pour mettre en pratique cette méthodologie, une étude exploratoire est nécessaire, en effet les données sont recueillies à travers des observations, mais aussi un entretien semi-directif réalisé au sein de l'entreprise auprès de deux responsables, sélectionnés en fonction du poste qu'ils occupent et de leur relation avec notre sujet de recherche d'où leur capacité à répondre à nos questions (expérience, connaissance du thème...). Ces questions, sont élaborées à partir de notre cadre théorique, adaptées pour permettre l'émergence de nouvelles idées et concepts et formulées sous forme d'un guide d'entretien. (Voir annexe)

Chapitre III : Système d'information et prise de décision cas ATM Mobilis

Section 02 : Analyse et discussion des résultats

Cette section est consacrée à la présentation des résultats de l'étude qualitative, et l'interprétation et analyse des résultats obtenus.

2.1. Le système d'information au sein d'ATM Mobilis et son impact sur la prise de décision stratégique :

L'entreprise de téléphonie mobile **ATM Mobilis**, leader dans le domaine de la télécommunication en termes de CA mais aussi de nombre de clients, est présente dans deux segments différents qui touchent les particuliers, ainsi que les administrations et entreprises, à travers des offres prépayées, post-payées et des services à valeur ajoutée (SAV), des solutions digitales qui facilitent la vie du citoyen.

Cependant, elle n'a pas toujours occupé sa place de leader, en effet à ses débuts elle avait des difficultés car l'un de ses concurrents Djazzy avait pris une avance considérable, sauf qu'avec le temps elle a su rattraper ce retard à travers des offres notamment prépayées, et des actions de renforcement du réseau sur tout le territoire national, ce dernier est très bien réparti avec un nombre d'antenne (BTS) important comparé à ses concurrents, devenant ainsi l'un de leurs facteurs clés de succès.

Actuellement, **ATM Mobilis** se trouve sur un segment stratégique pratiquement en voie de déclin, le marché algérien est en phase de saturation (49 millions de SIM vendues à savoir 05 millions de plus que la population), de ce fait, l'entreprise se prépare pour ce déclin d'un côté, et assiste au changement du modèle économique de leur activité en Algérie et dans le monde, tout en essayant de suivre ce mouvement afin de devenir des fournisseurs de solutions digitales et numériques.

Entre temps, l'entreprise croît en cohérence avec ses objectifs en termes de développement et de CA, il devient donc crucial d'accroître sa clientèle et de conquérir de nouveaux marchés. L'une des solutions envisagées est l'internationalisation, autrement dit l'acquisition de marchés internationaux notamment africains, à savoir le Mali.

A partir de là, nous allons analyser le rôle de l'utilisation des SI et l'application de leur processus dans la prise d'une décision stratégique au sein d'**ATM Mobilis**, et cela à travers les informations que nous avons pu récolter grâce à nos observations et les deux entretiens effectués, mais aussi un exemple concret d'un projet d'internationalisation en cours depuis

Chapitre III : Système d'information et prise de décision cas ATM Mobilis

2019, projet actuellement non encore abouti, l'entreprise est toujours en phase de négociations.

Il est important de noter que le processus normatif d'un SI au sein d'**ATM Mobilis**, n'est pas forcément une succession d'étapes chronologiques, mais plutôt des fonctions effectuées d'une manière simultanée et automatique dans un laps de temps réduit.

2.1.1. La collecte de l'information :

L'analyse des réponses collectées via les questions contenues dans cet axe, nous amène à constater que la collecte de l'information est la phase primordiale dans le fonctionnement du SI au sein d'**ATM Mobilis**, car les informations pertinentes, crédibles et fiables permettent aux décideurs de prendre les meilleures décisions.

Pour juger la pertinence d'une information, les utilisateurs du SI se réfèrent à la feuille de route de l'entreprise, établie en début d'exercice en aval d'une étude réalisée sur cinq ans à l'aide d'outils comme le **BCG**, le **SWOT**, les **cinq forces de PORTER**, etc., elle contient les orientations stratégiques de l'entreprise pour le moyen et long terme, ainsi l'information collectée doit être conforme et en relation avec ces grandes lignes à suivre qui définissent la stratégie de l'entreprise pour qu'elle soit pertinente. Autrement, si elle est loin de ses orientations stratégiques elle est soit ignorée ou envoyée aux structures concernées comme information opérationnelle à titre d'information et pour en tirer profit. Toutefois, il peut y avoir des informations pertinentes et innovantes, qui constituent une opportunité pour l'entreprise sans pour autant avoir un lien avec les objectifs de l'entreprise, elle est détectée grâce à l'expérience de l'utilisateur et sa connaissance du marché, des concurrents, des comportements du client etc., ces informations sont stockées pour usage ultérieur.

Pour collecter les informations, la direction Plan et veille stratégique d'**ATM Mobilis** s'appuie sur des sources internes et externes :

- **Les sources internes :**
 - La direction des RH ;
 - Le service comptable ;
 - La fonction juridique ;
 - Le service commercial...

Chapitre III : Système d'information et prise de décision cas ATM Mobilis

- **Les sources externes :**

- Les moteurs de recherche ;
- Les abonnements payants et gratuits ;
- Les cabinets d'études nationaux et internationaux ;
- Les séminaires, foires et colloques ;
- Les logiciels et plateformes (SMARTCARE...).

La collecte des données essentiellement externes se fait en général manuellement, c'est la ressource humaine qui collecte l'information et la stocke d'une manière brute pour traitement ultérieur.

C'est le cas de l'appel d'offre pour une 4e licence téléphonique lancé par le gouvernement malien, information récoltée par le chef de département Veille stratégique grâce à la programmation d'alertes dédiée aux informations sur le marché africain (vente de titre de participation d'un opérateur en Egypte, faillite d'un opérateur...). L'information, de nature grise, a directement été diffusée sous forme de Newsletter aux responsables concernés via mail dédié intitulé « veille stratégique », suite auquel un approfondissement des recherches a été sollicité en vue de la pertinence de l'information.

2.1.2. Le traitement de l'information :

Le traitement et l'analyse de l'information est une fonction essentielle dans la conception du SI de l'entreprise **ATM Mobilis**, effectué par le chef de département qui répartit le travail sur les analystes.

Les informations stratégiques sont traitées appart, en priorité et sous confidentialité, l'analyse est faite spécialement par le chef de département, qui soumet les résultats au sous-directeur de la direction pour validation, ce dernier peut demander de revoir certaines données ou d'en rajouter, d'expliquer certains concepts pour simplifier l'idée afin de donner une valeur à l'information qui sera transmise directement pour prise de décision stratégique

Contrairement aux informations opérationnelles, dont le traitement est effectué par les analystes de la veille qui procèdent directement à la transmission de l'information aux structures concernées pour exploitation.

