

UNIVERSITE D'ANTANANARIVO



.....
FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE, DE GESTION ET DE LA SOCIOLOGIE

.....
DEPARTEMENT GESTION



.....
MEMOIRE DE MAITRISE EN GESTION

OPTION : MANAGEMENT ET ADMINISTRATION D'ENTREPRISES

La décision stratégique par l'utilisation d'un système d'information dans une entreprise.

Présentée par : HARINARINDRA Théo Evie

Sous l'encadrement de :

Monsieur RADERANDRAIBE Nirinandrasana Honoré
Enseignant à l'Université d'Antananarivo

Année Universitaire : 2011/2012

Session : Septembre 2012

Date de soutenance : 28 Septembre 2012

Remerciements

C'est avec un grand plaisir que je réserve ces lignes en signe de gratitude et de reconnaissance à tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire. Plus précisément :

- Au bon DIEU TOUT PUISSANT qui m'a fourni la santé, la force et l'intelligence pour la réalisation de ce mémoire ;
- Monsieur ANDRIATSIMAHAVANDY Abel, Professeur titulaire, Président de l'Université d'Antananarivo ;
- Monsieur ANDRIAMARO Ranovona, Maître de conférences, Doyen de la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de la Sociologie, pour sa grâce au sein de notre faculté ;
- Monsieur ANDRIAMASIMANANA Origène Olivier, Maître de conférences, Chef du Département Gestion, pour son courage et son enthousiasme à développer notre filière Gestion ;
- Madame ANDRIANALY Saholiarimanana, Professeur, Directeur du Centre d'Etudes et de Recherche de la Gestion, pour son ample collaboration à la documentation ;
- Monsieur RADERANDRAIBE Nirinandrasana Honoré, mon encadreur pédagogique, pour ses précieux conseils, sa sympathie, sa disponibilité et le sérieux de son suivi ;
- Toutes les personnes dirigeantes d'entreprises qui m'ont reçue parfois longuement, et toujours chaleureusement. Les informations qu'elles ont bien voulu me livrer avec sincérité sont l'essence même de notre étude ;
- Tous les personnels administratifs et professeurs de la filière Gestion pour leur soutien durant nos quatre années d'études en salle et l'accomplissement de ce mémoire ;

J'adresse mes plus sincères remerciements à l'Association Parrainage Madagascar, et plus particulièrement à Lucette Martin, pour toutes les dépenses financières qu'elles ont consacrées durant cette étude.

J'adresse également mes remerciements à ma famille pour le soutien sans faille qu'elle m'a témoigné durant mes durs moments de labeur.

Je remercie enfin tous ceux qui ont contribué, de près et de loin, à la réalisation de ce travail.

RESUME

Qu'elle soit biologique, sociale ou économique, la complexité est jugée inhérente à la vie : elle a ainsi toujours existé. Toutefois, la mondialisation de l'économie, les technologies de l'information, la difficulté de prévision ont contraint les dirigeants à percevoir la réalité et à maîtriser la complexité supposée être de plus en plus croissante.

L'activité du dirigeant est souvent perçue au travers de la fonction jugée la plus caractéristique : c'est la prise de décision. Il existe une typologie des décisions qui a été proposée par Igor Ansoff, et qui permet de distinguer les décisions stratégiques des décisions tactiques et des décisions opérationnelles.

En mettant l'accent sur l'effet de la complexité de l'environnement sur la prise de décision stratégique, on a pu montrer la nécessité de disposer d'une démarche pratique basée sur une utilisation judicieuse du système d'information. Une telle démarche permettra de faciliter au manager sa prise de décision stratégique tout en favorisant la maîtrise de ce contexte. La rationalité limitée sur la prise de décision stratégique, réputée par Herbert Simon, est humaine car l'on a l'impossibilité de changer.

Ce mémoire qui s'intitule « La décision stratégique par l'utilisation d'un système d'information dans une entreprise » propose une réflexion sur la prise de décision stratégique dans la complexité et vise à montrer l'importance du système d'information dans la résolution de ce type de problème et à offrir un modèle de choix stratégique. Il met en exergue les notions théoriques et la partie pratique qui seront nécessaires afin de pouvoir mener l'étude visant à améliorer la décision stratégique. Il aidera les dirigeants à effectuer une évaluation du système d'information mis en place conduisant à l'amélioration même de ce système.

Les techniques de documentations, les enquêtes sur terrain ainsi que l'envoi du questionnaire d'enquête ont été nécessaires à la réalisation de ce travail.

L'étude a permis de vérifier si la qualité des informations et la mise en place d'un système d'information efficace permettent d'améliorer la décision stratégique.

Mots clés : Système d'information, décision stratégique, rationalité limitée, complexité

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
PREMIÈRE PARTIE : MATÉRIELS ET MÉTHODES.....	7
Chapitre 1 : APPORTS THEORIQUE.....	7
Section 1 : Bref historique de la décision stratégique.....	7
Section 2 : Notions et définitions.....	9
Section 3 : Relation entre Système d’information et décision stratégique.....	20
Chapitre 2 : APPORTS DU TERRAIN	23
Section 1 : MATÉRIELS	26
Section 2 : METHODES.....	27
Section 3 : LIMITE DE L’ETUDE.....	29
DEUXIÈME PARTIE : RÉSULTATS ET ANALYSES.....	31
Chapitre 1 : Traitement des résultats.....	31
Chapitre 2 : Analyse des résultats.....	49
Chapitre 3 : Analyse PESTEL	51
Chapitre 4 : Analyse FFOM.....	54
TROISIÈME PARTIE : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATION.....	57
Chapitre 1 : Discussions	57
Chapitre 2 : Recommandations.....	66
CONCLUSION.....	74
BIBLIOGRAPHIE.....	vii
ANNEXES.....	xi
TABLE DES MATIÈRES.....	xxi

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Caractéristique du style de management selon la psychosociologique.....	8
Tableau n°2 : Critères de qualité des informations.....	12
Tableau n°3 : Les différents types de décisions.....	16
Tableau n°4 : Caractéristiques des répondants.....	26
Tableau n°5 : Chronogramme des activités	29
Tableau n°6 : Approche psychosociologique.....	31
Tableau n°7 : Prise de décision stratégique.....	32
Tableau n°8 : Moment de la prise de décision stratégique.....	33
Tableau n°9: Niveau de risque de la prise de décision stratégique.....	33
Tableau n°10 : Connaissance du système d'information.....	35
Tableau n°11 : Sources d'information collectées.....	36
Tableau n°12 : Diffusion d'information préférée.....	38
Tableau n°13: Mesure à prendre en cas d'informations erronées.....	38
Tableau n°14 : Conséquences des informations incomplètes.....	39
Tableau n°15 : Satisfaction sur l'utilisation d'un système d'information.....	40
Tableau n°16 : Évaluation du système d'information.....	40
Tableau n°17 : Satisfaction sur les composantes du système d'information.....	41
Tableau n°18 : Action pour améliorer les personnes qui traitent les informations.....	42
Tableau n°19 : Action pour améliorer les matériels informatique.....	43
Tableau n°20 : Action pour améliorer les logiciels.....	43
Tableau n°21: Moment de la mise en place de la nouvelle technologie de l'information.....	44
Tableau n°22 : Nombre de solution possible à choisir.....	45
Tableau n°23 : Facilité de choisir entre les solutions.....	46
Tableau n°24 : Fréquence de demande d'information dans une journée.....	46
Tableau n°25: Satisfaction sur le choix effectué.....	47
Tableau n°26 : Décision stratégique sans utilisation SI.....	48
Tableau n°27 : Remarques pour fiabiliser un système d'information.....	48
Tableau n°28 : Tableau de la matrice FFOM de la société MADPRINT.....	54
Tableau n°29 : Tableau de la matrice FFOM de l'hôtel KARIBOTEL.....	55

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Classification des décisions selon leur niveau.....	16
Figure 2 : Classification des différents systèmes selon leur niveau.....	21
Figure 3: Exemple sur le fonctionnement du système d'information sur la création d'un nouveau produit.....	22
Figure 4 : Liaison du système d'information avec l'univers extérieur.....	23
Figure 5: Approche psychosociologique.....	32
Figure 6 : Prise de décision stratégique.....	32
Figure 7 : Moment de la prise de décision stratégique.....	33
Figure 8 : Niveau de risque de prise de décision stratégique.....	34
Figure 9 : Outils pour prendre une décision stratégique.....	34
Figure10 : Répartition sur la connaissance du système d'information.....	35
Figure11: Sources d'informations collectées.....	36
Figure 12: Outils de traitement des informations.....	37
Figure13 : Diffusion d'informations préférée.....	38
Figure 14 : Mesure à prendre en cas des informations erronées.....	39
Figure 15 : Conséquences des informations incomplètes.....	39
Figure 16 : Niveau de satisfaction sur l'utilisation du système d'information.....	40
Figure 17 : Évaluation du système d'information.....	40
Figure 18 : Satisfaction sur les composantes du système d'information.....	42
Figure 19: Action pour améliorer les personnels qui traitent les informations.....	42
Figure 20: Action pour améliorer les matériels.....	43
Figure 21 : Action pour améliorer un logiciel.....	44
Figure 22 : Moment de la mise en place de la nouvelle technologie de l'information.....	45
Figure 23: Nombre de solutions possible à choisir.....	45
Figure 24: Facilité à choisir entre les solutions.....	46
Figure 25: Fréquence de demande d'information dans une journée.....	47
Figure 26: Niveau de satisfaction sur le choix effectué.....	47
Figure 27: Décision stratégique sans SI.....	48
Figure 28: Fréquence des remarques ou conseils pour fiabiliser un système d'information.....	49

LISTE DES ABREVIATIONS

APPROV : Approvisionnement

BCG : Boston Consulting Group

COBOL : Common Business-Oriented Language

DAF : Directeur Administratif et Financier

DAS : Domaine d'Activité Stratégique

DG : Directeur Général

DGA : Directeur Général Adjoint

FFOM : Forces Faiblesses Opportunités Menaces

HTML : Hypertext Markup Language

IMC : Intelligence, Modélisation, Choix

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

OPA : Offre Publique d'achat

PDF : Portable Document Format

PDG : Président Directeur Général

PESTEL : Politique Economique Social Technologique Ecologique et Légal

PME : Petites et Moyennes Entreprises

PPN : Produits de Première Nécessité

RDF : Resource Description Framework

SA : Société Anonyme

SARL : Société à Responsabilité Limité

UE : Univers Extérieur

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Analyse de Michael Porter.....	xi
Annexe 2 : Le modèle de matrice BCG.....	xii
Annexe 3 : Le questionnaire d'enquête.....	xiii
Annexe 4 : Organigramme de la société MADPRINT.....	xvii
Annexe 5 : Organigramme de la société JIRAMA.....	xviii
Annexe 6 : Organigramme de l'hôtel KARIBOTEL	xix
Annexe 7 : Organigramme de la société GAMO.....	xx

INTRODUCTION

La plus grande vertu de l'être humain est de savoir s'adapter aux contraintes des environnements dans lesquels il se meut pour survivre. Les dirigeants du point de vue stratégie reconnaissent de plus en plus que l'environnement de l'entreprise qui l'entoure affecte sensiblement son mode de fonctionnement.

Les crises actuelles telles que la crise économique, la crise politique ainsi que la crise financière mondiale exigent un effort particulier de la part du dirigeant et doit lui conduire à poser avec encore plus acuité de questions essentielles : Que ferez t-il-demain ? Sur quels marchés se positionnera-t-il et avec quels produits? Contre quels concurrents ? En jouant sur les produits ou sur les prix ? En investissant dans la croissance ou en consolidant la rentabilité ? En se repliant sur les activités de base ou en se diversifiant ? Et pourquoi ? Les réponses à ces questions fait partie de la décision stratégique permettant à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel. On parle de la décision stratégique lorsque interviennent des variables qui ne sont ni maîtrisées par l'entreprise, ni même probabilisables en raison de la trop grande complexité de l'environnement et des conditions d'évolution du marché.

Mais ce sont des questions qui méritent à savoir d'abord l'environnement de l'entreprise pour modifier l'équilibre concurrentiel à son avantage.

Pour cela l'entreprise doit maîtriser non seulement la gestion de son flux de produits, mais aussi celle de son flux d'informations.

Et comme l'écrit Antoine Riboud dans la préface du livre de Georges Egg sur les fusions d'entreprises, « Savoir prendre de bonnes décisions stratégiques et ne s'engager dans des choix organisationnels qu'après une analyse prospective des avantages et inconvénients des différentes solutions, c'est la première étape qui reste l'apanage des dirigeants de l'entreprise »¹. L'une des phases à considérer pour réaliser cette analyse est le recueil d'information. L'information, au sens commun du terme, est le moyen pour un individu de connaître son environnement et est toutefois indépendante du support. L'information est immatérielle. Elle peut être consignée

¹ Egg Georges – « 1+1=3..... Réussir une fusion d'entreprise » – Éditions Liaisons – Paris - 1991

directement ou pas sur un support matériel qui prend alors la valeur de document. Le support d'information est l'objet matériel sur lequel sont représentées les informations ou les données. Pendant un important laps de temps, chacun garde pour soi ses informations, ses connaissances et expériences, source de pouvoir et de conservation des postes.

Actuellement, nous sommes dans le temps de la civilisation de l'information où chacun s'efforce de transmettre, formaliser et mettre en bases de données et sur les réseaux ses savoirs, la transmission et le stockage de ses savoirs sont hautement valorisés et récompensés, la rétention est sanctionnée. Ce changement a été alors caractérisé par la présence du système d'information.

Nous considérons le système d'information (SI) comme un ensemble organisé comprenant des ressources comme le matériel, les logiciels, le personnel, les données, les procédures...permettant de réceptionner et de traiter des informations au sein d'organisations diverses qui peuvent être, par exemple, des services distincts d'une même entité ou entreprise ou des entités d'entreprises différentes.

Depuis plus de trente ans que l'on déploie des systèmes d'information dans les entreprises, le problème de leur appropriation par les hommes et de leur usage adapté aux objectifs de l'entreprise se pose encore. Le « tout technologique » qui a caractérisé les années 60-90 doit être remplacé par une vision plus globale de la problématique des systèmes d'information dans laquelle on relie et on articule la stratégie de l'organisation avec son système d'information et de décision.

Dans les années 80-90, on considère une organisation comme un ensemble de trois sous-systèmes complémentaires : le sous-système opérant, le sous-système de décisions (ou de pilotage) et le sous système d'information. Dans ce modèle générique d'organisation, un S.I. est un ensemble de ressources (humaines, techniques, organisationnelles,...) pour stocker et traiter les informations relatives au système opérant afin de les mettre à la disposition du système de pilotage.

Aujourd'hui, la relation entre l'organisation et son système d'information est encore plus forte si l'on considère un système d'information comme « l'ensemble des flux d'informations permettant aux acteurs d'une organisation d'exploiter et de développer les connaissances nécessaires à la résolution des problèmes inhérents à la réalisation de ses objectifs». Le système d'information est aujourd'hui au cœur de l'activité de toute organisation, et son efficacité en conditionne les performances.

On constate pour cela de nombreux changements qui affectent les activités de l'entreprise. Les modifications de plus en plus nombreuses des écosystèmes dans lesquels opèrent les organisations, liées aux déréglementations, aux privatisations, à la globalisation et à l'augmentation de la concurrence, aux concentrations résultants de la vague croissante de fusion-acquisition, aux évolutions des nouvelles technologies de l'information et de la communication, sont les principales causes de ces changements.

Et parce que le monde change, les dirigeants doivent s'adapter. Identifier les grandes évolutions pour s'y préparer et surtout prévoir les nécessaires évolutions de leur entreprises fait partie du métier de dirigeants.

Désormais, il s'avère donc fondamental pour les dirigeants de savoir comment reconfigurer leur entreprise pour rester compétitif². Pour cela, l'évolution lors des nouvelles formes d'organisations demande une élaboration progressive d'un nouvel art de diriger des entrepreneurs.

Avec des technologies, des méthodologies et un environnement qui changent rapidement, on est en permanence en situation d'apprentissage d'un nouvel outil, d'une nouvelle manière de faire ou de se comporter, de nouvelles tâches, d'un nouveau rôle, d'une nouvelle fonction, quand ce n'est pas d'une nouvelle organisation, d'une nouvelle structure, voire de nouvelles valeurs.

De nombreux chercheurs ont examiné que sans la possibilité d'accéder à leur historiques, les entreprises seraient actuellement très sérieusement limitées dans leurs capacités à prendre des décisions pertinentes et adaptées, et ce même pour les activités les plus élémentaires.

Par ailleurs, la collecte, la codification et la diffusion de ces connaissances représentent autant de défis particulièrement dissuasifs. Les hommes et les organisations sont confrontés au problème du management d'une masse croissante d'informations et de connaissances qui se périment à des vitesses variables, générées non seulement par des hommes mais aussi par des machines.

Toutes ces grandes complexités des environnements internes et externes de l'entreprise influencent toute prise de décision dans la mesure où les dirigeants se trouvent confrontés à une contrainte : ils doivent chercher constamment à anticiper l'évolution de l'environnement de la firme qui est supposée être de plus en plus complexe et s'interroger sur les conséquences de leurs choix. De l'autre, ils doivent reconnaître que leur capacité cognitive est limitée et qu'ils ne leur est donc pas possible de tout comprendre et tout prévoir, d'où le concept de rationalité limitée du décideur.