Le traitement matériel d'une information englobe toutes les étapes de la réception, de la vérification et de l'enregistrement dont est chargé le responsable, et le traitement intellectuel est constitué d'une suite d'opérations qui permettent, dans un premier temps, de

Chapitre III : Système d'information et prise de décision cas ATM Mobilis

dégager l'identité de l'information, puis de s'attacher à son contenu : l'analyse, la lecture et l'extraction des concepts.

C'est le cas de l'information récoltée pour notre exemple, le responsable de l'analyse à savoir le chef de département Veille stratégique a procédé au traitement et simplification de l'information, en plus d'une recherche de détails, par exemple : le marché de la télécommunication Malien compte trois opérateurs téléphonique à son actif : Sotelma opérateur historique malien qui fournit des services de téléphonie Fixe ainsi que l'accès à Internet tant auprès des clients particuliers que des entreprises et des administrations, il compte ainsi 09 millions de clients. Orange et Telecel, sans oublier la présence de Maroc Telecom qui a acquis au terme d'un processus de privatisation ayant fait l'objet d'un appel d'offre international 51% de Sotelma. De plus le segment de téléphonie Mobile au Mali n'est pas très développé, il stagne toujours en 2G, et ses opérateurs présents exploitent la population malienne, le prix des SIM et celui de l'unité sont élevés. L'Etat malien souhaite dynamiser la marché télécoms à travers cet appel d'offre qui renforcerait les investissements dans l'infrastructure de communication et dans la prestation de nouveaux services comme améliorer la couvertures géographique du territoire national, l'accessibilité des populations aux services de télécommunications, création d'emplois directs et indirects...¹

De plus, une analyse interne d'**ATM Mobilis** a été effectuée pour avoir confirmation qu'elle répondait aux critères exigés par l'Etat Malien, parmi lesquels nous trouvons : l'entreprise doit disposer d'un fond propre de 100 milliards de FCFA pour ce cas précis, avoir une expérience en la matière et avoir au moins 02 millions d'abonnés.²

Une fois l'information traitée, elle a été analysée à travers des tableaux et graphes, une étude de marché malien a été établie, ainsi qu'une de son environnement juridique, financier, les possibilités d'innovation, etc. la recommandation a été qu'il y avait définitivement une opportunité à saisir sur ce marché de la part d'**ATM Mobilis**, et un potentiel pour un retour sur investissement.

¹ Agence Ecofin, (2019) « Mali : l'opérateur télécoms algérien Mobilis a obtenu un titre provisoire de licence télécoms globale », 10 décembre. Disponible sur : <https://www.agenceecofin.com/operateur/1012-71960-mali-l-operateur-telecoms-algerien-mobilis-a-obtenu-un-titre-provisoire-de-licence-telecoms-globale>.

² HAIDARA, El Hadj A.B. (2021) « 4e licence de téléphonie mobile au Mali : Que cache le gouvernement ? L'appel d'offres doit être déclaré "infructueux" ! » Aujourd'hui-Mali, 25 décembre. Disponible sur : <https://www.maliweb.net/economie/telecom/4e-licence-de-telephonie-mobile-au-mali-que-cache-le-gouvernement-lappel-doffres-doit-etre-declare-infructueux-2958068.html>.

Chapitre III : Système d'information et prise de décision cas ATM Mobilis

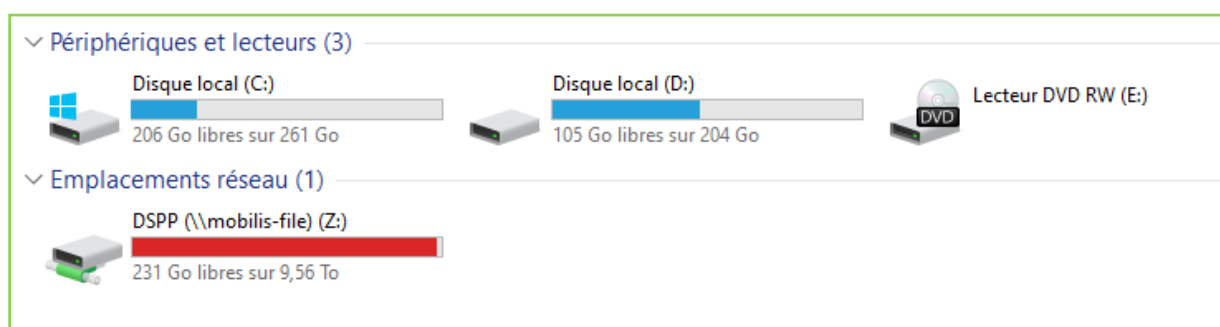
2.1.3. Le stockage de l'information :

Pour une meilleure hiérarchisation minimisant au maximum les difficultés de repérage, les utilisateurs du SI classifient les informations brutes, approuvées et validées, les stockent séparément et d'une manière durable et stable pour contrôler et suivre l'évolution des différentes variables.

Pour **ATM Mobilis**, le stockage des informations se fait à travers des espaces de stockage appelés Datacenter. Un Datacenter ou centre de données est « *un site physique regroupant des installations informatiques (serveurs, routeurs, commutateurs, disques durs...)* chargées de stocker et de distribuer des données à travers un réseau interne ou via un accès Internet. »³. Toutefois, cela reste un travail manuel, sauf pour les données internes de l'entreprise qui sont stockées automatiquement.

l'information est verrouillée et gérée par la personne qui la stocke, l'accès direct est dédié aux employés concernés quand il s'agit d'une information confidentielle, sinon accès libre aux autres structures quand il s'agit d'informations générales, ainsi la sécurité de la base de données de l'entreprise à l'égard des responsables est très importante, la plupart des données sont sensibles de sorte que si elles sont divulguées d'une manière non sélective, cela pourrait entraîner des dommages à l'entreprise, voir sa faillite.

Figure N°12: Espace de stockage de la DSPP



Source : Documents internes d'ATM Mobilis

Toutefois, une interface web avec accès direct aux informations stockées, et dans laquelle chaque structure peut trouver son dossier propre et toutes les informations qui lui sont utiles à l'aide de mots clés, est en cours de développement au sein de l'entreprise.

³ https://www.researchgate.net/publication/284452338_Les_data_centers.

Chapitre III : Système d'information et prise de décision cas ATM Mobilis

Ainsi, comme l'information a été approuvée par le responsable de la direction, elle a automatiquement été stockée dans un espace dédiée intitulé « information approuvée », dans un espace de stockage dédié uniquement à la direction Plan et veille stratégique.