² Les Meilleures pratiques de Management au cœur de la performance, Jean Brilman, Éditions d'organisation 3^e édition 472 pages/Dépôt légal Avril 2001, p.18

En dégageant ces difficultés et contraintes auxquelles se trouvent confrontés les dirigeants dans leurs décisions stratégiques face à la complexité, on essayera dans cette étude de tenter d'apporter une réponse à la question suivante : « Comment faire pour maîtriser l'incertitude d'une prise de décision stratégique dans les entreprises compte tenu de la complexité de l'environnement en utilisant un système d'information ? ».

A partir de ces observations, nous avons été amenées à nous poser des questions :

- Comment l'entreprise peut elle avoir des informations fiables ?
- Pour quelles raisons le système d'information est il relié à la décision stratégique ?

C'est dans cette optique que s'intègre ce mémoire dont l'objet de la démarche empirique est de contribuer à l'amélioration de la décision stratégique, vis-à-vis de la complexité de l'environnement, par l'intermédiaire du système d'information.

Cet objectif global est divisé en deux objectifs spécifiques. D'une part, nous aidons les dirigeants de réussir à fiabiliser les informations par le système d'information. D'autre part, d'observer si la création d'un système d'information peut améliorer la décision stratégique.

Nous pourrons ainsi comparer les données théoriques de la décision stratégique et du système d'information, à la réalité de la situation et du travail des dirigeants d'entreprise actuelle.

Dans la perspective d'apporter des réponses aux questions soulevées, nous avons choisi de recueillir des informations en allant sur le terrain.

Pour mener à bien l'étude, deux hypothèses ont été prises en considération telles que formulées ci après :

Premièrement, on veut vérifier si la qualité des informations permet de réduire l'incertitude pour une prise de décision stratégique et deuxièmement de vérifier si réussir à mettre en place un système d'information efficace permet aux dirigeants d'améliorer la décision stratégique.

La première hypothèse est basée sur le fait qu'une entreprise aura besoin d'un ensemble d'informations exigeant certaines critères de qualité pour prendre une bonne décision. La recherche de ces critères de qualité sont des domaines que les entreprises se doit de tenir compte car ils s'intègrent aux aides à la prise de décision stratégique et peuvent éviter les erreurs même de la décision. Mais il faudra tester cette réalité du côté pratique. La seconde hypothèse soutient que le niveau de risque de la prise de stratégie élevé doit être maîtrisé par les dirigeants. Elle montre pour cela que l'utilisation d'un système d'information efficace qui fournit toutes les informations pertinentes permet au dirigeant de minimiser les risques sur la prise de décision stratégique.

Ce mémoire qui s'intitule « La décision stratégique par l'utilisation d'un système d'information dans une entreprise » a été donc choisi dans le but d'améliorer la prise de décision stratégique des entreprises.

De ce mémoire découle des aspirations ou plus précisément des résultats attendus. On espère d'abord que l'information soit fiable en utilisant un système d'information efficace. Puis on attend à ce que ce système d'information efficace améliore la décision stratégique.

Le travail que nous allons présenter dans les pages qui vont suivre est divisé en trois parties. Nous aborderons dans une **première partie**, de façon théorique un bref historique de la décision stratégique, puis on présentera les notions et la définition de l'information, du système d'information ainsi que la décision stratégique, en insistant sur les liens qui existent entre eux. Ensuite nous allons entamer dans cette même partie les apports du terrain au travers de la méthodologie nous permettant de vérifier les hypothèses mentionnées auparavant. Passant par la présentation brève des entreprises visitées lors de l'étude : la société MADPRINT, le LPLS (Lycée Privée Les Schtroumpfs), la société JIRAMA (Jiro sy RAno Malagasy), l'hôtel KARIBOTEL ainsi que la société GAMO. L'énumération et le commentaire des différents types de documents (Bibliographie et Webographie) ayant permis l'élaboration du mémoire.

Une approche méthodologique basée sur les enquêtes sur terrain qui a permis la collecte des données nécessaire au travail effectué sera émise. Et enfin cette première partie nous permettra de traiter les limites de l'étude menées.

Dans une **deuxième partie**, en fonction des hypothèses que nous aurons soulevées, nous traitons les résultats obtenus lors des enquêtes effectuées et des entretiens.

Ces résultats seront d'abord représentés en tableau puis, par graphique. Ensuite, nous analyserons l'environnement des entreprises selon l'analyse PESTEL et le diagnostic FFOM nous permettrons d'identifier les difficultés connues aux entreprises concernant le thème de notre étude.

Et c'est dans la **troisième partie** que nous allons présenter quelques discussions et les recommandations en vertu de ces résultats et de ces analyses.

La discussion se fera sur les convergences et les divergences constatées entre la théorie et l'enquête sur terrain. Elle fera donc l'objet de critiques vis-à-vis des entreprises étudiées concernant la prise de décision stratégique par l'utilisation d'un système d'information.

La recommandation sera une étude consistant à la mise en garde pour les dirigeants décideurs, les outils qu'ils devraient mettre en œuvre, pour la recherche de communication efficace, pour les utilisateurs du système d'information ainsi que des conseils généraux pour l'évaluation du système d'information.

Sans plus tarder, nous allons définir le cadre de l'étude, les matériels et les méthodes préconisés.

Première partie: Matériels et Méthodes

Il est nécessaire de donner un cadre théorique englobant la problématique du mémoire avec les hypothèses retenues.

Cette première partie nous permettra donc de décrire, avec exactitude, comment on a attaqué le problème sur la prise de décision stratégique.

Pour cela, il convient d'en présenter en tout premier lieu un bref historique de la décision stratégique. Ensuite, d'en apprécier quelques définitions et notions du système d'information ainsi que celle de la décision stratégique. Puis, nous allons montrer la méthodologie de recherche qui déterminera plus précisément la population étudiée, les outils et les instruments utilisés pour obtenir les informations dans les entreprises, les logiciels ainsi que les méthodes de traitement qu'on avait fait subir aux données recueillies.

CHAPITRE 1 : APPORTS THÉORIQUES

Ce chapitre nous permettra de présenter un bref historique de la décision stratégique ainsi que quelques définitions au sujet de notre étude.

Section 1 : Bref historique de la décision stratégique

La prise de décision est pour l'homme une réalité naturelle. Elle est rendue nécessaire dans sa vie dès lors qu'il est en mesure de prendre conscience de l'existence d'alternatives multiples, renvoyant à un choix possible.

I. La théorie de la décision :

La théorie de la décision est née durant la Seconde Guerre mondiale, de l'intérêt de certains chercheurs en mathématiques et en statistiques pour la stratégie militaire. Elle s'est ensuite étendue à l'étude et à la modélisation des choix de l'individu dans un contexte composé de lois, d'entreprises, d'autorités, d'adversaires et d'alliés. Même si elle ne s'est pas encore constituée en corpus unifié, elle est à l'origine de nombreux travaux en théorie des jeux, en théorie des graphes, ou encore en informatique.

Cette théorie a connu un grand essor au cours des années 50. Elle a débouché sur des concepts et des classifications qui restent largement en usage. En particulier, la théorie de la décision s'est penchée sur la nature de la décision stratégique.

Quant aux économistes et aux sociologues, ils ont apportés leurs pensée en menant à faire savoir une approche psychosociologique de la prise de décision.

II. Apports des économistes et des sociologues :

Au-delà de l'apport des économistes, qui cherchent à optimiser, l'avancée majeure est venue des sociologues, qui se sont intéressés à la prise de décision dans les grandes organisations, et notamment dans la grande entreprise. De nos jours, le rôle des psychologues, et notamment des spécialistes de la connaissance (les cognitivistes) est apparu comme très important pour comprendre le processus mentaux de perception des problèmes, d'apprentissage et de choix décisionnel. Après s'être d'abord intéressés au comportement de l'acheteur, ils ont appliqué leurs modèles à l'individu qui prend une décision stratégique, à savoir le propriétaire dirigeant.

Chez les dirigeants, les styles de management influencent actuellement le processus décisionnel. Ils peuvent être caractérisés par une approche psychologique résumée dans ce tableau :

Tableau n°1 : Caractéristique du style de management selon une approche psychosociologique

Styles	Plaisir	Peur	Qualités
DIRECTIF	Gagner	Perdre la face	Direct, clair, fonceur
EXPLICATIF	Être moderne	Être médiocre	Innovateur, créateur
PARTICIPATIF	Être apprécié	Être rejeté	Disponible, confiant
DELEGATIF	Travailler en sécurité	Prise de risque/Changement	Réfléchi, distancié, intègre
ADAPTATIF	S'adapter en souplesse	Être clair et direct	Souple, intuitif, négociateur

Source: www.eivp-paris.fr/dptmanagement/diff_styles_management.pdf consulté le 18 Août 2011

Mais l'effet de l'évolution et l'exacerbation de la concurrence actuelle ont conduit les dirigeants à choisir des outils pour en faire face.

III. Vers les méthodes et outils d'aide au choix stratégique:

Devant l'apparition de ces rôles qu'apportent les sociologues dans l'organisation, la prise de décision stratégique provient toujours à partir d'informations sur les forces, les faiblesses et les moyens de l'entreprise et sur les opportunités, menaces et pressions de son environnement, et aussi à partir de critères objectifs et subjectifs du décideur qui les utilisent pour comparer entre elles ces alternatives ou possibilités dont aucune ne s'impose a priori. Ainsi la connaissance de l'environnement de l'entreprise constitue un processus décisionnel. Il existe plusieurs outils de diagnostic stratégique que ce soit au niveau de l'entreprise ou au niveau de son domaine d'activité. On parle ici par exemple des cinq forces de Porter³ comme analyse externe du DAS

³ Cf. Annexe 1.

et de chaîne de valeur à l'interne. On peut parler aussi du diagnostic PESTEL, FFOM, ou de la matrice BCG⁴ qui est un modèle d'analyse de porte-feuille d'activités des entreprises.

À part ces historiques, il est mieux nécessaire d'englober les notions et définitions de l'information ainsi que ceux de la décision stratégique.

Section 2 : Notions et Définitions

Pour cette section, nous tentons de donner les notions et les définitions de l'information, du système d'information et de la décision stratégique en s'appuyant sur le concept de quelques auteurs en management.

I. Les informations et ses critères de qualité:

Il est nécessaire d'abord d'apercevoir la théorie des informations.

A. La théorie des informations ⁵:

L'entreprise a besoin d'une information à différents niveaux de détail. Rappelons qu'il existe plusieurs niveaux qui s'échelonnent du niveau décisionnel au niveau opérationnel : leurs besoins diffèrent selon leurs fonctions, par exemple, le niveau opérationnel utilisera les plannings tandis que le niveau décisionnel identifiera les objectifs visés par l'entreprise. En 1948, le mathématicien américain Claude Elwood Shannon fut ainsi le premier à formuler une théorie de l'information dans son ouvrage *Théorie mathématique de la communication*. Telle qu'elle fut décrite par Shannon, cette théorie s'avère être aujourd'hui d'une portée générale, concernant l'ensemble des formes de communication qui ont été développées depuis : télévision, codage et transmission des informations dans les ordinateurs, stockage des données sur support magnétique ou optique, etc.

La théorie de l'information s'applique au modèle général d'un système de communication (dispositif de télécommunication quelconque, système de transmission de données entre les différents composants d'un ordinateur, etc.). Ce système se compose des éléments suivants : une source d'information, qui produit le message à transmettre, un canal de communication, par lequel transite ce message, et un récepteur, destinataire du message.

Tout système de communication présente quelques imperfections inévitables : la capacité forcément limitée du canal, et l'altération du message due aux interférences, au bruit et à une atténuation naturelle. Pour pallier cette altération, la théorie de l'information propose de placer, aux deux extrémités du canal, des dispositifs appelés modulateur et démodulateur, ou codeur et décodeur, qui permettent de transmettre le message efficacement et correctement, malgré les imperfections du canal.

⁴ Cf. Annexe 2.

⁵ Microsoft Encarta 2008

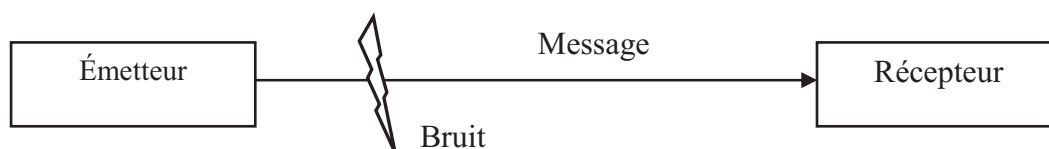
Considérons par exemple le système de communication constitué par une liaison téléphonique entre deux abonnés. L'un des deux individus, source d'information, parle dans le microphone de son poste téléphonique, qui convertit alors les paroles prononcées en signaux électromagnétiques. Ces signaux sont ensuite transmis par le réseau téléphonique jusqu'au poste destinataire, qui les transforme à nouveau en impulsions sonores, afin que la seconde personne puisse entendre le message dans le haut-parleur. Dans cet exemple, le canal de transmission, figuré par une succession de câbles, de dispositifs électroniques, voire de faisceaux hertziens, subit de nombreuses interférences dues notamment aux orages et aux appareils électriques. Ces interférences, qui déforment et dégradent les signaux, sont fréquemment perçues au téléphone sous la forme de « parasites » ou « friture ».

Selon ces théories des informations, il est nécessaire de savoir ce que signifie le *bruit*.

1) Notion de bruit :

On nomme bruit, l'ensemble des informations dénuées d'intérêt qui viennent s'ajouter à l'information pertinente à transmettre (signal). Le rapport signal / bruit permet de mesurer la qualité d'un système de communication, la compréhension finale d'un message étant d'autant meilleure que ce rapport est élevé.

Voici comment on transmet des informations⁶ :



D'après ce schéma, partant d'un émetteur, elle fait généralement l'objet d'un codage, passe par un canal de transmission, est décodée puis arrive au récepteur. Des perturbations peuvent être apparaître, à différents étapes de sa circulation. Comment peut-on alors définir l'information ?

2) Définition de l'information:

On peut définir l'information comme étant un élément de connaissance susceptible d'être codé pour être conservé, traité ou communiqué⁷.

L'information est un renseignement, une amélioration de connaissance que l'on a d'une chose, d'une personne, d'un fait,...qui se traduit par une certaine représentation (orale, magnétique,...). En fait qui dit information dit : une entité étudiée (personne par exemple) , des attributs pris en compte (âge, sexe...), et des mesures pour chaque attribut (25, féminin...)

⁶ Source : Cours 4^e année, système d'information, année universitaire 2010/2011, Département Gestion

⁷ Définition selon Petit Larousse

Pour l'entreprise, le terme information fait référence à un ensemble de connaissance de nature différente phase de la prise de décision.

Et il est à noter que les sources d'information dans une entreprise sont nombreuses. Nous essayerons donc de les distinguer.

B. Les différentes sources d'information ⁸:

L'information comporte en général deux sources :

1) Information d'origine externe :

Ce sont les informations relatives à l'environnement économique et social.

L'information économique qui est relative à la conjoncture, à la planification, aux décisions de politique, économique et financière de l'État. Ces informations sont distribuées par les instituts de statistiques, la banque centrale, le Ministère des finance, le conseil nationaux de crédit.

Les informations sur le marché qui sont en premier lieu, d'ordre professionnel (exemple : chambre de commerce, syndicats professionnels). Elles donnent de précieux renseignements sur les entreprises concurrentes, les débouchés nationaux et étrangers (sous forme d'enquête, de monographie et de statistique). De plus, l'entreprise peut rechercher elle-même des informations qui lui font des fonds de moyens des études de marché, de test du produit, de panel mais contrairement eu type d'information précédente. Ces informations ont un coût.

Quant aux informations sur l'environnement technologique l'entreprise, doit être informée des techniques utilisées à sa profession même si elle n'est pas en mesure de les mettre en œuvre. Elle doit aussi connaître les grandes orientations de la recherche de ne pas être prise ou dépourvue lorsque des innovations apparaissent et pour orienter sa propre recherche. Ces informations sont le plus souvent tirées d'enquêtes professionnelles de communication scientifique ou de congrès internationaux.

2) Information d'origine interne :

Les informations d'origine interne proviennent de la comptabilité et de statistique de l'entreprise. Il y a 3 sortes de comptabilité :

La comptabilité générale qui est appelée aussi financière, a pour objet d'établir la situation patrimoniale de l'entreprise et sa situation vis-à-vis des tiers par la tenue de compte du bilan et l'élaboration des documents de synthèse, états détaillés des immobilisations ; et de calculer les états globaux par la tenue de compte de gestion (charge et produit) et compte de résultat.

⁸ Cours 4^e année, système d'information, année universitaire 2010/2011, Département Gestion

Puis la comptabilité analytique, appelée aussi comptabilité de gestion, est adaptée aux nécessités propres de l'entreprise pour l'analyse et le contrôle de gestion. Son rôle est de calculer les coûts et prix de revient ; de mesurer le résultat selon différents critères ; ainsi que de fournir à la direction, les éléments permettant d'apprécier les activités de responsable et d'élaborer des provisions. Il faut noter que toutes comptabilités utilisent les mêmes informations de base pour les transformer et les adapter à des utilisations spécifiques.

Enfin, dans les entreprises, il existe de la comptabilité auxiliaire.

Toutes les informations recueillies et traitées doivent avoir certains critères pour que celles-ci soient utiles à la décision stratégique.

3) Les critères de qualité de l'information :

D'après ce que nous avons dit, la transmission d'une information peut être déformée. Il serait nécessaire pour cela de se rendre en compte les exigences de qualité des informations.

Le tableau suivant résume les critères de qualité avec un exemple à chacun :

Tableau n°2 : Critères de qualité de l'information

Qualité	Définitions	Exemple
Pertinence	Utilité pour la décision à prendre	Le taux de rentabilité pour une décision d'investissement
Fiabilité	Conformité à la réalité.	Résultats d'une étude de marché
Précision	Mesure plus ou moins exacte du phénomène	La fabrication des pièces d'optique doit être contrôlée au micron près.
Rapidité	Délais de collecte, de transmission, traitement de l'information	Perte de clients en cas de commande non traitée à temps.
Confidentialité	Accès sélectif aux informations	Secret médical Renseignements du fichier du personnel
Valeur	Coût économisé ou gain réalisé grâce à de meilleures décisions	Une bonne prévision réduit les capitaux investis dans les stocks.

Source : tiré de C. Mouilleseaux, Gestion économique, Ed. Foucher, Paris 1999, 192pages, p.38

A partir de ce tableau, on peut déduire qu'une information est dite mauvaise si l'information est absente ou erronée ou incomplète. L'apparition de ces mauvaises informations peut avoir des impacts à la décision stratégique.

Mais afin de satisfaire au mieux l'organisation, il est important de réaliser un système d'information (SI) cohérent et agile pour intégrer les nouveaux besoins de l'entreprise. Le SI est pour cela un outil permettant de fiabiliser les informations dans l'entreprise.

Ainsi, nous allons entamer d'abord quelques détails concernant le système d'information.

II. Le système d'information :

Il existe différentes natures du SI et on peut étaler aussi ces caractéristiques.

A. Les différentes natures du système d'information :

Plus précisément, un système d'information renferme deux natures différentes :

1) Système d'information et finalité du système :

Né dans les domaines de l'informatique et des télécommunications, le concept de SI s'applique maintenant à l'ensemble des organisations, privées ou publiques. Le terme système d'information (ou SI) possède les significations suivantes :

C'est un ensemble organisé de ressources (personnel, données, procédures, matériel, logiciel,...) permettant d'acquérir, de stocker, de structurer et de communiquer des informations sous forme de textes, images, sons, ou de données codées dans des organisations. Selon leur finalité principale, on distingue des systèmes d'information supports d'opérations (traitement de transaction, contrôle de processus industriels, supports d'opérations de bureau et de communication) et des systèmes d'information supports de gestion (aide à la production de rapports, aide à la décision...).

C'est un système ou sous-système d'équipements, d'informatique ou de télécommunication, interconnectés dans le but de l'acquisition, du stockage, de la structuration, de la gestion, du déplacement, du contrôle, de l'affichage, de l'échange (transmission ou réception) de données sous forme de textes, d'images, de sons, et/ou, faisant intervenir, du matériel et des logiciels.

Selon Hugues Angot, *un S.I est un réseau complexe de relations structurées où interviennent hommes, machines et procédures qui a pour but d'engendrer des flux ordonnés d'informations pertinentes provenant de différentes sources et destinées à servir de base aux décisions.*

En une simple définition, *un S.I est un ensemble d'éléments matériels ou immatériels (hommes, machines, méthodes, règles) en interaction transformant en processus des éléments (les entrées) en d'autres éléments (les sorties).*

Par exemple, on obtiendra plus ou moins de chaleur selon les réglages qu'on effectuera sur la chaudière, et plus ou moins longtemps selon la quantité de charbon. L'opérateur qui effectue les

réglages et qui contrôle le flux de charbon en entrée constitue un système de pilotage qui par ses commandes au système physique (à la chaudière) cherche à satisfaire un objectif (tel niveau de chaleur).

Le système d'information est le véhicule de la communication dans l'organisation. Sans lui, les informations seront difficiles à savoir. Sa structure est constituée de l'ensemble des ressources (les hommes, le matériel, les logiciels) organisées pour : collecter, stocker, traiter et communiquer les informations. Le système d'information coordonne grâce à l'information les activités de l'organisation et lui permet ainsi d'atteindre ses objectifs.

Ces définitions nous permettront de dire que le système d'information se construit autour de bases de données ou de logiciels informatiques. C'est la deuxième nature du SI.

2) Système d'information et application informatique ⁹:

L'utilisation de moyens informatiques, électroniques et la télécommunication (NTIC) permettent d'automatiser et de dématérialiser les opérations telles que les procédures d'entreprise surtout en matière logistique. Ils sont aujourd'hui largement utilisés en lieu et place des moyens classiques tels que les formulaires sur papier et le téléphone et cette transformation est à l'origine de la notion de système d'information.

Actuellement, les NTIC devient des composantes du SI sur les processus de décision. Pour cela, l'objectif est de favoriser la communication ainsi que les informations. On est par exemple en présence de différents réseaux sociaux tels que les sites web.

On distingue généralement deux grandes catégories de systèmes, selon les types d'application informatique. D'une part, il y a les systèmes de conception qui fonctionnent selon des techniques temps réel, et d'autre part, il existe des systèmes d'information de gestion qui emploient des techniques de gestion.

Du point de vue de la valeur financière du patrimoine informatique, les systèmes d'information de gestion sont largement majoritaires.

Les langages informatiques employés diffèrent souvent selon chacune de ces catégories, et à l'intérieur des catégories. Par exemple, les systèmes d'information de gestion emploient du Cobol, du langage C, du C++, du Java, du Visual Basic.NET, du SQL.

Aujourd'hui, la généralisation des applications web rend possible une très forte interopérabilité des systèmes, qui transcende ces catégories traditionnelles. Les langages de balisage HTML, XML s'imposent comme des standards. Ces langages sont souvent associés à des frameworks. Le framework le plus communément employé est actuellement RDF (Resource Description Framework). RDF s'appuie sur des normes d'interopérabilité et l'utilisation massive de

⁹ Source : Patrick Hébrard et Lionel Cochey dans Encyclopédie Universalis 2009, Edition 2007

métadonnées, données élémentaires communes à toutes les ressources et tous les systèmes quels que soient leurs utilisations, qui facilitent les accès et les échanges.

Ce sont les natures du système d'informations mais que peut-on dire de ces caractéristiques ?

B. Les caractéristiques du système d'information :

Le système d'information, aussi bien soit-il, a besoin et se doit d'être intégré au système de communication de l'entreprise.

L'information est indispensable à l'entreprise. En passant du niveau opérationnel au niveau décisionnel, on trouve une augmentation de requêtes d'une information synthétique de qualité. Tout cela dépend des différentes fonctions qui se trouvent à ces deux niveaux : par exemple, le niveau opérationnel utilisera les plannings, alors que le niveau décisionnel identifiera les objectifs futurs de l'entreprise.

L'organisation d'une entreprise, quelle que soit sa taille se détaille en différents réseaux qui sont liés par un système d'information assurant le bon déroulement de ses activités.

C. Évaluation¹⁰ d'un SI:

Pour fiabiliser un SI, il faut améliorer le traitement des données pour que le SI agit comme un canal grâce auquel des données brutes sont transformées en information utile et exploitable.

Donc, il est nécessaire de voir les points d'amélioration de SI. On parle de la compétence des personnes utilisateurs, les matériels qui conviennent, les logiciels, etc.

L'évaluation de toutes les composantes du SI permet d'obtenir une bonne qualité de SI.

Ainsi, nous avons détaillé les notions et les définitions de l'information et du SI mais comment peut-on définir la décision stratégique ?

III. Décisions et types de décision :

Décider, c'est choisir, parmi plusieurs actes possibles, celui qui apparaît comme le plus pertinent pour atteindre un résultat voulu, dans un délai jugé souhaitable et possible, en utilisant au mieux les informations et les ressources disponibles.

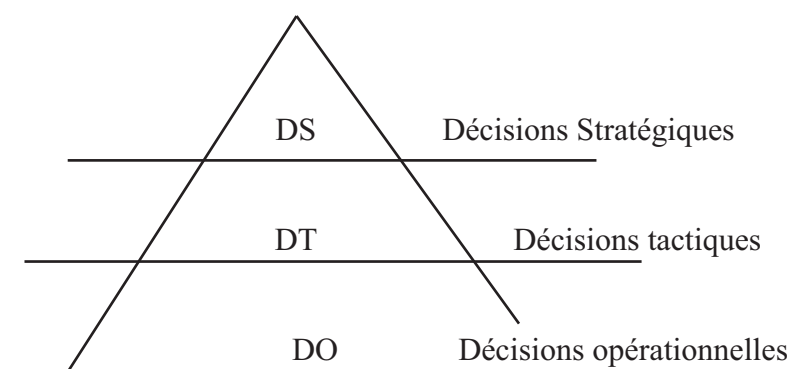
L'entreprise est un lieu de prise de décision : chaque entreprise oriente en effet son activité par de multiples décisions, d'inégale importance, afin d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Pour toutes les organisations, les décisions sont essentielles car elles fondent leur fonctionnement, leurs actions et leurs résultats. Chacune d'entre elles se situe à des différents niveaux hiérarchiques. Selon le modèle d'Igor Ansoff¹¹, on distingue traditionnellement trois grands types de décisions par ordre d'importance : les décisions stratégiques (de planification)

¹⁰ Source : www.lamicrofinance.org/files/17939_file_SIG_cadre_evaluation.pdf

¹¹ Igor Ansoff, est professeur d'administration industrielle au Graduate School of Industrial Administration.

engagent l'entreprise sur une longue période (plus de 5 ans). Ces décisions sont prises par le plus haut niveau hiérarchique. Ces décisions sont uniques, occasionnelles. Ensuite, les décisions tactiques (de pilotage) qui mettent en œuvre sur le moyen terme les options stratégiques de l'entreprise et sont destinées à générer l'activité courante (exemple : la décision de mettre en place une démarche qualité dans atelier). Enfin, pour les décisions opérationnelles (de régulation), elles correspondent au quotidien de l'entreprise ce sont les décisions les moins importantes (exemple : la décision de réapprovisionner le garage en pneumatique de tel type dans le cadre de la gestion d'un stock de pièce détachées).

Figure 1 : Classification des décisions selon leur niveau



Source : www.surfeco21.com/wp-content/uploads/2009/10-pyrastrat.gif, consulté le 07/09/2011

Tableau n°3: Les différents types de décisions

Caractéristiques	Stratégique	Tactique	Opérationnelle
Domaine de la décision	Relations avec l'environnement	Gestion des ressources	Utilisation des ressources dans le processus de transformation
Horizon de temps	Long terme	Moyen terme	Court terme
Effet de la décision	Durable	Bref	Très bref
Réversibilité de la décision	Nulle	Faible	Forte
Procédure de décision	Non programmable	Semi programmable	Programmable
Niveau de la prise de décision	Direction générale	Directions fonctionnelles	Chefs de services, chefs d'atelier
Nature des informations	Incertaines et exogènes	Presque complètes et endogènes	Complètes et endogènes

Source : <http://fr.wikipedia.org>, *Décision*, consulté le 20 Octobre 2011

Comme notre thème ne concerne que la décision stratégique, nous allons l'aborder plus intensément.

A. Les décisions stratégiques :

Pour comprendre d'une manière plus correcte la signification du terme décision stratégique, il vaut mieux que nous nous rappelons le sens de la stratégie dans l'entreprise.

1) La stratégie :

La stratégie peut être définie comme un « ensemble constitué par réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts ».

La stratégie, c'est fondamentalement quatre étapes :

Premièrement, c'est de connaître son entreprise et la situation de départ : l'environnement, les activités, l'organisation, les forces et faiblesses, les ressources en savoir-faire, compétences, moyens matériels, financiers et humains, la concurrence et les atouts stratégiques fondamentaux.

Deuxièmement, c'est de décider où l'entreprise veut aller : quelles activités (continuité, recentrage ou bourgeonnement, essaimage voire diversification), quelles opportunités (nouveaux produits, nouveaux services, ajouts ou améliorations), quels clients (fidélisés, nouveaux, sélectionnés), quelles propositions de valeurs (quels attributs, quels prix), quels atouts compétitifs exploiter, quelle image (la même ou une nouvelle), dans quels pays ?

Troisièmement, il s'agit d'inventer et choisir comment y aller : quelles technologies, quelles innovations, quelle marketing, quelle organisation de vente, quels moyens, quels investissements, quels délais, quels talents, quelles connaissances, seuls ou en partenariat ou par acquisition ou alliance, quelle forme d'organisation, quels niveaux de risque ?

Enfin quatrièmement, c'est de déployer la stratégie : comment faire passer à l'action des équipes, quelle méthode d'élaboration de la stratégie et quelle méthode de déploiement ?

Toutes ces questions conduisent alors les dirigeants à faire le choix, puis à prendre une décision qui pourra amener l'entreprise à survivre encore. On parle des décisions stratégiques qui sont les plus incertaines, les plus importantes de long terme et engage l'avenir de l'entreprise, donc celles qui déterminent l'orientation générale de l'entreprise et parfois même, conditionnent sa survie.

En conséquence, il serait aussi nécessaire de bien identifier les moments de décision stratégique. Ces derniers peuvent être datés, mais le manager ne peut toujours fixer selon sa volonté, certains lui sont imposés par son environnement.

Ces décisions se situent au sommet de la hiérarchie. Il peut s'agir par exemple des décisions d'investissement qui sont lourdes de conséquences ou encore des décisions de lancement de

nouveaux produits, des décisions financières telles qu'une prise de participation ou lancement d'un OPA, une fusion, une absorption, etc.....

Selon leur nature, les décisions peuvent être quantitatives ou qualitatives. Les décisions les plus faciles à prendre sont celles pour lesquels les facteurs de décision sont à la fois peu nombreux et quantifiables. Le choix peut alors être fait automatiquement à l'aide d'un modèle mathématique statistique (c'est le cas, par exemple, des décisions tactiques ou de pilotage). Au contraire, lorsque les facteurs de décisions sont qualitatifs et nombreux, la décision ne peut résulter de la simple solution d'un modèle mathématique. Les décisions les plus importantes, relevant de la direction générale, font intervenir de nombreux facteurs qualitatifs.

La décision stratégiques risquées, prises au plus haut niveau de l'entreprise mettent en jeu des budgets élevés et impliquent des effets important à moyen terme, dont les résultats peuvent être déterminants pour les firmes : par exemple, lancement d'un nouveau produit (Iphone pour Apple) ou lancement d'un nouveau concept de produit (la voiture à bas coût pour Logan, un nouveau type de grand porteur tel l'A380 pour Airbus). L'échec de ces décisions peut mettre en jeu l'avenir même de la firme (Heuilliez ou Polaroid).

La décision stratégique implique aussi un rôle majeur de l'intuition ; celle-ci est une attitude mentale, qui fait que l'on « sent » que telle décision, solution, etc....est « bonne », « appropriée », « satisfaisante », etc. L'intuition repose sur des caractéristiques propres au décideur, certains estimant qu'elles sont innées (le « flair » propre à certains décideurs), d'autres acquises (expérience du manager). Henry Mintzberg a repris la distinction – au demeurant, très controversés au plan scientifique – entre la partie droite du cerveau (partie de la sensibilité et de l'intuition) et la partie gauche (partie de la rationalité et de la logique). Bien entendu, la plupart de nos décisions sont prises en « rationalité limitée », et résultent d'un mix de logique et d'intuition.

2) Le processus décisionnel :

Mais aussi, la prise de décision stratégique implique un processus complexe, fait d'essais et d'erreurs, de centrage progressif sur le problème, de retours en arrière (pour aller chercher de l'information, voire reposer le problème). Ce processus doit largement à l'apprentissage : sur la décision elle-même, puis sur la séquence de décisions que prend le dirigeant, qui se forge alors ses propres processus mentaux, voire ses propres indices et ses propres grilles, même de façon informelle. Simon a consacré sa vie à étudier ces processus de prise de décision stratégique, et son œuvre influence de plus en plus fortement la pensée stratégique, aussi bien que le conseil en stratégie auprès de dirigeants d'entreprise.

Il revient à Herbert Simon d'avoir distingué la décision stratégique comme une décision non programmable. En voici donc plus clairement ses caractéristiques.

3) Les caractéristiques de la décision stratégique :

Il existe de nombreuses caractéristiques principales des décisions stratégiques.

D'abord, elles sont toutes centralisées à un haut niveau hiérarchique (ce qui n'exclut pas un travail de réflexion et de préparation de groupe) ;

Ensuite, elles présentent un caractère non répétitif et engagent l'entreprise sur le long terme. En effet, ce n'est pas tous les jours qu'une entreprise procède à une OPA, une augmentation de capital, une implantation d'unité de production à l'étranger, ou encore à un lancement de produit nouveau.

En plus, elles présentent souvent un grand degré de complexité, car beaucoup de variables entrent en jeu, en sorte qu'il n'est pas possible de s'appuyer sur un modèle simple, linéaire, déterministe (de type «A » est la cause de « B »).

Donc, elles présentent un grand degré d'indécision dans la nature du problème. Bien souvent la question est de trouver quel est le problème essentiel, avant de s'interroger sur le choix lui-même. Et comme nous l'avons souligné plus haut, ces décisions sont toujours incertaines car les données exogènes en provenance de l'environnement sont parfois difficiles à connaître parfaitement et, surtout, sont très mouvantes. Un modèle de prise de décision devra donc être pris en considération.

4) Modèle de la prise de décision :

Il en résulte que la décision stratégique repose sur le processus mental du décideur, c'est lui qui va choisir les informations pertinentes, décrypter la situation, détecter les problèmes, et sentir les choix qui lui semblent opportuns, avec ses propres schémas mentaux. C'est pourquoi Herbert Simon a considéré l'information ou renseignement comme première phase du processus de décision dans le modèle IMC (Intelligence, Modélisation, Choix) :

Étape 1 : **Intelligence**: il s'agit de recueillir des informations sur l'entreprise et son environnement. Intelligence doit être prise dans le sens de perception, de compréhension du problème.