2.1.4. La diffusion de l'information :

La diffusion de l'information au sein de l'entreprise **ATM Mobilis** s'effectue par plusieurs moyens :

- Le bouche à oreille :

Le bouche à oreille est le premier canal de transmission et il ne faut jamais le sous-estimer. La preuve en est que certains aiment faire circuler des rumeurs qui deviennent parfois un fardeau pour l'entreprise. Il ne se trouve donc pas à l'abri des pièges et des risques que l'entreprise devrait éviter.⁴

- La boîte mail :

Les employés d'**ATM Mobilis** disposent chacun d'une boîte mail dédiée à l'entreprise différente des boîtes mail connues (Gmail), dans laquelle l'information est sécurisée. Chaque structure possède son espace de partage d'information interne au sein de cette boîte mail qu'elle peut renommer à sa guise non accessible aux autres structures.

- L'interface web :

C'est une interface en cours de développement, qui en plus de permettre aux différentes structures de stocker leurs informations, mais également d'accéder aux informations qui les intéressent en un clic. Certaines rubriques sont à accès libre pour tous, et d'autres sont dédiées à quelques structures et quelques employés seulement, elles sont donc sélectives mais surtout actualisées.

D'ailleurs, nous avons remarqué que l'utilisation d'un ordinateur portable étranger à l'entreprise avec le réseau de l'entreprise était strictement interdite, chaque employé possède son propre ordinateur de bureau, et si nécessaire l'entreprise fournit un ordinateur portable aux employés qui ont en besoin.

De plus, les informations sont diffusées aux employés d'une manière quotidienne sous forme de News Day, quand il s'agit d'une information générale et sous forme de Newsletter

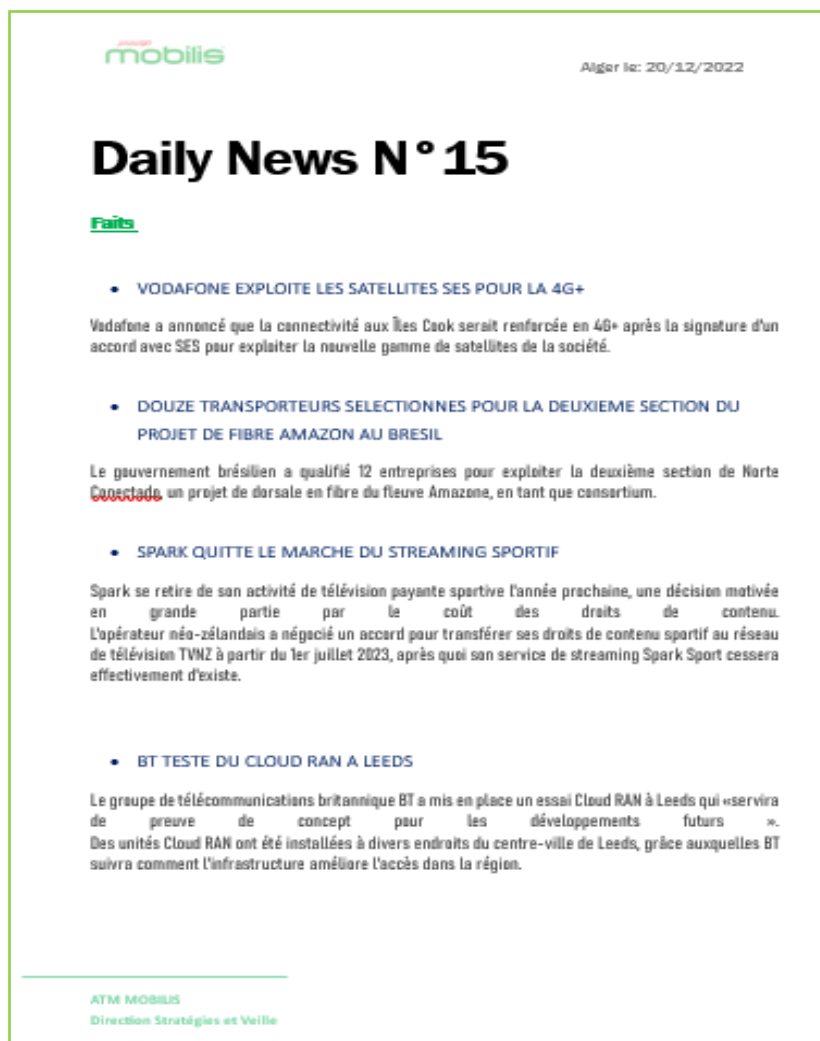
⁴ <https://www.dynamique-mag.com/article/bouche-oreille-conseils-entretenir.5569>

Chapitre III : Système d'information et prise de décision cas ATM Mobilis

lorsqu'il s'agit d'informations opérationnelles destinées aux structures concernées. Quand il s'agit d'une information stratégique destinée directement aux responsables et aux PDG, dans la majorité des cas elle est diffusée sous forme de Newsletter, et si nécessaire et demandé un rapport est rédigé.

Voici un exemple d'une News Day diffusée au sein de l'entreprise destinées aux employés.

Figure N°13: Exemple de News Day



Source : Documents internes d'ATM Mobilis

Chapitre III : Système d'information et prise de décision cas ATM Mobilis

Voici un exemple d'une Newsletter diffusée auprès des personnes concernées au sein de l'entreprise.

Figure N°14: Exemple de Newsletter



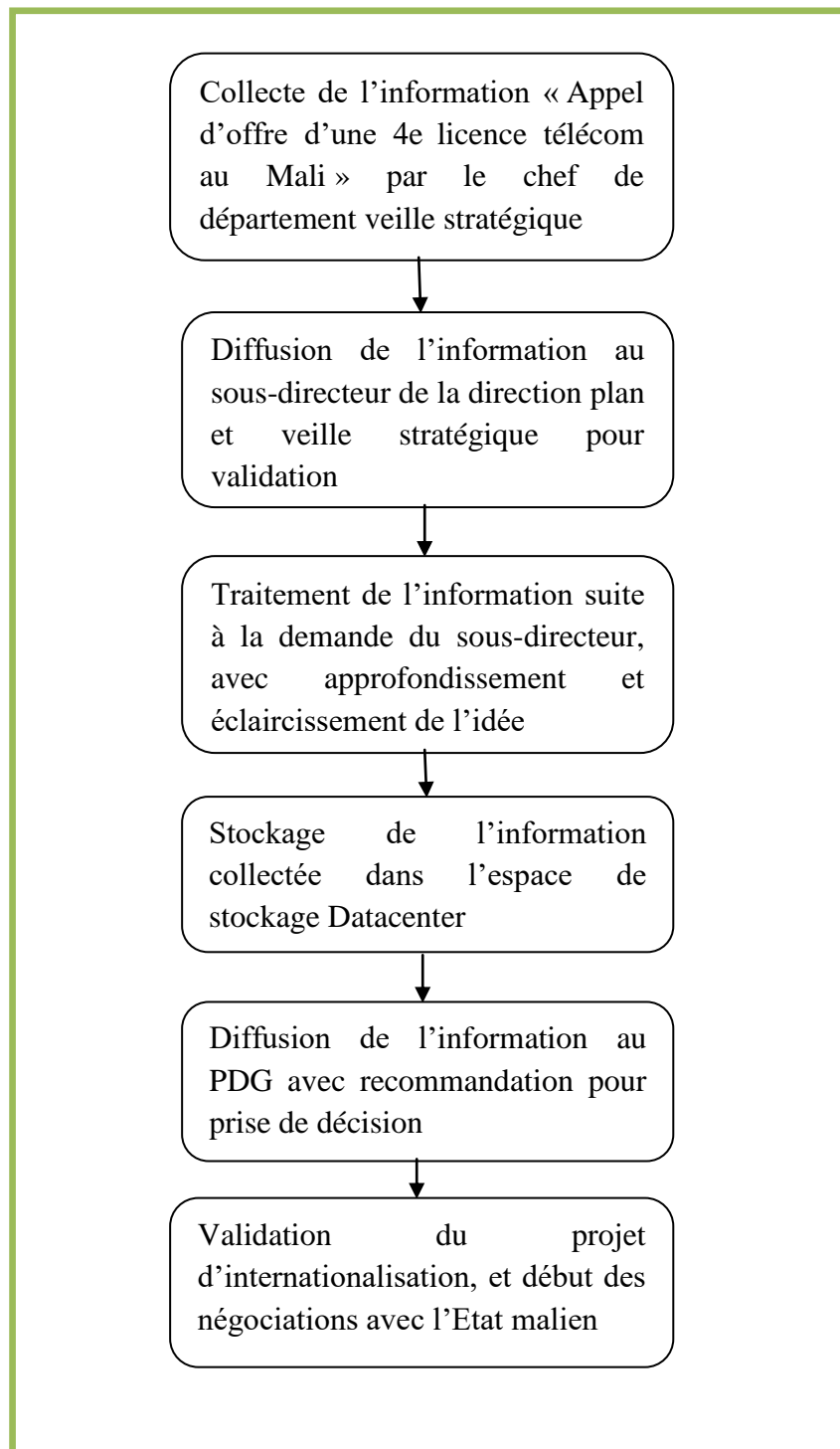
Source : Documents internes d'ATM Mobilis

Et comme mentionné préalablement, l'appel d'offre capté par le chef de département a d'abord été diffusé sous forme de Newsletter au responsable de la direction Plan et veille stratégique. Qui par la suite, a été destiné au PDG, sous forme de rapport détaillé avec des indicateurs de performance significatifs, et des études pertinentes, pour une prise de décision éclairée.

Au final, la décision a été immédiate, le projet est validé, et doit se mettre en place le plus rapidement possible afin d'obtenir cette 4e licence télécom, et installer une filiale d'**ATM Mobilis** au Mali.

Chapitre III : Système d'information et prise de décision cas ATM Mobilis

Figure N°15: Processus normatif du SI dans la prise de décision



Source : Elaboré par nous-mêmes

Chapitre III : Système d'information et prise de décision cas ATM Mobilis

2.2. Discussion des résultats :

Suite à l'étude effectuée au sein de l'entreprise **ATM Mobilis**, nous constatons que le SI de l'entreprise joue un rôle important dans la prise de décision, et cela sur la base des informations qu'il rend disponibles au moment opportun. Ainsi, l'information paraît comme un élément fédérateur dans le SI, elle est essentielle à toute démarche de construction d'une décision surtout stratégique, ce qui pousse l'entreprise à concevoir un SI approprié afin d'atteindre les objectifs fixés et assurer sa pérennité.

Toutefois, malgré que la prise de décisions stratégiques est du ressort du PDG, il ne peut arriver à faire ce choix parmi la multitude d'alternatives disponibles seul, cela nécessite la connaissance de chaque alternative et de ses conséquences, les projections dans le futur, et pour cela la solution adéquate d'après l'analyse des réponses des personnes interrogées, amène à supposer que le travail en collaboration et la communication de l'informations entre les acteurs de la décisions et les utilisateurs des SI est l'élément clé dans le processus de prise de décision. Cette collaboration est renforcée grâce à l'utilisation de ces systèmes, et des synergies présentes entre les structures au niveau de la diffusion et l'échange d'informations, notamment grâce aux procédures en interne qui fluidifient l'information, par contre le manque d'outils notamment concernant le traitement de l'information réduit la communication entre ces parties prenantes à cause du manque d'informations à communiquer.

De plus, le SI d'**ATM Mobilis** est un bon moyen de traçabilité, justifiant ainsi les choix de décisions prises à chaque instant, cela permet aux responsables mais aussi au décideur de se protéger et justifier leurs choix de décision, évitant des réprimandes et des licenciements dans le cas de la non satisfaction de la part des actionnaires de l'entreprise.

Nous pouvons également affirmer que grâce à l'utilisation des SI au sein de l'entreprise, la réactivité face aux différentes opportunités et menaces s'est améliorée, en effet l'automatisation des tâches, la diffusion à temps de l'information, la pertinence et le nombre d'informations communiquées, permet un gain de temps considérable, ce qui permet au top management d'exploiter ces informations de la meilleure des manières et dans un laps de temps réduit, prenant ainsi les bonnes décisions au bon moment.

Toutefois, malgré la disponibilité de plusieurs SI au sein de l'entreprise **ATM Mobilis**, nous citons le système ressources humaines, système relation client, système maintenance de réseau, etc., dont certains sont acquis et d'autres développés en internes par les développeurs de l'entreprise, ils restent autonomes et non interconnectés, la plupart des

Chapitre III : Système d'information et prise de décision cas ATM Mobilis

structures utilisant les SI ont leur propre système ERP qui n'est forcément très développé, d'où l'obligation d'avoir un seul système qui englobe toutes ces applications dans un seul applicatif afin d'accroître leur collaborations. Quant au système ERP, il n'est que partiellement présent au sein de certains départements, et reste en cours d'installations par une entreprise spécialisée.

Actuellement, des lacunes au niveau du SI sont ressenties, notamment par rapport aux plateformes de traitement, d'analyse et de diffusion des informations, spécialement le BigData et le BI, avoir ces outils à leur disposition leur permettra de tirer réellement profit des expériences et des données disponibles partout dans le monde, mais aussi de réellement les exploiter, car elles restent des données négligées ou difficile à récupérer par l'entreprise. Ces outils installés, un nombre très important d'informations pourra être récolté et traité davantage afin de multiplier les opportunités sur le marché interne et externe. Malgré le fait qu'actuellement il y a quand même une certaine réactivité par rapport aux peu d'informations qu'ils arrivent à récupérer et exploiter à temps, et donc pouvoir saisir certaines opportunités sur le marché externe, comme le témoigne l'exemple précédent.