Étape 2 : **Modélisation**: Ici, les informations recueillies vont être traitées. Le décideur va recenser tous les scénarios possibles pour résoudre le problème posé.

Étape 3 : **Choix de la meilleure solution** compte tenu des contraintes.

On rajoute généralement une 4^oétape pour le contrôle de la mise en œuvre de la décision et l'exercice éventuel d'actions correctives (feedback).

L'information, le système d'information et la décision stratégique sont ainsi reliés d'après ce qu'on avait exposé auparavant.

Section 3 : Les relations entre information, système d'information et décisions stratégiques

Tout d'abord, comme nous l'avons déjà dit auparavant, H.A.Simon fait le lien entre l'information et la décision en distinguant quatre phases dans le processus de décision. La première phase étant l'information ou le renseignement, puis la conception, ensuite le choix et on arrive enfin à l'évaluation des choix précédents.

Ensuite, on sait que le système d'information est composé d'éléments divers (employés, ordinateurs, règles et méthodes, etc.), chargé de stocker et de traiter les informations relatives au système opérant afin de les mettre à la disposition du système de pilotage. Il peut en outre recevoir de celui-ci des décisions destinées à son propre pilotage. Enfin il peut émettre vers le système opérant des informations-interactions, c'est-à-dire qu'il peut réagir sur le système opérant (par exemple le système opérant ne pourra livrer le client que s'il obtient du système d'information l'information que le produit est en stock). L'entreprise en tant que structure socialement organisée suppose que soient définies les modalités de la prise de décision. Cette action repose entre autre sur les informations détenues par les décideurs. Elles leur permettent de prendre des décisions en adéquation avec les objectifs poursuivis par l'entreprise.

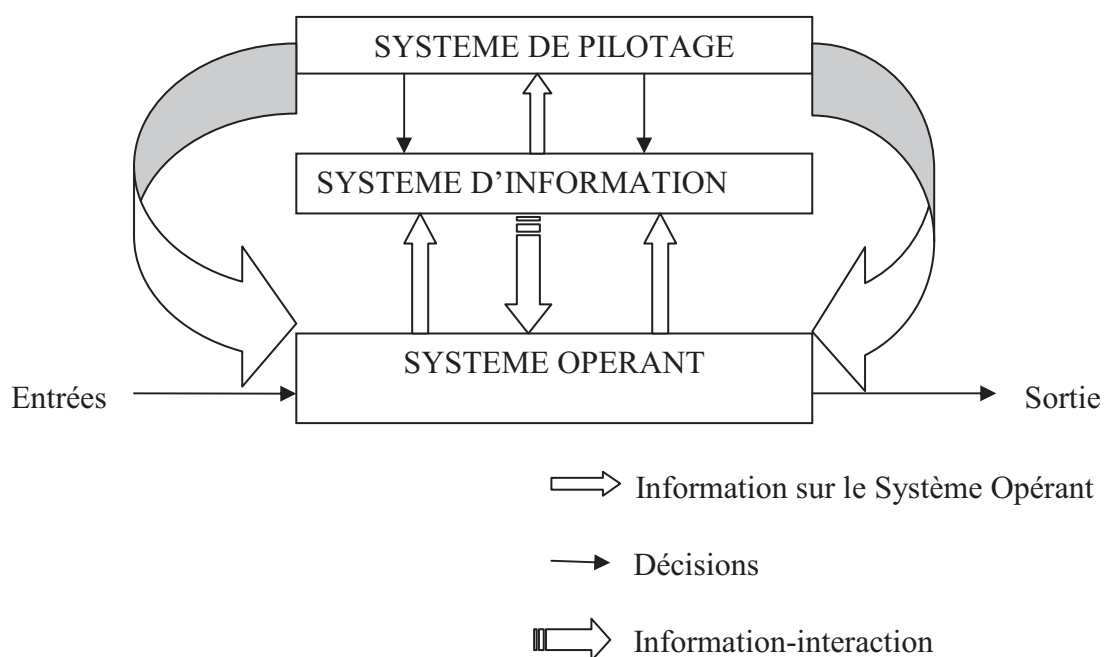
Par ailleurs, une entreprise ne pourra survivre que si elle dispose d'un ensemble d'informations suffisantes (information disponible, pertinente, fiable, précise et récente) pour pouvoir agir avec efficacité c'est-à-dire prendre les bonnes décisions au bon moment. Que leur traitement soit manuel ou informatique, les entreprises gèrent un grand nombre de données essentielles à leur activité. Ces données doivent être stockées, traitées et le plus important, présentées de manière pertinente aux utilisateurs de façon à ce qu'ils puissent prendre des décisions informées.

En plus, nous savons que la décision stratégique présente un grand degré d'incertitude car les informations qui seraient nécessaires pour prendre une décision « logique », « rationnelle », « optimale », sont soit en nombre insuffisant, soit trop nombreuses, soit biaisées, soit tout simplement impossible à obtenir parce qu'elles touchent à l'avenir et doivent tenir compte des autres. Et pour étudier comment une entreprise prend une décision, il faut se poser un certain nombre de questions relatives à la définition même de la notion de décision.

Par conséquent, les réponses à ces questions seraient des informations traitées à partir d'un système d'information pour prendre la décision. C'est la raison pour laquelle, le système d'information crée une dynamique en créant une relation permanente avec son environnement (les contraintes extérieures à l'entreprise et les autres systèmes de l'entreprise) par un ensemble de moyens qui transforment les flux d'information élémentaires à l'aide de traitements, dans le but d'obtenir des flux d'information élaborés.

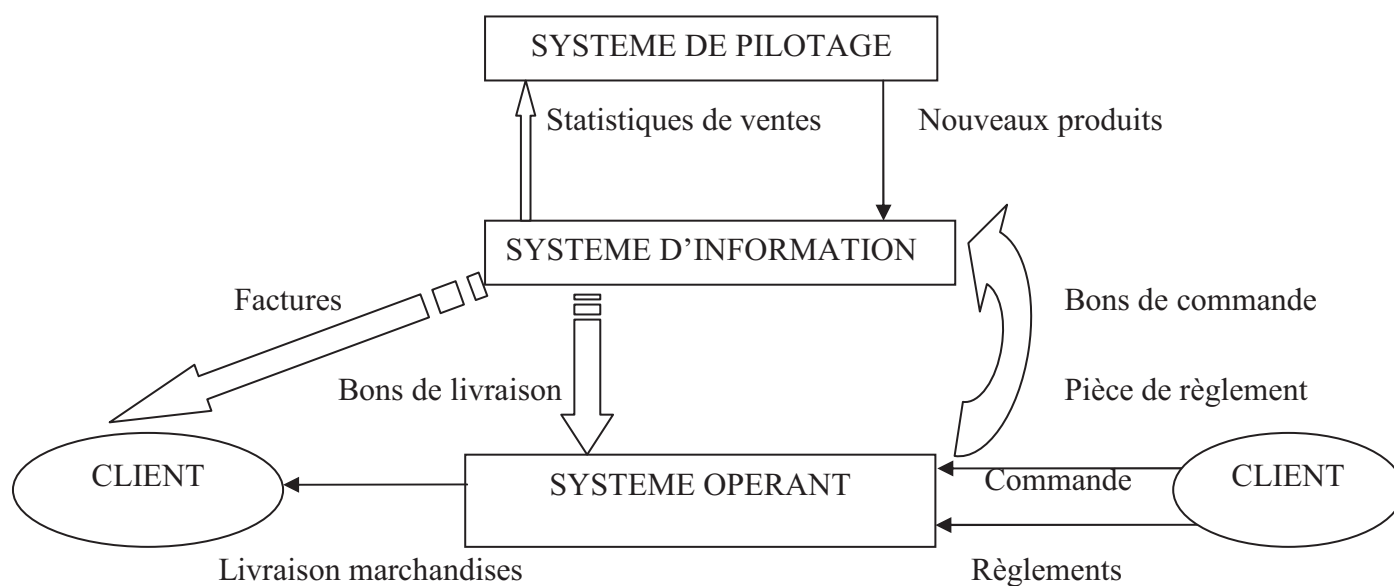
Voici deux schémas montrant la relation qui existe entre le système d'information la prise de décision dans une organisation :

Figure 2 : Classification des différents systèmes selon leur niveau



Source: Comprendre Merise : Outils conceptuels et organisationnels, Jean Patrick Matheron, Edition Eyrolles, Août 2000, 7^e tirage, 264 pages, page 4

Figure 3 : Exemple sur le fonctionnement du système d'information sur la création d'un nouveau produit



Source: Comprendre Merise : Outils conceptuels et organisationnels, Jean Patrick Matheron, Edition Eyrolles, Août 2000, 7^e tirage, 264 pages, page 4

Ces schémas nous montrent que le SI comprendra des images formalisées des flux du système opérant (bons de commandes, de livraison, factures, etc) et des données comptables utilisées par exemple par le contrôle de gestion. Il est en liaison d'une part avec un environnement interne (système opérant et système de pilotage) et d'autre part avec un environnement externe (client, fournisseurs, etc.).

Enfin, le SI est aussi la mémoire d'une organisation. Il comporte à ce titre un aspect statique : il enregistre des faits survenus dans l'univers extérieur dans un ensemble mémorisé qu'on pourrait qualifier de base d'information (H. Tardieu parle de « l'univers du discours »), il enregistre aussi des structures de données, règles et contraintes de l'univers extérieur de manière formalisée dans un ensemble mémorisé qu'on pourrait qualifier de modèle de données.

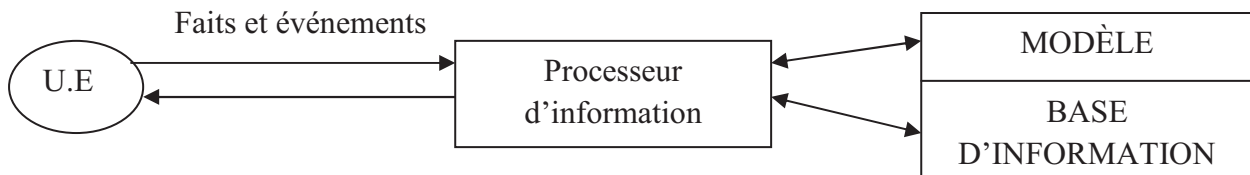
Mais il comporte également un aspect dynamique : la possibilité de mise à jour des données mémorisées dans la base d'information ainsi que la possibilité (pour un système adaptable) de changer les structures, règles et contraintes du modèle de données suite à des changements survenus dans l'univers extérieur et en reflet de ceux-ci.

Cette partie active du SI constitue le processus d'information (autrement dit le sous-système qui traite l'information).

Chaque fait ou événement survenu dans l'univers extérieur (U.E) constitue un message pour le processeur d'information, message contenant une commande et des informations.

A l'aide des règles qu'il trouve dans le modèle, le processeur d'information interprète le message et procède à des modifications dans la base d'information (ou dans le modèle lui-même) et/ou restitue un message donnant des informations sur la base ou le modèle. Le processeur d'information peut être constitué d'hommes et de machines.

Figure 4 : Liaison du système d'information avec l'univers extérieur



Source: Comprendre Merise : Outils conceptuels et organisationnels, Jean Patrick Matheron, Edition Eyrolles, Août 2000, 7^e tirage, 264 pages, page 4

En résumé de ces apports théoriques, nous pouvons conclure que l'information est la première étape d'une prise de décision stratégique. L'efficacité de cette dernière dépend de la qualité de l'information qui est connue par certains critères. Mais l'objet d'avoir des informations fiable nécessite l'utilisation d'un système d'information. D'où l'information, le système d'information sont des outils indispensables à l'amélioration de la décision stratégique. Nous avons contribué ces théories dans le but d'identifier ce qui se déroule réellement dans les entreprises.

C'est la raison pour laquelle nous devons observer ces théories sur le terrain en rapportant les matériels et les méthodes nous permettant la vérification des hypothèses mis en évidence.

CHAPITRE 2 : APPORTS DU TERRAIN

L'étude sur le terrain est nécessaire afin de pouvoir vérifier si la qualité des informations permet de maîtriser l'incertitude pour une prise de décision stratégique et si réussir à mettre en place un système d'information efficace permet aux dirigeants d'améliorer la décision stratégique.

On est pour cela en mesure d'identifier d'abord les informations à collecter.

Nous allons présenter par la suite les matériels et méthodes de recherche qui nous permettra de vérifier les hypothèses soulevées dans les entreprises en se fixant toujours à l'objectif de recherche.

Section 1 : MATÉRIELS

C'est l'ensemble des instruments nécessaires pour réaliser l'étude. En effet c'est la source même pour puiser des informations que ce soit primaire ou secondaire. Faute de quoi, l'étude ne peut pas être réalisée. Il est fort probable que le matériel choisi pour mener l'étude garantie un certain

niveau de résultat. Il est donc primordial dans ce travail de recherche que le matériel soit adapté aux objectifs visés.

I. Nature des informations à recueillir :

Les études documentaires ou secondaires consistent à l'exploitation des données existantes. Elles sont ensuite complétées par la collecte d'informations primaire sur le terrain. Deux types d'informations ont été collectés :

- **Informations secondaires :**

Dans le cadre de l'objectif explicatif, il s'agit de données secondaires non standardisées. Ce sont des informations provenant tout d'abord de sources des ouvrages académiques qui tiennent une place importante dans la recherche d'information tels que les livres, les textes de référence concernant la prise de décision stratégique.

Ces informations proviennent aussi de l'encyclopédie universalis et de l'encarta.

Enfin, des sites internet, constituant à ce jour le plus grand réseau du monde, ont été visitées. L'internet est accessible aux professionnels comme aux particuliers. Il peut être considéré comme le réseau spécialisé dans l'information pour échanger des documents électroniques, des données informatisées, des informations économiques, des schémas, des sons, etc.... et donne maintenant accès à une information de plus en plus immédiate. Les divers sites web visités sont cités en sitographie, et on avait lu et étudié également des documents de format PDF nous permettant d'identifier les recherches des différents acteurs en management surtout concernant la décision stratégique et de ce que les dirigeants apportent dans leur entreprise.

Ces informations nous ont permis de comprendre l'importance du système d'information dans une prise de décision stratégique pour les entreprises.

- **Informations primaires :**

Ce sont les informations que nous choisissons de recueillir. Elles doivent répondre de façon claire et objective aux hypothèses posées.

Notre but consiste à obtenir des informations concernant la prise de décision stratégique des entreprises par l'utilisation d'un système d'information. Ces informations ont été recueillies notamment à l'aide d'un questionnaire.

L'observation auprès des entreprises et l'entretien avec quelques dirigeants nous ont permis aussi de fournir des informations conduisant à élaborer une analyse sur le macro et micro environnement des entreprises et une analyse FFOM de deux entreprises.

Donc, pour recevoir ces informations primaires, nous avons construit un questionnaire d'enquête.

II. La construction du questionnaire¹²:

Le questionnaire est une méthode de recueil des informations en vue de comprendre et d'expliquer les faits. Le questionnaire devient un outil pour confirmer ou infirmer une hypothèse. Donc c'est l'élément sur lequel s'appuie ce mémoire pour confronter à la théorie la réalité de la décision stratégique par l'utilisation d'un système d'information dans une entreprise. C'est pourquoi il est indispensable de le décrire avant toute considération théorique.

1) La population étudiée :

La zone d'étude se situe principalement dans la capitale dans le but de faciliter les déplacements lors de l'enquête. L'étude se déroule dans les entreprises quelque soit leur activités, leur taille et leur forme juridique. La population étudiée représente plus précisément les dirigeants d'entreprises qui prennent une décision stratégique. Une étude auprès d'eux sera effectuée dans le but justement de connaître ce qu'ils pensent de l'amélioration de la décision stratégique compte tenu de la complexité de l'environnement, les méthodes et les outils qu'ils utilisent afin d'orienter le système d'information menée sur le sujet.

Voici une brève présentation des entreprises où nous avons effectué l'enquête :

- **MADPRINT**¹³ sise à Antsakaviro s'exerce dans le domaine de l'imprimerie. Le DGA a convenu d'un rendez vous afin de consacrer à cette étude quelques minutes de son temps : en moyenne 10 minutes.
- **Lycée Privée Les Schtroumpfs ou LPLS** sise à Ankadikely Ilafy a comme activité principale l'éducation. L'enquêté représente la directrice du collège.
- La **JIRAMA**¹⁴ (Jiro sy RAno MAlagasy) est la compagnie nationale d'eau et d'électricité de Madagascar. Elle produit, transporte et distribue l'électricité à Madagascar, en même temps qu'elle assure l'alimentation en eau potable et industrielle à travers le pays. L'enquête a été effectuée auprès du Staff de la Directeur Général Adjoint de l'Eau.
- Le **KARIBOTEL**¹⁵ qui se trouve sur l'avenue de l'indépendance Analakely : c'est une Société à Responsabilité Limité (SARL) qui s'exerce comme prestataire de services créée en 1996. Son activité concerne la restauration, l'hébergement et l'organisation des différents évènements (familial, buffet, réception...). Le responsable événementiel de l'entreprise a accordé un rendez-vous afin de répondre au questionnaire.

¹² Cf. Annexe 3.

¹³ Cf. Annexe 4.

¹⁴ Cf. Annexe 5

¹⁵ Cf. Annexe 6.

- La société **GAMO**¹⁶ sise à Soavimbahoaka est une Société Anonyme de fabrication et de vente de peinture, de colle et autres produits d'entretien. « Osez entreprendre, n'ayez pas peur de rien ni de personne » fait partie de son slogan. Le questionnaire a été envoyé par courrier électronique pour que le dirigeant puisse répondre à son bon vouloir.

A partir des enquêtes auprès de ces entreprises, nous attendons des résultats et des analyses.

Le tableau ci après résume les caractéristiques des répondants :

Tableau n°4 : Caractéristiques des répondants

Caractéristique du dirigeant			Caractéristiques de l'entreprise		
Dirigeants	Sexe	Fonction	Secteur d'activité	Forme juridique	Marché
D1	M	Directeur Général Adjoint (DGA)	Imprimerie	SA	National
D2	F	Directrice	Éducation		National
D3	M	Staff DGA	Production d'eau	SA	National
D4	M	Service commercial	Hôtellerie	SARL	National
D5	M	Direction production	Production peinture	SA	National

Source : Auteur, 2012

2) Les objectifs du questionnaire:

Les deux grands objectifs de ce questionnaire sont :

- Connaître la situation des dirigeants prenant une décision stratégique en face de l'environnement actuelle.
- Connaître leur niveau de satisfaction sur leurs moyens et les outils mise en œuvre pour s'adapter.

3) La structure du questionnaire :

La méthode choisie pour réaliser ce sondage implique un remplissage rapide et cohérent. L'ordre des questions doit aller du général au particulier et lorsque ceci est possible, elles ont une suite logique : une question doit induire la suivante. De sorte que si une réponse est développée naturellement par le dirigeant interrogé, il est possible d'obtenir des réponses aux questions suivantes sans avoir à les poser. Afin d'obtenir un taux de réponses élevé, on doit motiver les enquêtés. C'est la raison pour laquelle, on a demandé aux enquêtés en tant que dirigeants leur plaisir recherché dès la première question.

¹⁶ Cf. Annexe 7.

En plus, on avait introduit le questionnaire par des phrases explicatives qui doivent indiquer le nom de l'enquêteur réalisant l'étude, préciser les buts de l'étude en soulignant son importance. Pour un questionnaire sur l'éducation, on peut souligner l'importance de l'étude.

Il est aussi nécessaire de montrer à la personne interrogée pourquoi on l'a choisi et la nécessité qu'elle a de répondre aux questions.

Enfin, il faut également garantir l'anonymat et remercier l'enquêté des sacrifices de son temps.

Il s'agit d'un questionnaire à 22 questions dont 11 questions fermées, 6 QCM (Questions à Choix Multiples) et 5 questions ouvertes.

A part les matériels utilisés, quelques méthodes ont été conçues afin de pouvoir mener une enquête réussie.

Section 2 : MÉTHODES

Notre étude s'appuie sur la méthode d'observation non participante pour mieux recueillir et analyser certaines informations dans des différentes entreprises.

I. Choix du mode de diffusion :

Cette étude est fondée sur la théorie des sondages aléatoires. Il existe deux grandes méthodes de sondage. La première méthode consiste à collecter les réponses en interrogeant directement la population étudiée. La deuxième méthode utilise le questionnaire auto-administré : la population étudiée remplit et renvoie le questionnaire selon son bon vouloir, par courrier électronique.

La difficulté majeure de ce sondage demeure dans le fait qu'il s'adresse à une population très précise, en particulier auprès du dirigeant d'entreprise. Il s'agit donc de cibler dès le départ la population interrogée et d'obtenir un taux de réponses suffisant pour pouvoir exploiter les résultats.

Le **mode d'administration par enquêteur** a été envisagé pour ce questionnaire : on pose des questions et on note les réponses de l'enquêté. En effet, le taux de réponse est élevé. D'autre part, cette méthode permet une étude qualitative et un contact direct avec une population. Mais dans le face à face avec un répondant, la personnalité de l'enquêteur joue un rôle dont il faut connaître les effets.

Le **questionnaire auto administré** par courrier électronique a été également envisagé pour ce questionnaire. Pour cela l'enquêté répond seul au questionnaire. Le taux de réponse dans ce mode de diffusion est particulièrement faible.

Une fois les données recueillies, il faut en tirer des conclusions utiles. Les principales actions de cette étape sont la vérification de la codification, le traitement informatique et l'analyse proprement dite. Nous allons voir donc par la suite le plan de traitement.

II. Le plan de traitement :

Le traitement manuel a été d'abord intervenu lors de la notation des réponses de la population étudiée durant l'entretien.

Après avoir collectées ces données primaires, la description de l'information est réalisée à travers l'opération de tri à plat, c'est-à-dire le calcul de la distribution des effectifs et des pourcentages des modalités de réponses pour chaque question.

Ensuite, la saisie et l'analyse des données brutes ont été effectuées par Microsoft Excel 2007 afin d'améliorer le graphique ainsi que le logiciel Sphinx nous permettant de saisir, de dépouiller plus facilement les réponses aux questionnaires et de montrer l'analyse à partir du tableau.

Cette analyse apportera des résultats sous deux formes de graphiques :

En camemberts : lorsqu'une seule réponse est possible (la somme des pourcentages obtenus est égale à cent).

Par graphiques en histogramme : lorsque plusieurs réponses sont possibles (la somme des taux de réponses obtenues n'est pas égale à cent).

En ce qui concerne les réponses sur les questions ouvertes, elles ont été regroupées en 2 à 4 catégories de réponse afin qu'on puisse représenter précisément un résultat et une analyse.

L'étude effectuée a été réalisée selon un calendrier bien précis. Elle a pris beaucoup de temps et a été renflouée tout au long du mémoire.

III. Le chronogramme :

Le tableau suivant récapitule le déroulement du travail dans le temps.

Tableau n°5 : Chronogramme des activités

Mois Activités	ANNEE 2012																		
	JUN				JUILLET					AOÛT				SEPTEMBRE					
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S5	
Pré-mémoire	■																		
Documentation	■																		
Protocole de recherche		■	■																
Correction			■	■															
Esquisse de plan par rapport aux protocoles				■	■														
Elaboration du questionnaire						■	■	■											
Dépôt du questionnaire									■	■									
Enquêtes									■	■	■								
Traitement											■	■							
Interprétation des résultats											■	■							
Rédaction					■	■	■	■	■	■	■	■							
Correction														■	■				
Vérification finale															■	■			
Edition																	■		

Source : Enquête personnelle, 2012

En suivant la méthodologie adoptée pour ce travail de recherche, nous constatons quand même quelques observations concernant la recherche. Ceux-ci concernent plus précisément les limites de notre étude.

Section 3 : LIMITE DE L'ÉTUDE

Quelques remarques peuvent être apportées quant aux limites à considérer concernant la réalisation de ce mémoire. En effet, nous avons étudié le système d'information en ne prenant en considération que ses notions avec son application informatique en global. Fiabiliser un système d'information convient à développer les méthodes de développement d'application informatique.

Il serait donc tout à fait nécessaire de mener une étude similaire par exemple sur la politique de sécurité des systèmes d'information pour encore améliorer une décision stratégique.

De plus, dans une problématique enrichie de la décision, on voit bien que les décisions n'est pas qu'une affaire d'information disponible. Celle-ci doit être ajustée aux capacités réelles des individus susceptibles de s'en servir. C'est seulement en interaction avec l'individu que les systèmes informatisés peuvent apporter une aide réelle. D'où, l'étude de développement des systèmes interactifs est nécessaire dans la prise de décision stratégique.

Et si le SI de l'entreprise peut aider la prise de décision, les comportements humains souvent peu rationnels montrent que le SI n'est pas toujours suffisant pour la prise de décision stratégique.

Nous pouvons aussi faire une remarque concernant la population étudiée et sur l'échantillonnage. Tout d'abord, on sait que la décision stratégique ne concerne que le niveau hiérarchique de l'entreprise, c'est-à-dire auprès des dirigeants. En effet, ces dirigeants ont des difficultés sur le temps pour accorder un rendez-vous ou pour remplir le questionnaire d'enquête, à cause de leur mission qu'ils accomplissent en tant que dirigeant. Une relance de quelques questionnaires a été effectuée malgré le taux de retour très faible (18%). Cela nous a empêché d'atteindre l'échantillon normal (supérieur ou égal à 30 dirigeants). Donc, par rapport à cela, on remarque que notre échantillon est trop petit. Par conséquent, on ne peut communiquer des résultats qu'en donnant des effectifs et que les pourcentages calculés sur moins de 30 observations n'ont aucune signification statistique.

En plus, les types de décisions stratégiques sont nombreux. Donc, pour la réussite du travail, il a fallu restreindre la zone d'action. On a du s'intéresser seulement sur les outils et les moyens mis en œuvre pour prendre et améliorer une telle décision stratégique.

Enfin, l'étude de la décision stratégique nécessite beaucoup de temps à cause du caractère trop vaste.

Conclusion partielle de la première partie :

Cette première partie nous a permis de définir la décision stratégique en apportant un bref historique et quelques notions du système d'information. On a représenté que la décision stratégique convient à rechercher des informations fiables par l'utilisation du système d'information. En plus, cette partie consiste à comprendre comment l'enquête auprès des dirigeants d'entreprise a été réalisée. Pour cela, on a déterminé la zone d'étude, la méthodologie utilisée (les documentations, les enquêtes, le questionnaire, et les outils d'analyse), le chronogramme des activités ainsi que la limite de l'étude. Ce que nous allons entamer dans la page suivante c'est la présentation des résultats et des analyses de l'enquête effectuée.

Deuxième partie : Résultats et Analyses

Les dirigeants d'entreprises ont une situation différente vis-à-vis du même environnement pestel qui l'entoure. Lors des enquêtes effectuées, la prise de décision stratégique est en général une occupation fréquente de tous les dirigeants. En fait, ils utilisent un SI pour prendre une décision stratégique. C'est au niveau du risque, de la différence de la fiabilité du SI, de la satisfaction de l'utilisation d'un SI, du choix effectué ainsi que l'amélioration apportée qu'on va dresser les résultats et les analyses. Nous avons choisi de les représenter sous forme de graphique : en histogrammes s'il existe plusieurs solutions, et en camembert si la réponse est unique. Cette partie s'achève par l'analyse environnementale et par un diagnostic.

CHAPITRE 1 : Traitement des résultats

Les résultats seront présentés en premier lieu en tableau apparaissant les effectifs et les pourcentages des modalités de réponses, c'est-à-dire l'opération tri à plat puis sous forme de graphique. Le tableau des questions à réponses multiples ordonnées donne des effectifs pour chaque rang et pour la somme. Le rang moyen de citation de chaque modalité est indiqué entre parenthèse avant l'avant dernière colonne.

– **Question 1 :**

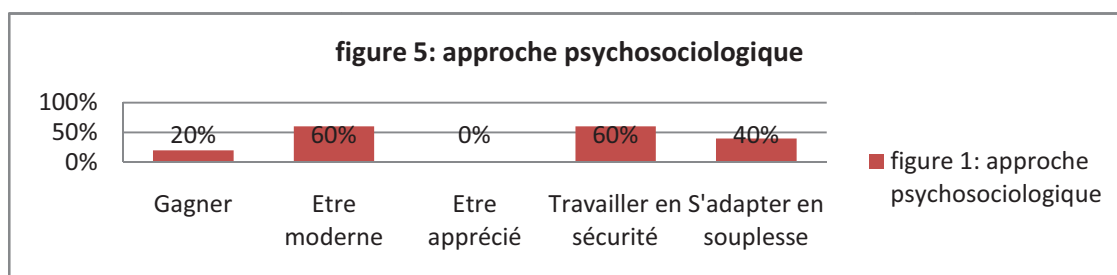
Quel plaisir recherchez-vous dans vos travaux en tant que dirigeant(e) de l'entreprise? (si plusieurs réponses, hiérarchisez par ordre d'importance, 1 pour le plus important)

- Gagner
- Être moderne
- Être apprécié
- Travailler en sécurité
- S'adapter en souplesse

Tableau n°6 : Approche psychosociologique

Plaisir	Nb. cit. (rang 1)	Fréq.	Nb. cit. (rang 2)	Fréq.	Nb. cit. (rang 3)	Fréq.	Nb. cit. (somme)	Fréq.
Gagner	1	20,0%	0	0,0%	0	0,0%	1 (0,60)	20,0%
Être moderne	1	20,0%	0	0,0%	2	40,0%	3 (1,00)	60,0%
Être apprécié	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0 (-)	0,0%
Travailler en sécurité	2	40,0%	1	20,0%	0	0,0%	3 (1,60)	60,0%
S'adapter en souplesse	1	20,0%	1	20,0%	0	0,0%	2 (1,00)	40,0%
TOTAL OBS.	5		5		5		5	

Source : enquête personnelle (année 2012)



Source : enquête personnelle (année 2012)

On voit que 20% des dirigeants désirent gagner, 60% veulent être moderne, 60% cherchent à travailler en sécurité et 40% souhaite s'adapter en souplesse. Aucun d'entre eux ne cherche le plaisir d'être apprécié.

– **Question 2 :**

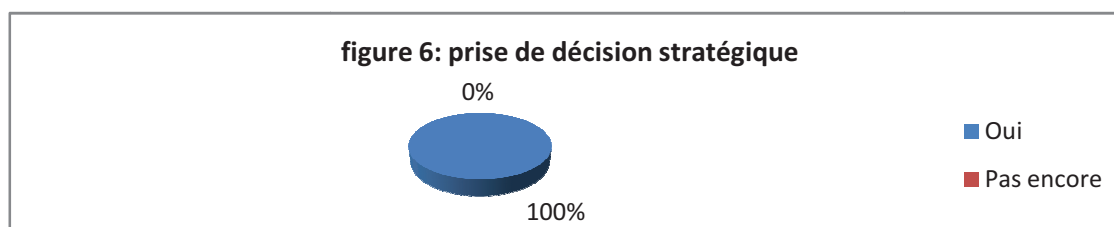
Est-ce que vous avez déjà pris une décision stratégique dans l'entreprise ?

Oui

Pas encore: pourquoi ?

Tableau n°7 : prise de décision stratégique

Réponse	Nombre observation	Fréquence
Oui	5	100%
Non	0	0%
Total	5	100%



Source : enquête personnelle (année 2012)

Sur la population étudiée, 100% des dirigeants d'entreprise avaient déjà pris une décision stratégique.

→ Si la réponse est oui,

– **Question 3 :** Préciser en quel moment prenez-vous une décision stratégique?

Plus d'une fois par an

Une fois par an

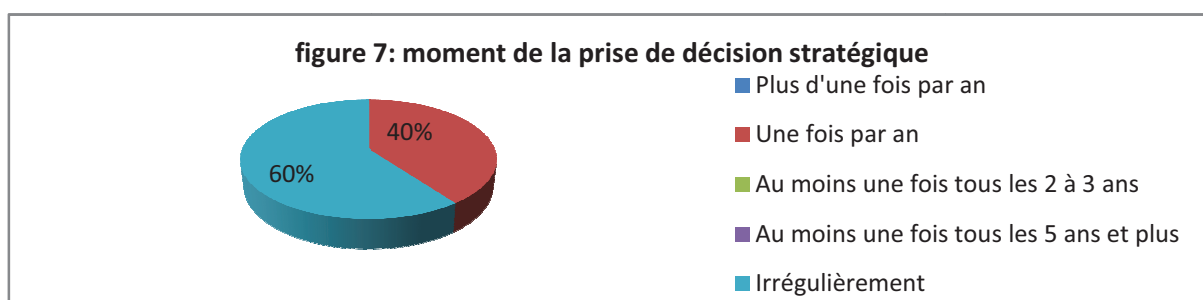
Au moins 1 fois tous les 2 à 3 ans

Au moins 1 fois tous les 5ans et plus

Irrégulièrement

Tableau n°8 : moment de la prise de décision stratégique

Réponse	Nombre observation	Fréquence
Plus d'une fois par an	0	0
Une fois par an	2	40%
Au moins 1 fois tous les 2 à 3 ans	0	0
Au moins 1 fois tous les 5ans et plus	0	0
Irrégulièrement	3	60%
Total	5	100%



Source : enquête personnelle (année 2012)

Sur les dirigeants interrogés, 60% prennent une décision irrégulièrement, les 40% restants en prennent une fois par an. Le choix du moment de la prise de décision stratégique dépend de leurs objectifs, de leurs moyens, et de leurs profils psychologiques sur le risque.