Toutefois, il reste pas mal d'aspects à étudier et améliorer dans ce domaine au sein de l'entreprise, il y a énormément de travail à faire notamment en terme d'acquisition des outils liés aux SI, et leur diversification pour effectuer une veille stratégique réussie, en exploitant au mieux le terrain et l'environnement de l'entreprise, et d'acquérir les nouvelles technologies disponibles et être à l'affût de l'innovation.

2.3. Les recommandations suggérées :

A partir des résultats de l'étude par observation et entretien, nous tenons à proposer les suggestions et recommandations suivantes, relatives aux SI, et à leur contribution dans la prise de décision stratégique :

- L'utilisation d'un SI unifié dans un seul applicatif tel que l'ERP ;
- L'exploitation des nouveaux SI tel que NGBSS dans toutes ses dimensions afin de maximiser le rendement collectif et gagner en efficacité ;
- L'installation de nouveaux outils de traitement d'information du BigData ;
- L'acquisition des systèmes d'aide à la décision (tableaux de bord, analyse de données, simulations, systèmes de documentation...)
- L'acquisition d'un BI au sein de l'entreprise, qui permet d'automatiser les fonctions du SI pour un gain de temps, et une meilleure exploitation des données ;

Chapitre III : Système d'information et prise de décision cas ATM Mobilis

- Tirer profit de l'IA dans l'utilisation de leur SI, afin de générer la solution adéquate en temps réduit et en connaissance des données internes de l'entreprise (forces, faiblesses, ressources...).

Chapitre III : Système d'information et prise de décision cas ATM Mobilis

Conclusion :

En conclusion de cette étude de cas approfondie sur la contribution des SI dans la prise de décision stratégique au sein de l'entreprise **ATM Mobilis**, il est clair que les SI jouent un rôle critique dans le processus de prise de décision. Les résultats de cette enquête démontrent que les SI ont une influence significative sur plusieurs aspects clés, tant au niveau de la collecte et de l'analyse des données qu'à celui de la formulation et de la mise en œuvre des stratégies.

Toutefois, cette étude de cas a également mis en évidence certaines limites et défis associés à l'utilisation des SI au sein de l'entreprise, notamment des questions liées à la collecte et au traitement efficace de l'information.

En fin de compte, il est indéniable que les SI sont devenus un acteur central dans la prise de décision stratégique de l'entreprise **ATM Mobilis**, contribuant de manière significative à son succès et à sa capacité à s'adapter à un environnement commercial en constante évolution. Cette étude de cas souligne l'importance de l'alignement entre les SI et les objectifs stratégiques de l'entreprise, ainsi que la nécessité de continuer à investir dans les technologies de l'information.

Conclusion
générale

Conclusion générale

Ce présent mémoire a pour ambition d'explorer en profondeur le rôle fondamental des systèmes d'information dans un processus de prise de décision stratégique au sein de l'entreprise **ATM Mobilis**, à travers une étude exploratoire fondée sur des concepts théoriques et observations sur terrain, dans le but de fournir des éléments de réponses à la problématique qui se présente comme étant la contribution des systèmes d'information à la prise de décision stratégique.

Afin d'atteindre notre objectif, nous débutons par une présentation des systèmes d'information dans leur globalité, leur caractéristiques, leurs fonctions, et leurs outils, et démonstrerons qu'ils ne sont plus simplement des outils technologiques, mais bien des atouts stratégiques essentiels pour les entreprises du 21^e siècle.

Notre étude nous mène par la suite à mettre en lumière les décisions stratégiques et leur importance au sein d'une entreprise, en passant par les étapes de leur processus mais aussi les différentes théories organisationnelles. Et pour terminer, notre projet de recherche est ponctué par une étude empirique, dans laquelle un entretien est effectué avec des personnes sélectionnées en fonction de leur poste au sein de l'entreprise, en plus d'observations sur terrain sur plusieurs séances de travail. Ce qui nous permet de confirmer les propositions de recherche préalablement établies.

En effet, notre étude au sein de l'entreprise **ATM Mobilis** montre que l'usage des systèmes d'information améliore nettement l'efficacité de la décision, par l'amélioration de la réactivité des décideurs mais également grâce à la qualité et pertinence des informations diffusées. Mais surtout, qu'effectivement les systèmes d'information contribuent à la prise de décisions stratégiques à travers des systèmes d'aide à la décision, mais aussi des logiciels et procédures performants. Toutefois, leur mise en œuvre et leur gestion nécessitent une attention particulière, notamment concernant la sécurité des données et la gestion des risques.

Au final, notre recherche vient souligner que les organisations qui investissent de manière judicieuse dans les systèmes d'information et qui les intègrent efficacement dans leur processus de prise de décision stratégique sont sans nul doute beaucoup mieux positionnés pour prospérer dans l'environnement actuel en situation d'instabilité, car comme le souligne **MOLLARD** « *Le processus de prise de décision est l'un des fondements de l'organisation, la capacité à prendre les « bonnes » décisions étant la qualité première de ses dirigeants.* »¹

¹ MOLLARD, D., « Systèmes décisionnels et pilotage de la performance », Ed Lavoisier, Paris, 2006, p.20.

Conclusion générale

Alors que la technologie ne cesse d'évoluer, il est impératif de continuer d'explorer de nouvelles façons d'exploiter au mieux cette ressource précieuse qu'est l'information pour s'assurer une pérennité et une croissance pour les entreprises algériennes.

Les limites de l'étude :

Comme toute recherche scientifique, la nôtre connaît également des obstacles, à savoir la confidentialité de nombreuses informations stratégiques au sein de l'entreprise, notamment lorsque nous avons demandé un exemple concret pour notre recherche, mais aussi, malgré que l'entreprise **ATM Mobilis** reste une entreprise assez développée dans son domaine de télécommunication, mais là où d'autres grandes entreprises ont pu intégrer rapidement des systèmes innovants et performants, elle reste encore en retrait et peine à rattraper ce retard et accéder aux meilleurs logiciels et systèmes.

Il convient pour conclure de dire que notre modeste travail constitue éventuellement une source d'inspiration pour des études ultérieures, toutefois, il reste une toute première expérience qui nous permet d'approfondir nos connaissances, d'apprendre plus sur le monde du travail, et de découvrir les difficultés de la recherche scientifique.

Bibliographie

Ouvrages :

- ANGOT, H., « Système d'information de l'entreprise », 3e édition, Ed De Boreck et Larcier, Paris, 1999, 182p.
- ARDUIN, P-E., et all, « Système d'information et de connaissance », Ed ISTE, 1990, 95p.
- ATAMER, T., R. CALORI, « Diagnostic et décisions stratégiques », 2e édition, Ed Dunod, Paris, 2003, 528p.
- AUDROING, J.F., « La décision stratégique », Ed Economica, 2000, 246p.
- BELLUT, S., « Aider à décider ». Ed AFNOR, Paris, 2010, 384p.
- BIGOT, H., « Manager avec succès les systèmes d'information dans les PME », Ed Ellipses, Paris, 2015, 256p.
- BLOCH, A., « L'intelligence économique », Ed Economica, Paris, 1996, 112p.
- CHARON, J.L., SEPARI, S., « *Management: Manuel et Application* », Ed Dunod, 2007, 592p.
- CHARPENTIER, P., « Organisation et gestion de l'entreprise », Ed NATHAN, 1997, 358p.
- DAVIS, G.B. et all, « Système d'information pour le management », Ed G. Vermette Inc., Volume 01, 1986, 332p.
- DAVIS, G.B., et all, « Système d'information pour le management », Ed G. Vermette Inc., Volume 02, 1986, 356p.
- DELMOND, M-H., et all, « Management des systèmes d'information », Ed Dunod, Paris, 2003, 232p.
- EDWARDS, P., BOWEN, P., « Risk Management in Project Organizations », Ed UNSW Press, 2004, 198p.
- FIMBEL, E., « Alignement stratégique », Ed Pearson Education France, Paris, 2007, 360p.
- FRANCE-LANORD, B., « Information, In Encyclopédie des Sciences de Gestion », Ed Vuibert, 1992,
- GILLET, M., GILLET, P., « Les systèmes d'information de A à Z », Ed Dunod, Paris, 2011, 218p.
- GRENIER, C., MOINE, C., « Construire le système d'information de l'entreprise », Ed Foucher, Paris, 2003, 216p.

- JOHN, R.S., « Introduction to Management », 11e Edition, Ed John Wiley, 2011, 544p.
- KEEN, P., « Shaping the Future: Business Design Through Information Technology », Ed Harvard Business School Pr, 1991, 264p.
- KOONTZ, H., O'DONNELL, C., « Management principe et méthodes de gestion », Ed McGraw-HILL, Québec, 1980, 618p.
- LAMBIN, J.J., « La recherche Marketing », Ed Mc GRAW HILL, Paris, 1990, 424p.
- LAUDON, K.C., « Management des systèmes d'information », 9e édition, Ed Pearson, Paris, 2006. 638p.
- LAUDON, K et al, « *Management des systèmes d'information* », 11e édition, Ed Pearson, 2010, 160p.
- LE MOIGNE, J., « Conception d'un système d'information », Ed Organisation, Paris, 1979.
- LESCA, H., « Veille stratégique : la méthode L.E.SCaning », Ed EMS, Paris, 2003, 190p.
- MARCOM, C., MOINET, N., « L'intelligence économique », Ed Dunod, Paris, 2006, 128p.
- MARTINET, B., RIBAUT, J.M., « La veille technologique, concurrentielle et commerciale », Les éditions d'organisation, Paris, 1992, 300p.
- MEDHAFFER, S.K., LESCA, H., « L'animation de la veille stratégique », Ed Lavoisier, Paris, 2010, 248p.
- MERAD, M., « Aide à la décision et expertise en gestion des risques », Ed Tec&Doc Lavoisier, 2010, 256p.
- MINTZBERG, H., et all, « Safari en pays stratégie », Ed Village Mondial, Paris, 1999, 424p.
- MOLLARD, D., « Systèmes décisionnels et pilotage de la performance », Ed Lavoisier, Paris 2006, 268p.
- MONINO, J.L., « L'information Au cœur De L'intelligence Economique, Document de recherche », Ed Le Harmattan, 2013.
- O'BRIEN, J., « Les systèmes d'information de gestion », Ed du Renouveau Pédagogique, Montréal, 1995, 768p.
- PALLETIER, A., CUENOT, P., « Intelligence, mode d'emploi, maitrisez l'information stratégique de votre entreprise », Ed OEARSON, Paris, 2013, 282p.
- PEAUCELLE, J.L., « Les systèmes d'information, la représentation », Ed Presses universitaires de France, Paris, 1981, 264p.

- PILLOU, J.F., CAILLEREZ, P., « Tout sur les systèmes d'information », Ed Dunod, Paris, 2011, 208p.
- REIX, R., « Système d'information et management des organisations », Ed Vuibert, Paris, 1995, 444p.
- REIX, R., « Système d'information et management des organisations », 5e édition, Ed Vuibert, Paris, 2005, 486p.
- REIX, R., « Systèmes d'information et management des organisations », 6e édition, Ed Vuibert, Paris, 2011, 480p.
- REIX, R., et al, « Systèmes d'information et management », 7e édition, Ed Vuibert, Paris, 2016, 480p.
- RIGAUD, L., « La mise en place des systèmes d'information », Ed Dunod, Paris, 1984, 232p.
- ROUACH, D., « La vieille technologique et l'intelligence économique », Ed Puf, 1996, 128p.
- RUDANI, R.B., « Principles of Management », Ed Tata McGraw Hill Education Private Limited, 2013, 820p.
- STRATEGOR, « Politique générale de l'entreprise », 4e édition, Ed Dunod, Paris, 2004, 877p.
- STRATEGOR, « Toute la stratégie d'entreprise », 6e édition, Ed Dunod, Paris, 2013, 704p.

Autre :

- Agentielle cabinet de veille, « la veille du concept à la réalité, culture, méthode, outils » ; Livre blanc, Janvier 2013.

Thèse et publications universitaires :

- BEKAKRIA, A., HADJ-KACI, S., « Le système d'information et son impact sur la performance logistique portuaire », Mémoire fin de cycle, Logistique et distribution, Université de Bejaia, Sciences commerciales, 2019-2020, 93p.
- BOUTALEB, K., « Théories de la décision », Ed Office des Publications Universitaires, Ain Timouchent university, Ain Timouchent, 2006, 171p.
- GEROUDET, M., « De la veille métier à la veille stratégique : quels enjeux pour les bibliothèques ? », Mémoire d'étude DCB Diplôme de conservateur des bibliothèques ; Université de Lyon, 2013, 125p.

- KERRICHE, H., « Urbanisation des systèmes d'information », Mémoire master en informatique option : système d'information, Université de Mouloud MAMMERRI de Tizi-Ouzou, Faculté de génie électrique et d'informatique, 2010-2011, 107p.
- KOUIDER, B., « La théorie de la décision : fondements théoriques et outils analytique », Communication, Université de Saida, 2007.
- NONAKA et TAKEUCHI 1997, « Management de l'innovation technologique et des connaissances », Thèse doctorat.
- YAHIAOUI, B., « Contribution du système d'information à la prise de décision : cas des entreprises de Bejaïa », Mémoire pour l'obtention du magister, Université Abderrahmane MIRA de Bejaïa, Option gestion des entreprises, Sciences de gestion, Année universitaire 2015-2016, 189p.