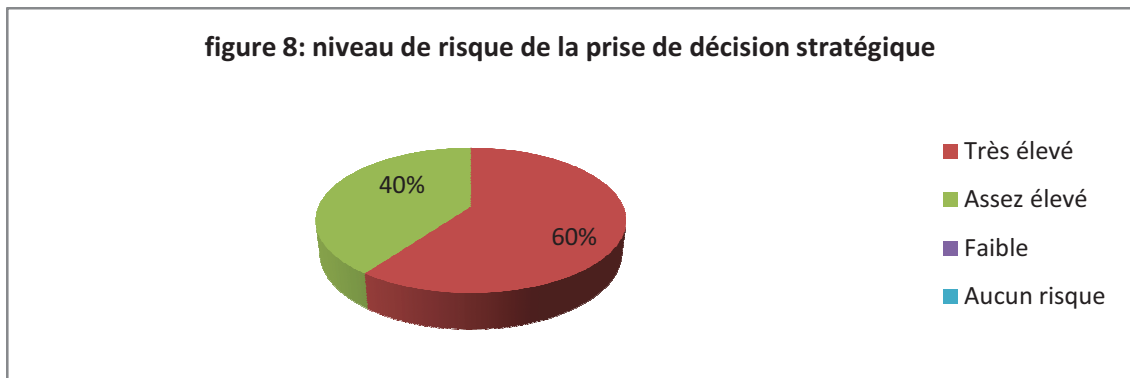
– **Question 4 :** Le niveau de risque de la prise de décision stratégique vous semble :

- Très élevé
- Assez élevé
- Faible
- Aucun risque

Tableau n°9 : niveau de risque de la prise de décision stratégique

Réponse	Nombre observation	Fréquence
Très élevé	3	60%
Assez élevé	2	40%
Faible	0	0
Aucun risque	0	0
Total	5	100%

Source : enquête personnelle (année 2012)

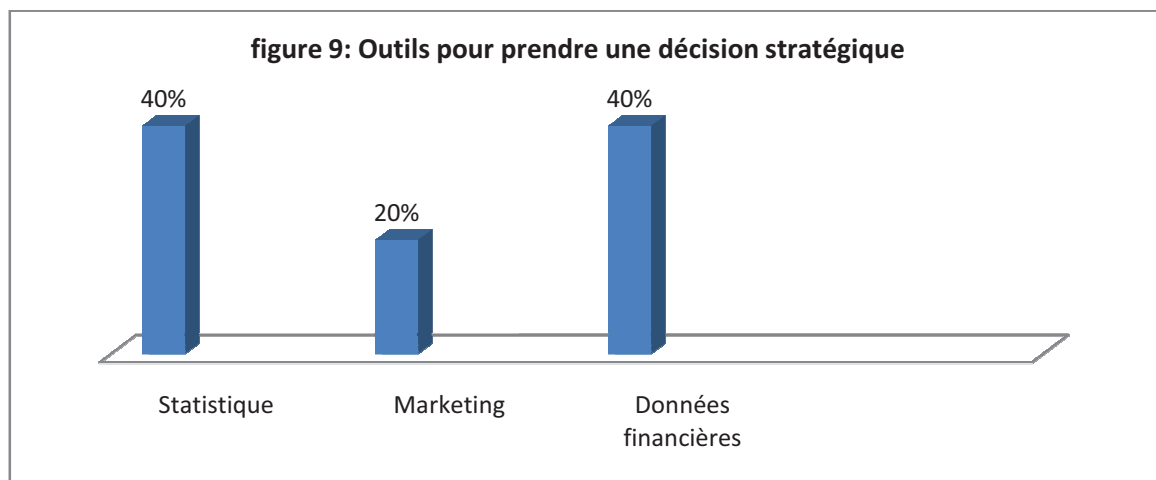


Source : enquête personnelle (année 2012)

Sur la population étudiée, 60% ont aperçu que le risque de la décision stratégique est très élevé alors que pour les 40%, le niveau de risque est assez élevé. La prise de décision est loin d'être à faible et à aucun risque.

- **Question 5 :** Quel (s) outil (s) mettez-vous en œuvre pour prendre une décision stratégique ?

Les réponses sur cette question ont été retenues quelques outils mis en œuvre apparaissant le plus fréquemment. Ils portent sur la statistique, le marketing (étude de l'offre et de la demande) ainsi que les données financières telles que les états financiers, le tableau de bord...).



Source : enquête personnelle (année 2012)

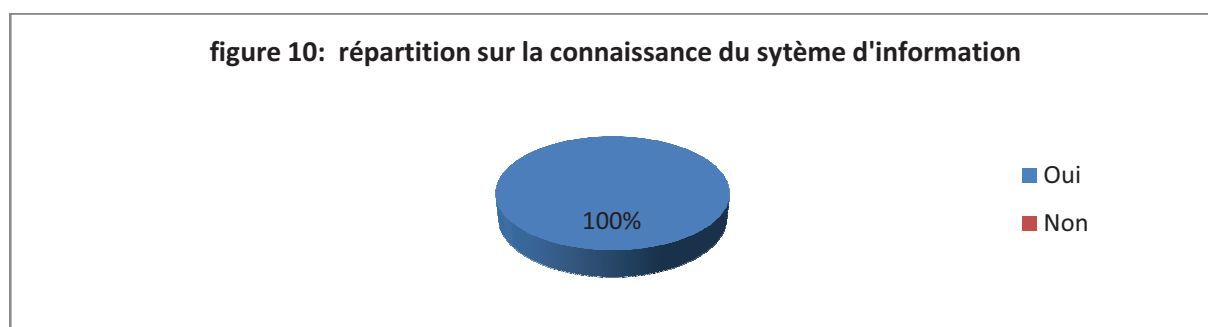
- **Question 6 :** Vous avez déjà entendu ce que signifie le système d'information ?

Oui

Non

Tableau n°10 : connaissance du système d'information

Réponse	Nombre observation	Fréquence
Oui	5	100%
Non	0	0
Total	5	100%



Source : enquête personnelle (année 2012)

Les systèmes d'information sont de plus en plus imbriqués au cœur de la vie des entreprises. Sur les dirigeants d'entreprise interrogés, 100% connaissent le système d'information.

→ Si la réponse est oui,

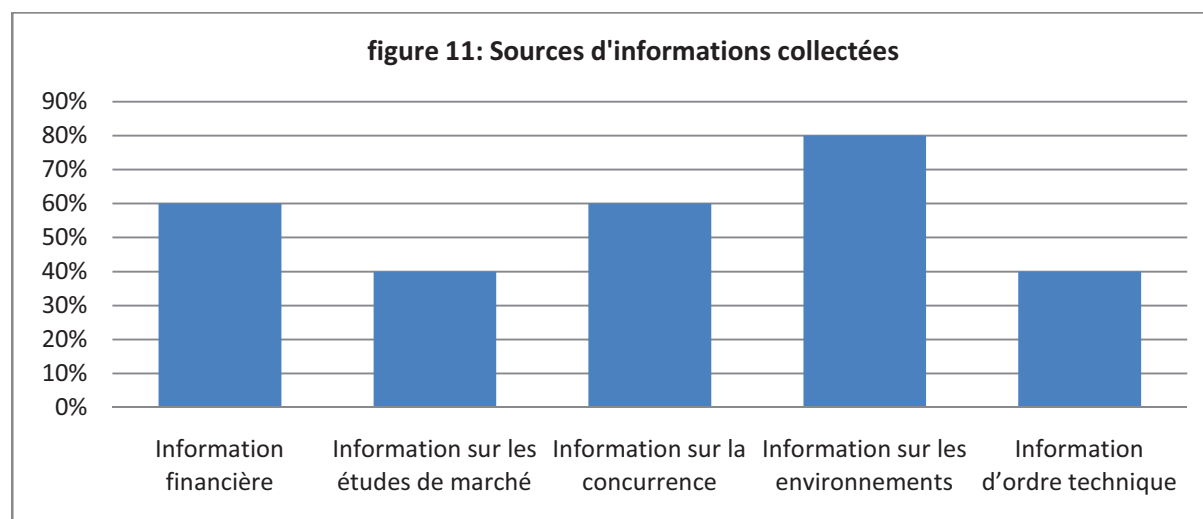
- **Question 7 :** A l'amont de la prise de décision stratégique, quelles sont les sources d'information collectées ? (si plusieurs réponses, hiérarchisez par ordre de priorité, 1 pour le plus prioritaire)

- Information financières
- Information sur les études de marchés
- Information sur la concurrence
- Information sur l'environnement politique, juridique, économique et social
- Information d'ordre technique

Tableau n°11 : Sources d'informations

Sources d'information	Nb (rang 1)	Fréq.	Nb (rang 2)	Fréq.	Nb (rang3)	Fréq.	Nb (rang 4)	Fréq.	Nb (rang 5)	Fréq.	Somme observation	Fréq.
Information financière	2	40%	0	0%	1	20%	0	0%	0	0%	3(2,60)	60%
Information sur les études de marché	1	20%	1	20%	0	0%	0	0%	0	0%	2(1,80)	40%
Information sur la concurrence	0	0%	3	60%	0	0%	0	0%	0	0%	3(2,40)	60%
Information sur l'environnement	2	40%	0	0%	0	0%	2	40%	0	0%	4(2,80)	80%
Information d'ordre technique	0	0%	0	0%	1	20%	0	0%	1	20%	2(0,80)	40%
TOTAL OBS.	5		5		5		5		5		5	

Source : enquête personnelle (année 2012)

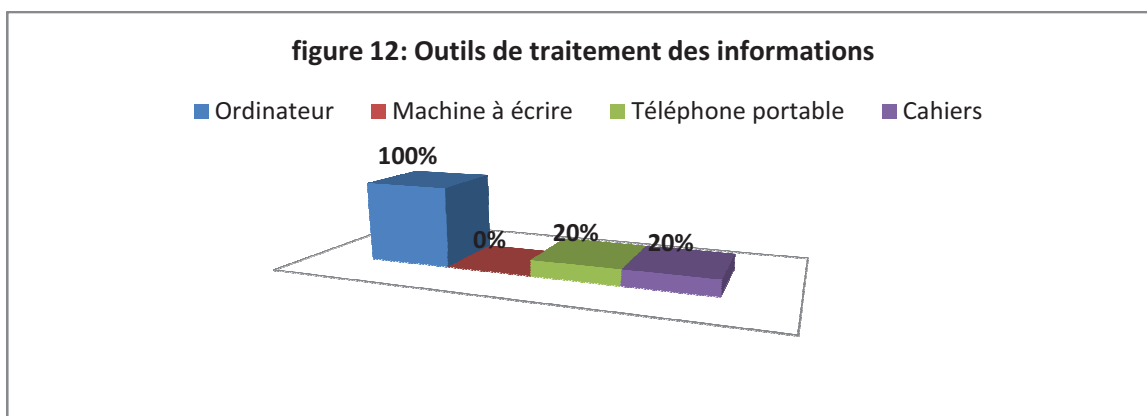


Source : enquête personnelle (année 2012)

Les sources d'informations collectées prioritaire sont différentes pour toutes les entreprises. Les 80% des dirigeants sont très intéressés sur les informations de l'environnement politique, économique, social et juridique. Puis, les collectes s'appuient aussi la concurrence et les informations financières. Ce résultat nous montre que la collecte des informations sur l'étude de marché et d'ordre technique est un peu faible par rapport aux autres.

– **Question 8** : Les outils utilisés pour traiter ces informations sont ou est :

- L'ordinateur
- Une machine à écrire
- Le téléphone portable
- Des cahiers
- Autre(s) à préciser:



Source : enquête personnelle (année 2012)

Actuellement, sur la population étudiée, aucune entreprise n'utilise plus des machines à écrire pour traiter les informations. L'ordinateur présente l'outil principal le plus utilisé par les 100% des dirigeants. Les téléphones ne sont utiles que pour avoir des données par sons, et les cahiers pour un traitement manuel.

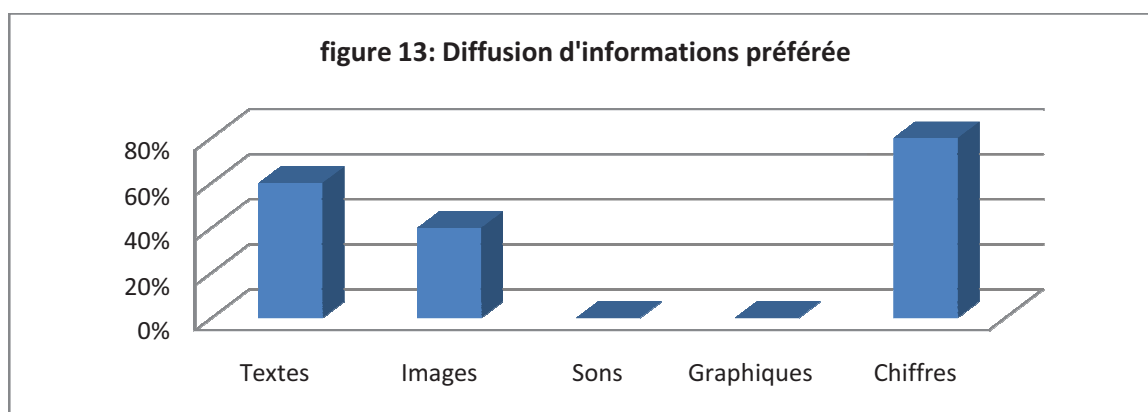
– **Question 9** : Vous préférez que les informations sont diffusées sous forme de : (si plusieurs réponses, hiérarchisez par ordre de préférence, 1 pour le plus préféré)

- Textes
- Images
- Sons
- Graphiques
- Chiffres

Tableau n°12 : Diffusion d'information :

diffusion	Nb. cit. (rang 1)	Fréq.	Nb. cit. (rang 2)	Fréq.	Nb. cit. (rang 3)	Fréq.	Nb. cit. (somme)	Fréq.
Textes	2	40,0%	1	20,0%	0	0,0%	3 (1,60)	60,0%
Images	0	0,0%	1	20,0%	1	20,0%	2 (0,60)	40,0%
Sons	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0 (-)	0,0%
Graphiques	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0 (-)	0,0%
Chiffres	3	60,0%	1	20,0%	0	0,0%	4 (2,20)	80,0%
TOTAL OBS.	5		5		5		5	

Source : enquête personnelle (année 2012)



Source : enquête personnelle (année 2012)

Sur les dirigeants interrogés, 60% préfèrent la diffusion d'information sous forme de texte, 40% préfèrent l'image et 80% préfèrent que les informations soient diffusées sous forme de chiffres. La diffusion sous forme de textes et de chiffres est la plus préférée sur la population étudiée.

– **Question 10 :** Quelle mesure allez-vous procéder en cas des informations erronées ?

Trois cas se représentent : soit une rectification soit une recherche d'autres informations soit une analyse des données.

Tableau n °13 : mesure à prendre en cas d'informations erronées

Réponse	Nombre observation	Fréquence
Rectification	3	60%
Recherche d'autres informations	1	20%
Analyse des données	1	20%
Total	5	100%

Source : enquête personnelle (année 2012)

figure 14: mesure à prendre en cas d'informations erronées



Source : enquête personnelle (année 2012)

Sur les dirigeants interrogés, en cas des informations erronées, 60% décident de rechercher d'autres informations, 20% effectuent une rectification et 20% effectuent une analyse les données.

– **Question 11** : Quels pourraient être les conséquences des informations incomplètes ?

Les conséquences des informations incomplètes retenues sont :

- Perte et diminution de résultats
- Mauvaise stratégie et changement

Tableau n°14: conséquences des informations incomplètes

Réponse	Nombre observation	Fréquence
Perte et diminution de résultats	3	60%
Mauvaise stratégie et changement	2	40%
Total	5	100%

figure 15: Conséquences des informations incomplètes



Source : enquête personnelle (année 2012)

Sur les dirigeants interrogés, 40% ont remarqué une perte et diminution de résultats lors des informations incomplètes et les 40% changent les mauvaises stratégies.

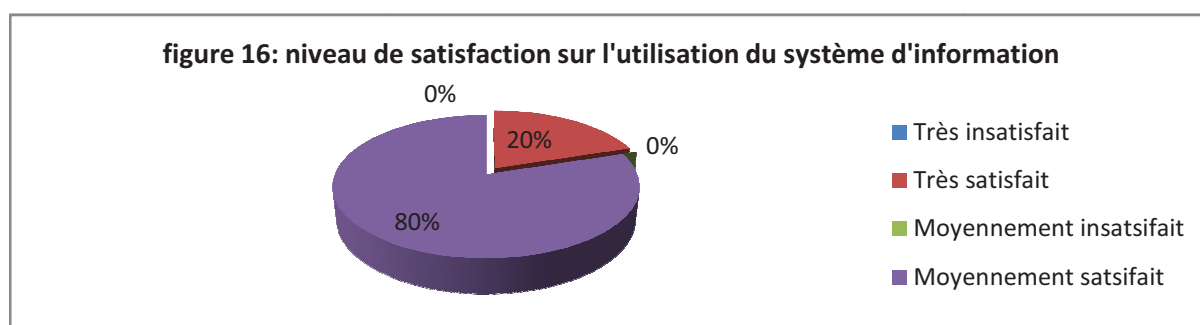
– **Question 12** : Quel est votre niveau de satisfaction sur l'utilisation des informations:

- Très insatisfait
- Très satisfait
- Moyennement insatisfait
- Moyennement satisfait

Tableau n°15 : satisfaction sur l'utilisation d'un système d'information

Réponse	Nombre observation	Fréquence
Très insatisfait	0	0
Très satisfait	1	20%
Moyennement insatisfait	0	0
Moyennement satisfait	4	80%
Total	5	100%

Source : enquête personnelle (année 2012)



Source : enquête personnelle (année 2012)

Sur les dirigeants interrogés, le niveau de satisfaction des 80% des dirigeants est moyennement satisfait et les 20% sont très satisfait.

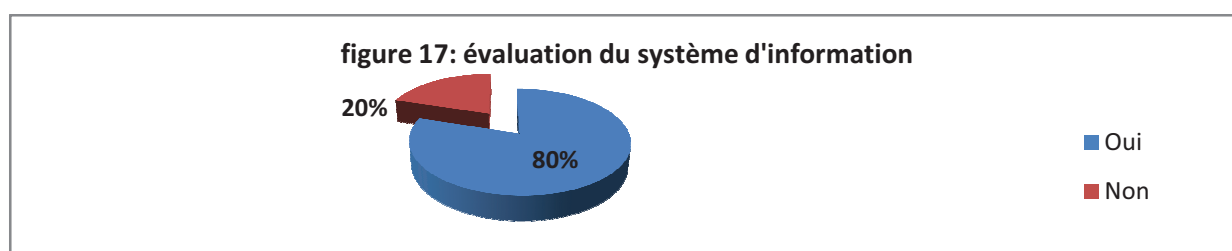
– **Question 13 :** Évaluez-vous l'utilisation du système d'information ?