Reuves et articles :

- Agence Ecofin, « Mali : l'opérateur télécoms algérien Mobilis a obtenu un titre provisoire de licence télécoms globale », 10 décembre 2019.
- BASQUE, J., « Une réflexion sur les fonctions attribuées aux TIC en enseignement universitaire », Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire, 2005, 13p.
- BEYER, M., « Ideologies, values, and decision-making in organization, In Sharfman », Journal of Management Studies, Volume 34, 1981.
- BOUTALEB, K., « Théories de la décision », Ed Office des Publications Universitaires, Ain Timouchent university, Ain Timouchent, 2006, 171p.
- CHEKKAR, R., LABARDIN, P., « De l'information comptable à la connaissance financière : des années 1670 à nos jours. Comptabilité et connaissance. », In : Actes du 26ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité (AFC), Lille, 2005, 20p.
- DAFT, R.L., et al, « Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, and Company Performance: An Empirical Study », Strategic Management Journal, Volume 09, N°02, Mars, 1988, 17p.
- DIETRICH, C., « Decision Making: Factors that Influence Decision Making », Heuristics Used, and Decision Outcomes, 2010, Volume 02, N°02, 03p.
- DREVON, E., MAUREL, D., DUFOUR, C., « Veille stratégique et prise de décision : une revue de la littérature Strategic Monitoring and Decision Making: A Literature Review », Revue [Documentation et bibliothèques](#), Volume 64, N°01, Janvier- Mars 2018, 08p.

- EDWARDS, P., BOWEN, P., « Risk Management in Project Organizations », Ed UNSW Press, 2004.
- El Hadj HAIDARA, A.B., (2021) « 4e licence de téléphonie mobile au Mali : Que cache le gouvernement ? L'appel d'offres doit être déclaré "infructueux"! » Aujourd'hui-Mali, 25 décembre.
- FIMBEL, E., « Pour un système d'information synchrone », dans L'Expansion Management Review 2007/1 (N° 124), 130p.
- LUNENBURG, F.C., « Decision Making in Organizations, International Journal of Management, Business, and Administration », Volume 15, N°1, 2011, 09p.
- MILLER, D., « Strategic making and structure: analysis and implications for performance », Academy of Management Journal, Volume 30, 1987, 26p.
- NOORAIE, M., « Factors Influencing Strategic Decision-Making Processes », International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences July, Volume 02, N°07, 2012, 25p.
- PAPADAKIS, V.M., et al « Strategic decision-making processes: The role of management and context. », Strategic Journal of management, 1998, volume 19.
- Porter, M.E., « Qu'est-ce que la stratégie? », Harvard Business Review, 1996.
- SIMON, H.A., « De la rationalité substantive a la rationalité procédurale », (traduction française de l'article de Simon) publié en 1973, Revue PISTEST, N°03, Octobre 2003.
- SIMON, H.A., « Rationality in Political Behavior », Political Psychology, 1995, Volume 16, N°01, 17p.
- TCHOUASSI, G., « Les besoins en information dans l'entreprise », Revue congolaise de gestion 2017/2 numéro 24, Ed ESGAE, 138p.

Sites internet :

- [file:///C:/Users/user/Downloads/1001668%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/1001668%20(1).pdf).
- <https://www.dynamique-mag.com/article/bouche-oreille-conseils-entretenir.5569>.
- https://www.researchgate.net/publication/284452338_Les_data_centers.
- « Introduction à la veille est aux notions associées à l'information », <https://docplayer.fr/7996223-Introduction-a-la-veille-et-aux-notions-associees-a-l-information.html>.
- www.foadmooc.auf.org/IMG/pdf-maj.pdf.

Annexe: Guide d'entretien

Introduction :

HASNAOUI Ferial, étudiante en Master 2 en Management stratégique.

Le présent entretien se fera avec Mr CHETTIBI Kamel sous-directeur Plan et veille stratégique, et Mr SEMMADI Lyes, chef de département Veille stratégique.

L'objectif de ma présente recherche est d'analyser la contribution des systèmes d'information dans la prise de décisions stratégiques pour le cas de l'entreprise ATM Mobilis.

Section 1 : Contexte de l'entreprise

- Pouvez-vous me donner une brève présentation de l'entreprise ATM Mobilis ?
- Quels sont les principaux produits ou services offerts par l'entreprise ?
- Comment l'entreprise est-elle positionnée sur le marché par rapport à ses concurrents ?
- Quels sont les principaux défis stratégiques auxquels l'entreprise est confrontée actuellement ?

Section 2 : Utilisation des systèmes d'information

- Quels sont les différents types de systèmes d'information utilisés au sein de l'entreprise ATM Mobilis ? (par exemple : système de gestion des ressources humaines, système de gestion de la relation client, système de gestion de la chaîne logistique, etc.)
- Quelles sont les principes de fonctionnement de ces SI ?
- Quelles en-sont les composantes ?
- Comment ces systèmes d'information sont-ils utilisés pour collecter les données au sein de l'entreprise ?
- A l'aide de quels outils est faite la collecte de données ?
- Comment ces SI sont-ils utilisés pour stocker les données au sein de l'entreprise ?
- Qui est responsable du traitement des données au sein de la cellule de veille ?
- Comment les données sont-elles analysées et interprétées pour soutenir le processus de prise de décisions stratégiques ?
- Comment les SI sont-ils utilisés pour diffuser les informations ?
- Sous quelle forme sont diffusées ces informations ?
- A qui est destinée l'information diffusée ?

Section 3 : Impact des systèmes d'information sur la prise de décisions stratégiques

- Sur quelle base les informations collectées sont-elles jugées pertinentes pour la prise de décisions stratégiques ?
- Comment les systèmes d'information améliorent-ils la communication et la collaboration entre les différentes parties prenantes impliquées dans le processus de prise de décisions stratégiques ?
- Avez-vous constaté des améliorations dans la réactivité de l'entreprise aux différentes opportunités et menaces grâce à l'utilisation des systèmes d'information ?
- Quels sont les avantages et les limites des systèmes d'information dans la prise de décisions stratégiques au sein de l'entreprise ?
- Quels sont les indicateurs clés de performances utilisées pour évaluer les performances de l'entreprise dans la prise des décisions stratégiques ?
- Pouvez-vous me donner des exemples concrets où l'utilisation des systèmes d'information a influencé les décisions stratégiques prises par l'entreprise ?

Conclusion :

- Existe-t-il d'autres points importants que vous aimeriez mentionner concernant la contribution des systèmes d'information dans la prise de décisions stratégiques chez ATM Mobilis ?