Oui

Non : pourquoi ?

Tableau n°16 : Évaluation du système d'information

Réponse	Nombre observation	Fréquence
Oui	4	80%
Non	1	20%
Total	5	100%



Source : enquête personnelle (année 2012)

Sur la population étudiée, 20% ne réalise aucune évaluation du système d'information et les 80% restant effectuent une évaluation du système d'information.

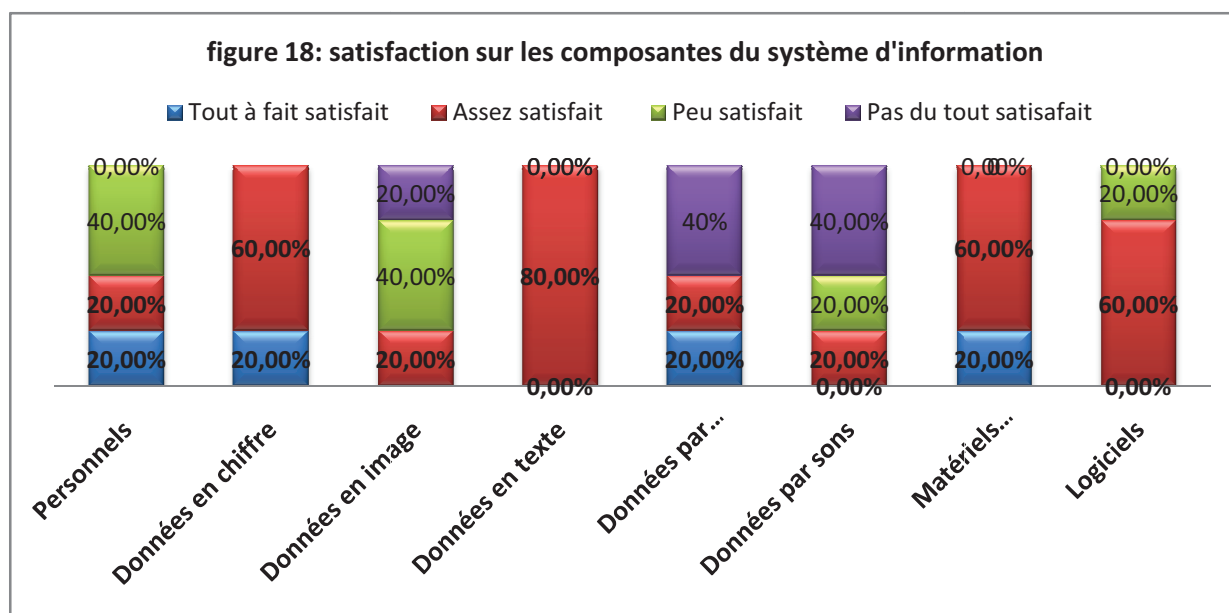
- **Question 14 :** Si la réponse est oui, pouvez-vous préciser ou cocher votre niveau de satisfaction sur chacun des éléments ci-dessous ?

Tableau n°17: satisfaction sur les composantes du système d'information

Niveau de satisfaction Les composantes	Nombre d'observation et fréquence							
	Tout à fait satisfait	%	Assez satisfait	%	Peu satisfait	%	Pas du tout satisfait	%
Vos personnels	1	20%	1	20%	2	40%	0	0
Les données en chiffres	1	20%	3	60%	0	0	0	0
Les données en image	0	0	1	20%	2	40%	1	20%
Les données en texte	0	0	4	80%	0	0	0	0
Les données par graphique	1	20%	1	20%	0	0	2	40%
Les données par sons	0	0%	1	20%	1	20%	2	40%
Les matériels informatiques	1	20%	3	60%	0	0	0	0
Les logiciels	0	0	3	60%	1	20%	0	0

Source : enquête personnelle (année 2012)

Sur ce résultat, la fréquence totale est égale à 80% parce que le 20% n'avait pas effectué une évaluation de SI. Sur ceux, 20% des dirigeants sont tout à fait satisfait des personnels traitant les informations, des données en chiffre, des données par graphique et des matériels informatiques. Les dirigeants restant sont en général assez satisfait. 20% ne sont pas du tout satisfait des données en image, 40% ne pas du tout satisfait des données par graphique et par sons.



Source : enquête personnelle (année 2012)

Les 80% qui effectuent une évaluation du système d'information sont tous assez satisfait sur les données en texte.

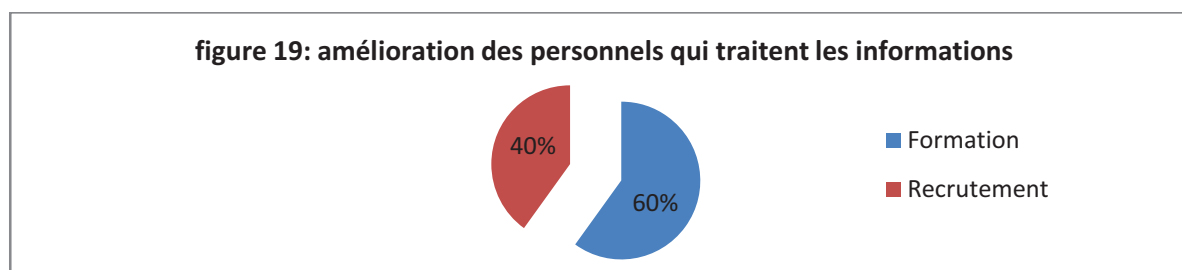
- **Question 15 :** Vous pensez améliorer l'utilisation de ce système d'information

Pour les personnes qui traitent les informations :

- Formation
- Recrutement

Tableau n°18 : action pour améliorer les personnes qui traitent les informations

Réponse	Nombre observation	Fréquence
Formation	2	40%
Recrutement	3	60%
Total	5	100%



Source : enquête personnelle (année 2012)

Sur les dirigeants interrogés, 40% pensent améliorer les personnes qui traitent les informations par le recrutement et 60% pensent à la formation de ces personnes.

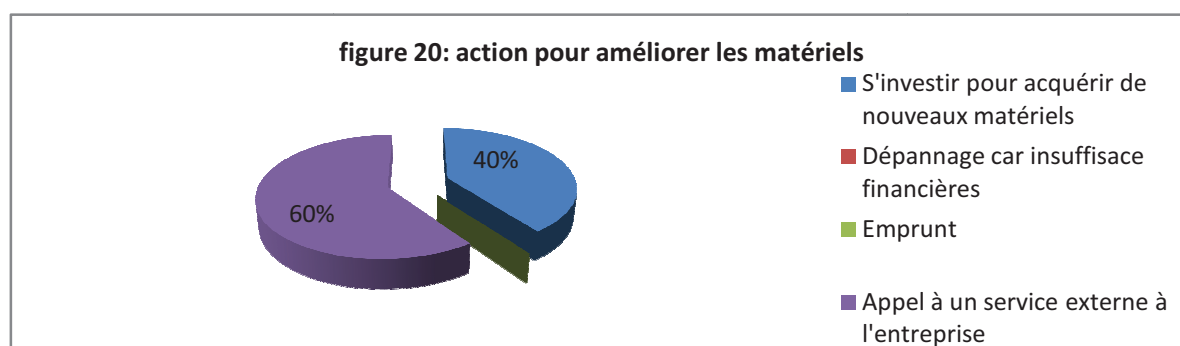
Pour les matériels :

- S'investir pour acquérir de nouveaux matériels
- Dépannage car insuffisance financière
- Vous contractez un emprunt pour acquérir des nouveaux matériels
- Vous faites appel à un service externe à l'entreprise

Tableau n°19: action pour améliorer les matériels informatique

Réponse	Observation	Fréquence
S'investir pour acquérir de nouveaux matériels	2	40%
Dépannage car insuffisance financière	0	0
Vous contractez un emprunt pour acquérir des nouveaux matériels	0	0
Vous faites appel à un service externe à l'entreprise	3	60%
Total	5	100%

Source : enquête personnelle (année 2012)



Source : enquête personnelle (année 2012)

Sur les dirigeants interrogés, 40% pensent améliorer les matériels en s'investissant pour acquérir de nouveaux matériels et 60% feront appel à un service externe à l'entreprise.

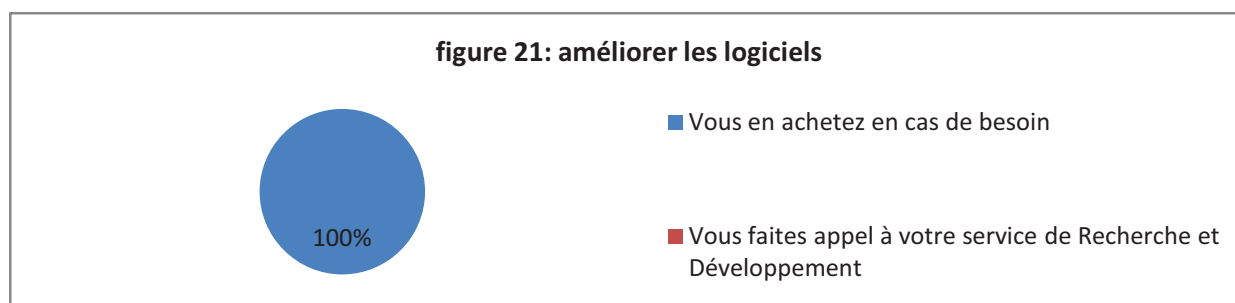
Pour les logiciels :

- Vous en achetez en cas de besoin
- Vous faites appel à votre service de Recherche et Développement
- Autres :

Tableau n°20 : Action pour améliorer les logiciels

Réponse	Nombre observation	Fréquence
Vous en achetez en cas de besoin	5	100%
Vous faites appel à votre service de Recherche et Développement	0	0
Total	5	100%

Source : enquête personnelle (année 2012)



Source : enquête personnelle (année 2012)

Sur les dirigeants interrogés, 100% achètent de logiciels en cas de besoin. Aucune entreprise visitée ne fait pas appel à leur service de Recherche et Développement.

- **Question 16** : Le moment où vous avez décidé de mettre en place les nouvelles technologies de l'information était: (si plusieurs réponses, hiérarchisez par ordre d'importance, 1 pour le plus important)
- Dans le cas de vieillissement des matériels
 - Dans le cas de l'insuffisance des matériels
 - Matériels en panne
 - L'évolution de la concurrence
 - Vous souhaitez gagner plus de temps pour avoir les informations
 - Ne l'utilise pas
 - Autre (s) à préciser :

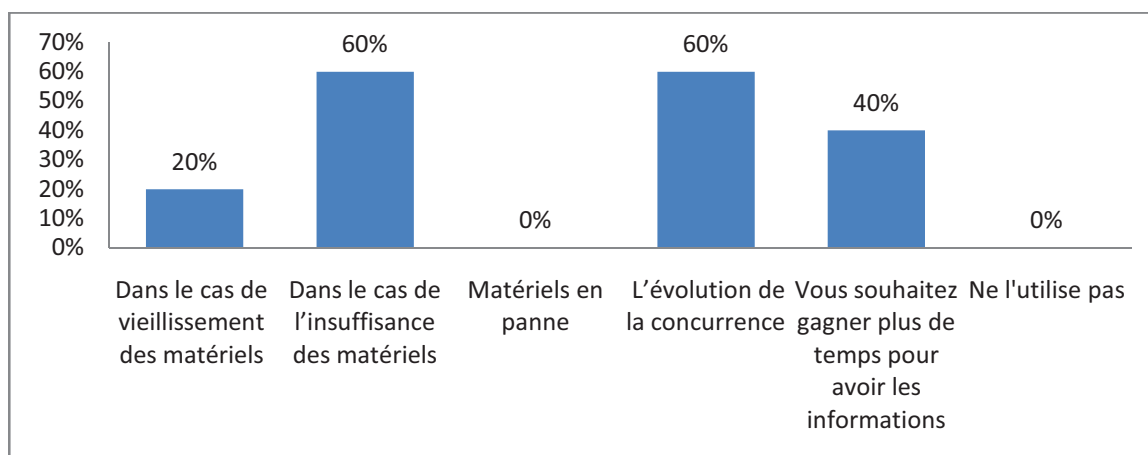
Tableau n°21: Moment de la mise en place de la nouvelle technologie de l'information

moment Ntic	Nb. cit. (rang 1)	Fréq.	Nb. cit. (rang 2)	Fréq.	Nb. cit. (rang 3)	Fréq.	Nb. cit. (somme)	Fréq.
Dans le cas de vieillissement des matériels	0	0,0%	1	20,0%	0	0,0%	1 (0,40)	20,0%
Dans le cas de l'insuffisance des matériels	1	20,0%	1	20,0%	1	20,0%	3 (1,20)	60,0%
Matériels en panne	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0 (-)	0,0%
L'évolution de la concurrence	3	60,0%	0	0,0%	0	0,0%	3 (1,80)	60,0%
Vous souhaitez gagner plus de temps pour avoir les inform	1	20,0%	1	20,0%	0	0,0%	2 (1,00)	40,0%
Ne l'utilise pas	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0 (-)	0,0%
TOTAL OBS.	5		5		5		5	

Source : enquête personnelle (année 2012)

Selon l'ordre d'importance, 60% décident de mettre en place les NTIC à cause de la concurrence, 20% en met parce qu'il y a une insuffisance de matériels et le 20% restant c'est dans le but de gagner plus temps à avoir les informations.

Figure 22 : Moment de la mise en place de la nouvelle technologie de l'information



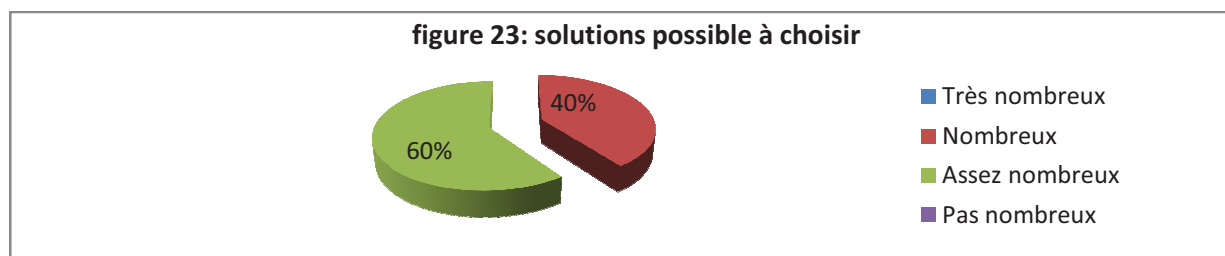
Source : enquête personnelle (année 2012)

– **Question 17 :** Comment trouvez-vous les solutions possibles à choisir pour la prise de décision stratégique ?

- Très nombreux
- Nombreux
- Assez nombreux
- Pas nombreux

Tableau n°22 : Nombre de solutions possibles à choisir

Réponse	Nombre observation	Fréquence
Très nombreux	0	0
Nombreux	2	40%
Assez nombreux	3	60%
Pas nombreux	0	0
Total	5	100%



Source : enquête personnelle (année 2012)

Sur la population étudiée, les solutions possibles à choisir pour une prise de décision stratégique sont nombreux pour les 40% et assez nombreux pour les 60%.

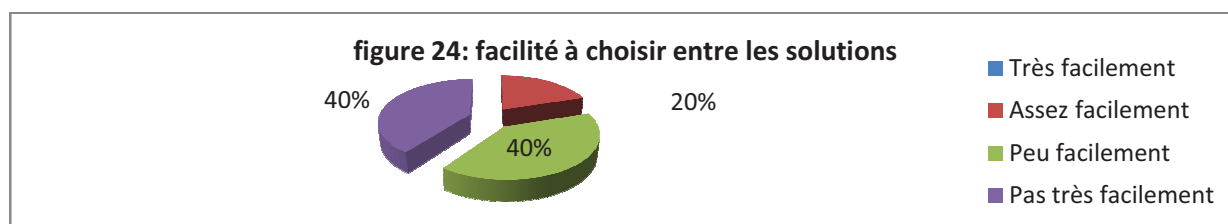
- **Question 18 :** Après la comparaison entre les différentes solutions possible, êtes-vous susceptible d'en choisir :

- Très facilement
 Assez facilement
 Peu facilement
 Pas très facilement

Tableau n° 23: Facilité de choisir entre les solutions

Réponse	Nombre observation	Fréquence
Très facilement	0	0
Assez facilement	1	20%
Peu facilement	2	40%
Pas très facilement	2	40%
Total	5	100%

Source : enquête personnelle (année 2012)



Source : enquête personnelle (année 2012)

On voit que 40% de la population étudiée sont susceptible de choisir peu facilement entre différentes solutions, 40% pas très facilement et 20% assez facilement.