Je vous remercie de votre participation. Vos commentaires et suggestions sont les bienvenus.

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Sommaire

Introduction générale.....1

Chapitre I : : Le système d'information dans l'organisation

Introduction.....	5
Section 01 : l'information et le système d'information.....	6
1.1. Définitions.....	6
1.1.1. Donnée.....	6
1.1.2. Connaissance.....	6
1.1.3. Information.....	7
1.1.2. Caractéristiques de l'information.....	8
1.1.3. La typologie de l'information.....	9
1.2. Le système d'information.....	10
1.2.1. Définition.....	11
1.2.2. Typologie des systèmes d'information.....	11
1.2.3. Caractéristiques des systèmes d'information.....	13
1.2.4. Implication stratégique des systèmes d'information.....	21
1.2.5. Fonctions et dimensions des systèmes d'information.....	23
Section 02 : La veille stratégique.....	31
2.1. Définition.....	31
2.1.1. Le caractère stratégique.....	31
2.1.2. Le caractère volontariste.....	32
2.1.3. Le caractère créatif.....	32
2.1.4. Le caractère anticipatif.....	32
2.2. L'utilité de la veille stratégique.....	32
2.3. Degré d'accessibilité des informations de la veille.....	33

2.3.1. Information blanche.....	34
2.3.2. Information grise.....	35
2.3.3. Information noire.....	35
2.4. Les sources et caractéristiques de l’information dans la veille stratégique.....	37
2.4.1. Les sources d’information.....	37
2.4.2. Les caractéristiques de l’information de la veille.....	39
2.5. Les outils de la veille stratégique.....	40
2.5.1. La collecte de l’information.....	40
2.5.2. Le traitement de l’information.....	40
2.5.3. Le stockage de l’information.....	41
2.5.4. La diffusion de l’information.....	41
2.6. Les cycles de veille.....	41
2.7. Typologies d’activité de veille.....	43
2.7.1. La veille commerciale.....	43
2.7.2. La veille concurrentielle.....	43
2.7.3. La veille technologique.....	44
2.7.4. La veille sociétale.....	44
2.7.5. La veille juridique.....	44
Conclusion.....	47

Chapitre II : La place de l’information dans la prise de décisions

Introduction.....	48
Section 01 : La décision stratégique dans l’organisation.....	49
1.1. Définition de la décision stratégique.....	49
1.2. Caractéristiques de la décision stratégique.....	49
1.2.1. Un impact à long terme.....	50
1.2.2. Une incertitude et un risques élevés.....	50
1.2.3. Une portée organisationnelle.....	50
1.2.4. Une allocation de ressources.....	50
1.2.5. Une prise de décision par les dirigeants de haut niveau.....	50
1.2.6. Une réversibilité limitée.....	50
1.3. L’importance de la décision stratégique dans l’entreprise.....	51
1.4. Les modèles de décision.....	52
1.4.1. Le modèle classique.....	52

1.4.2. Le modèle organisationnel.....	54
1.4.3. Le modèle du décideur politique.....	59
1.4.4. Le modèle de la poubelle.....	60
Section 02 : La prise de décision stratégique.....	62
2.1. Le processus de prise de décision.....	62
2.1.1. La reconnaissance du problème.....	64
2.1.2. L'analyse de la décision.....	64
2.1.3 La formulation d'alternatives.....	64
2.1.4. La sélection de la meilleure alternative.....	64
2.1.5. La mise en place de la décision.....	65
2.1.6. L'évaluation de la décision.....	65
2.2. L'écosystème de la décision stratégique.....	67
2.2.1. L'environnement extérieur.....	68
2.2.2. L'environnement intérieur.....	69
2.2.3. L'information.....	70
2.2.4. La personnalité du dirigeant.....	71
2.2.5. Le temps.....	72
2.3. L'influence de l'information sur la prise de décision.....	73
2.3.1. Les systèmes d'information et la prise de décision.....	73
2.3.2. Les systèmes d'aide à la décision et le business intelligence.....	74
2.3.3. Le business intelligence et l'intelligence artificielle.....	75
Conclusion.....	77

Chapitre III : Système d'information et prise de décision cas ATM Mobilis.

Introduction.....	78
Section 01 : Présentation de l'entreprise et choix méthodologique.....	79
1.1. Présentation de l'entreprise ATM Mobilis.....	79
1.1.1. Historique et statut juridique.....	79
1.1.2. Chiffre clés d'ATM Mobilis.....	80
1.1.3. Organisation d'ATM Mobilis.....	80
1.1.4. Missions et valeurs de l'entreprise.....	82
1.1.5. Les offres et services.....	84
1.1.6. Organisation de l'entreprise.....	85
1.2. Présentation de la direction de la Stratégie, de la Programmation et de la Performance...87	

1.2.1. Autorité.....	87
1.2.2. Missions et activités de la DSPP.....	87
1.3. Méthodologie de recherche.....	94
Section 02 : Analyse et discussion des résultats.....	96
2.1. Le système d'information au sein d'ATM Mobilis et son impact sur la décision stratégique.....	96
2.1.1. La collecte de l'information.....	97
2.1.2. Le traitement de l'information.....	98
2.1.3. Le stockage de l'information.....	100
2.1.4. La diffusion de l'information.....	101
2.2. Discussion des résultats.....	105
2.3. Les recommandations suggérées.....	106
Conclusion.....	108
Conclusion générale.....	109

Bibliographie

Table des matières

Annexes

Résumé

Les systèmes d'information jouent un rôle vital dans la prise de décision stratégique des organisations. Ces systèmes collectent, stockent, traitent et fournissent des informations cruciales pour les dirigeants et les gestionnaires. Ils améliorent la qualité des décisions stratégiques en offrant un accès rapide aux données pertinentes, en automatisant les processus, en facilitant la collaboration interdépartementale et en permettant l'analyse avancée des données.

L'utilisation de systèmes d'information permet de prendre des décisions plus éclairées, d'anticiper les tendances du marché, d'optimiser l'allocation des ressources, de réduire les risques et de stimuler la compétitivité. Toutefois, les défis, tels que la sécurité des données et la gestion de l'information, doivent être gérés avec soin.

En résumé, les systèmes d'information sont des outils essentiels pour la prise de décision stratégique, contribuant à la pérennité et à la réussite des entreprises dans un environnement commercial complexe et en constante évolution.

Mots clés

Systèmes d'Information, Prise de Décision Stratégique, Business Intelligence, Systèmes de Veille Stratégique, Analyse de Données, Intelligence Artificielle, Systèmes d'Aide à la Décision (SAD), Informations Stratégiques, Modèles de Decision, Gestion de l'Information, Sécurité des Données, Gestion de la Connaissance, Big Data, Data Mining.