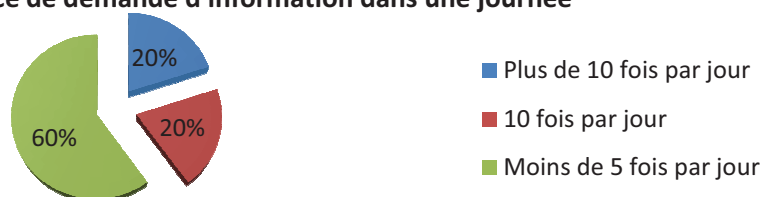
- **Question 19 :** Au cours de la comparaison entre les différentes solutions possible, estimez la fréquence de demande d'informations dans une journée :

Tableau n°24 : Fréquence de demande d'information dans une journée

Réponse	Nombre observation	Fréquence
Plus de 10 fois par jour	1	20%
10 fois par jour	1	20%
Moins de 5 fois par jour	3	60%
Total	5	100%

Source : enquête personnelle (année 2012)

figure 25: fréquence de demande d'information dans une journée



Source : enquête personnelle (année 2012)

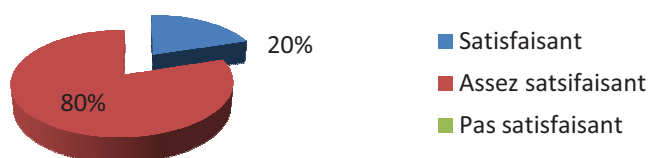
– **Question 20** : Quel était le niveau de satisfaction sur le choix que vous avez effectué ?

- Satisfaisant
 Assez satisfaisant
 Pas satisfaisant

Tableau n°25: satisfaction sur le choix effectué

Réponse	Nombre observation	Fréquence
Satisfaisant	1	20%
Assez satisfaisant	4	80%
Pas satisfaisant	0	0
Total	5	100%

figure 26: niveau de satisfaction sur le choix effectué



Source : enquête personnelle (année 2012)

Sur la population étudiée, le niveau de satisfaction sur le choix effectué des 80% de dirigeants est assez satisfaisant et pour les 20%, ce niveau est satisfaisant.

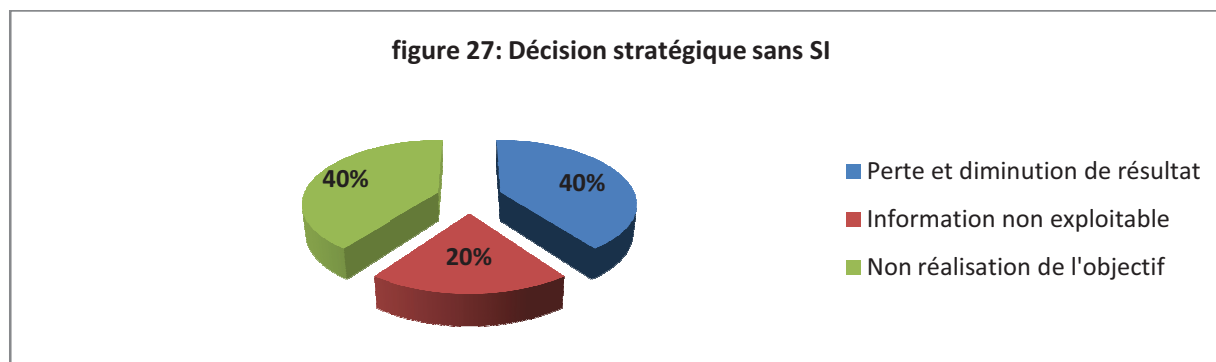
– **Question 21** : Pour vous quels pourraient être les conséquences de la décision stratégique sans l'utilisation d'un système d'information ?

Deux types de résultats ont été considérés comme conséquence de la décision stratégique sans l'utilisation d'un système d'information :

- Perte et diminution de résultats
- Information non exploitable
- Non réalisation de l'objectif

Tableau n°26 : Décision stratégique sans utilisation SI

Réponse	Nombre observation	Fréquence
Perte et diminution de résultat	2	40%
Information non exploitable	1	20%
Non réalisation de l'objectif	2	40%
Total Observation	5	100%



Source : enquête personnelle (année 2012)

Sur la population étudiée, 40% disent que la décision stratégique sans l'utilisation d'un SI entraîne une perte et diminue le résultat tandis que les 60% expriment que cela provoque une mauvaise stratégie qui nécessite de changer.

- **Question 22** : Auriez-vous des remarques à ajouter pour fiabiliser un système d'information dans l'entreprise ?

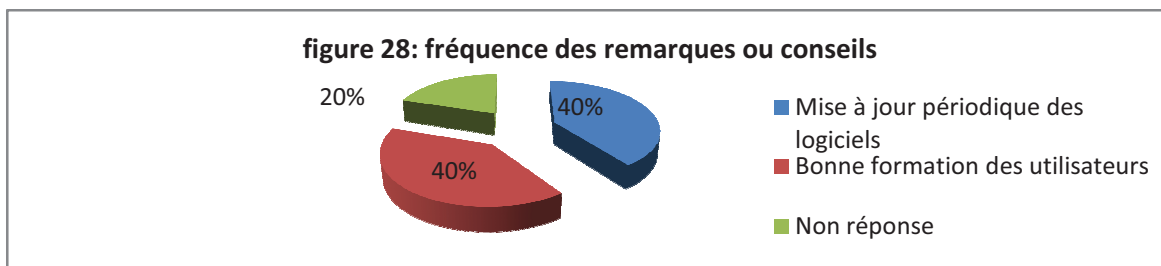
Ont été retenus les deux remarques ou conseils apparaissant le plus fréquemment : ils portent sur :

- Mise à jour périodique des logiciels
- Bonne formation des utilisateurs

Tableau n°27 : Remarques pour fiabiliser un système d'information

Réponse	Nombre observation	Fréquence
Mise à jour périodique des logiciels	2	40%
Bonne formation des utilisateurs	2	40%
Non réponse	1	20%
Total	5	100%

Source : enquête personnelle (année 2012)



Source : enquête personnelle (année 2012)

Sur les dirigeants interrogés, 40% ont conseillé de mettre à jour périodiquement les logiciels, 40% ont fait une remarque sur la bonne formation des utilisateurs afin de fiabiliser un système d'information et 20% ne fait aucune remarque.

A partir des résultats rapportés précédemment, nous pouvons apporter une analyse sur la prise de décision stratégique par l'utilisation d'un système d'information.

CHAPITRE 2 : Analyse des résultats

On remarque tout d'abord que tous les dirigeants ont déjà pris une décision stratégique dans l'entreprise malgré la différence de plaisir recherché par chacun. En général, le niveau de risque de la prise de décision stratégique est élevé. C'est la raison pour laquelle, elle ne pourrait pas être prise régulièrement parce qu'elle nécessite une longue durée de réflexion : sur le choix, sur la situation financière et sur les autres environnements qui entourent l'entreprise. Donc, les dirigeants s'efforcent de bien choisir le moment pour en prendre. Dans ce cas, tous ces dirigeants cherchent les outils efficaces pour connaître son environnement qu'il soit en interne ou externe. Les statistiques et le marketing sont utilisés afin d'analyser les besoins des clients. Les données financières telles que l'état financier, le tableau de bord et les cours de devise sont aussi utiles pour ces dirigeants afin de constater si une telle décision stratégique est faisable avec une telle situation financière. Ce sont des outils obtenus à l'aide d'un système d'information, et tous les dirigeants connaissent sa signification. Ils savent que sans le SI, l'environnement serait impossible à connaître et aucune décision ne pourrait être prise. A l'amont de la prise de décision stratégique, chaque dirigeant dispose des informations traitées à l'aide d'un SI. Les matériels traditionnels comme la machine à écrire ne sont plus actuellement à la disposition des entreprises visitées. Ce qui nous mène à dire que les dirigeants s'efforcent de s'adapter face à l'évolution de la technologie.

Les sources d'information importantes pour chaque dirigeant ne sont pas les mêmes car la nature de décision stratégique à prendre est différente. Par exemple, la demande d'information sur les études de marché serait nécessaire pour une décision de création d'un produit ou de

service nouveau. La recherche d'information prioritaire pour un dirigeant est dépendante de ce qu'il juge trop important et trop urgent à son projet. Mais pour se rassurer et de vérifier les informations reçues, il se peut qu'il y ait une fréquence de demande d'information dans une journée. Mais on constate que lorsque la demande d'information est trop fréquente, des informations risquent d'être inutiles à la décision et le choix entre les différentes solutions ne serait pas toujours facile. Par contre, lorsque les informations sont trop insuffisantes ou absentes, cela ne pourrait pas faciliter aussi la prise de décision.

En ce qui concerne la forme de diffusion d'information (en textes, en images, sons, graphiques ou chiffres), elle dépend de la préférence de chacun mais elle doit être variable selon la situation ou les données brutes afin d'obtenir une information fiable. Cette dernière est obtenue par le respect de la qualité des informations dans le but d'être loin des informations erronées et incomplètes. On constate que leurs apparitions dans l'entreprise ont un impact grave sur la décision stratégique et peuvent conduire à une perte financière, à une étude ou diagnostic erroné.

Pourtant, la plupart des dirigeants d'entreprise est assez satisfait de l'utilisation d'un SI. C'est pourquoi, ils ont peu de difficulté à choisir entre les solutions possible d'une décision stratégique.

Pour cela, certains d'entre eux effectuent une évaluation de SI pour savoir en quel point du système est-il satisfait et quels éléments devra-t-il encore améliorer alors que certains ne réalisent aucune évaluation en raison de son niveau de croissance en cours. Certains dirigeants trouvent que la formation d'un utilisateur de SI est suffisant pour fiabiliser un SI alors que d'autres pensent à un recrutement. La formation et le recrutement sont tous utile afin d'améliorer le SI, mais le choix dépend de la situation de chaque entreprise. Il s'agit simplement de répondre aux questions : qui fait quoi ? Comment ? Pourquoi ? Et Quand ? A ces questions, les dirigeants détermineront les matériels aux personnes qui conviennent. En général, ce sont les entreprises de grandes envergures qui souhaitent s'investir pour acquérir de nouveaux matériels, alors que les PME, vu leur situation en cours de croissance, ils font appel à un service externe à l'entreprise. Quant à la mise en place de logiciels, tous les dirigeants en achètent en cas de besoin. Cela est à cause du coût moins élevé du service externe par rapport au coût de recherche.

Nous pouvons remarquer aussi qu'un SI efficace existe non seulement en informatique ou utilisateurs compétents, mais aussi avec les NTIC. L'évolution de la concurrence, l'insuffisance matériels, vouloir obtenir les informations plus rapidement sont les raisons principales qui poussent les dirigeants à mettre en place les NTIC. Cela nous permet de dire que son utilisation

dans un système d'information permet d'aider à la prise de décision stratégique afin de connaître rapidement l'environnement et d'améliorer le SI que ce soit au niveau des matériels, des logiciels et surtout au niveau des réseaux sociaux.

Bref, fiabiliser un SI serait une autre tâche que les dirigeants doivent prendre en compte pour que la décision stratégique soit satisfaisante malgré la rationalité limitée de l'homme.

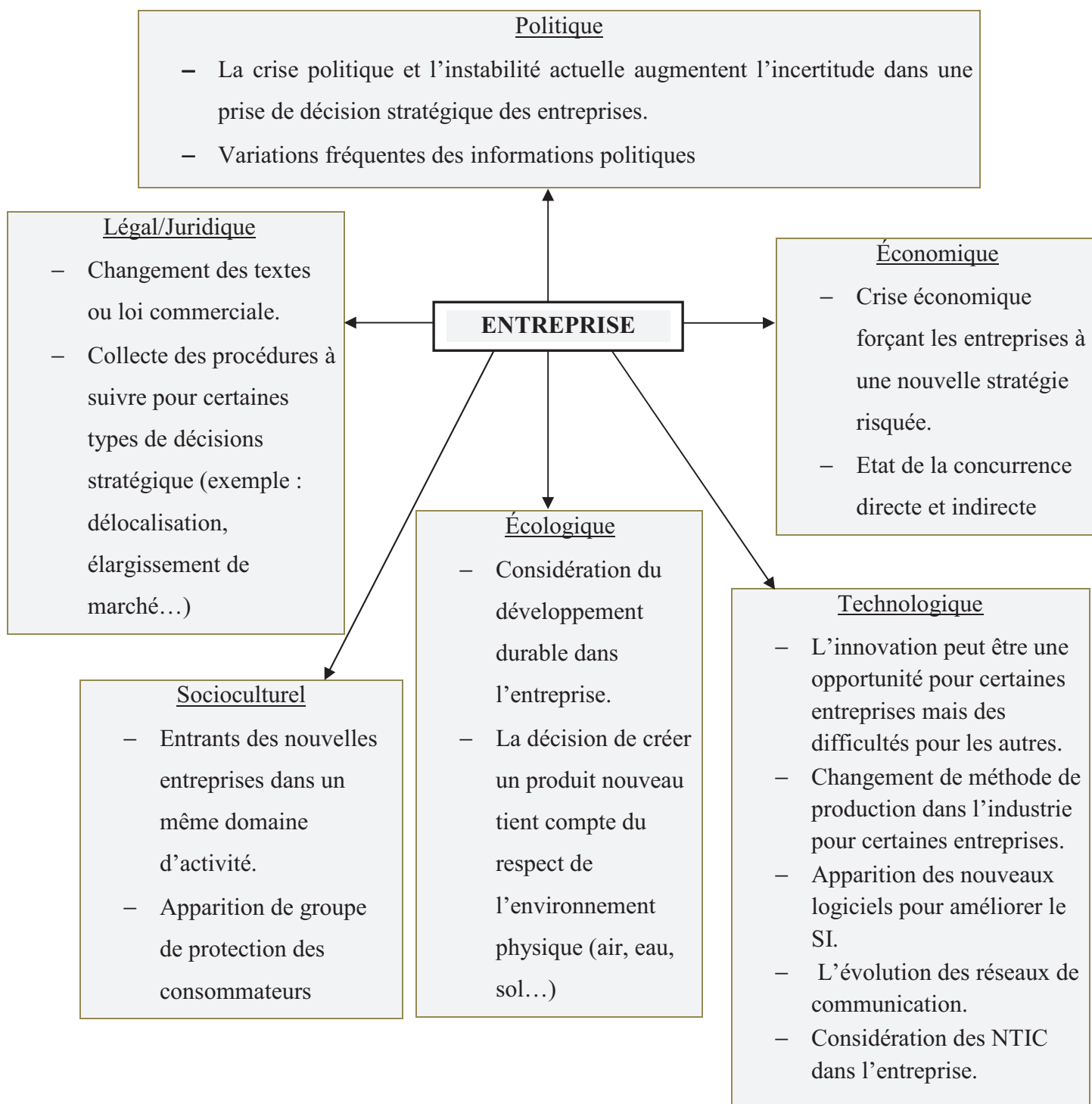
Par rapport à tous ceux que nous avons dits, nous pouvons présenter une analyse selon l'environnement Pestel et la matrice FFOM afin de mieux mener la discussion.

CHAPITRE 3 : Analyse selon l'environnement PESTEL et FFOM

Section1 : Analyse PESTEL

L'analyse PESTEL, d'après l'observation sur le terrain d'une organisation répond à deux objectifs distinctifs : l'évaluation des différents faits susceptibles d'affecter son activité et l'identification des menaces environnementales.

Dans notre étude, elle se limitera sur la décision stratégique et le système d'information des entreprises.

Figure 29 : Analyse PESTEL des entreprises

Source : Adaptée par l'auteur (année 2012)

Environnement Politique :

Un environnement politique stable rassure les entrepreneurs. Mais actuellement, depuis quelques années, la crise résiste encore. Par conséquent, la prise de décision stratégique est très fréquente pour les entrepreneurs malgaches.

Environnement Economique :

Il est un des premiers facteurs susceptible d'affecter l'activité des entreprises. En période de croissance, les opportunités ne sont pas les mêmes qu'en cas de récession. La croissance du pouvoir d'achat, le taux d'épargne, les facilités d'accès au crédit, l'inflation, le taux de chômage sont les indicateurs de la future consommation des ménages.

Environnement Socio culturel :

On peut s'inquiéter par exemple d'une consommation trop élevée qui entraîne déjà des hausses importantes des prix des matières premières.

Toutefois pour les entreprises, la croissance démographique peut offrir des opportunités parce qu'elle entraîne un accroissement des besoins.

Environnement Technologique :

Un des principaux facteurs d'évolution de l'être humain est la technologie. Elle a permis des améliorations notamment dans le domaine médical mais aussi industriel en favorisant de meilleures conditions de travail, en développant la production, en l'intensifiant.

Pourtant, la difficulté avec les innovations vient toujours du manque de recul et de l'incapacité que l'on a d'anticiper ses conséquences à long terme.

Environnement Ecologique :

L'entreprise doit considérer non seulement la recherche de profit mais aussi de lutter contre la destruction de l'environnement au cours de la production dans l'usine par exemple.

Environnement Légal/Juridique :

Le système politique d'un pays, son arsenal législatif, réglementaire et administratif définissent le cadre dans lequel va évoluer l'entreprise, la contraignant ou la libérant un peu plus. L'établissement est influencé par la loi, par exemple concernant le code de travail ainsi que les normes permettant une autorisation de la création d'entreprise.

Donc, la collecte des informations juridique est nécessaire pour savoir comment l'entreprise devra fonctionner par rapport aux lois.

Section 2 : Analyse selon la matrice FFOM : cas de la société MADPRINT

Lors d'un entretien qui a été déroulé dans la société MADPRINT, on pourra dégager leurs forces, faiblesses, opportunités ainsi que les menaces existant autour de son environnement.

Tableau n°28 : Tableau de la matrice FFOM : cas de la société MADPRINT

	Aspects positifs	Aspects à surveiller
Analyse interne	<p style="text-align: center;"><u>FORCES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Matériels informatique abondants. • Possibilité d'adaptation de logiciel en toute situation. • Connexion Internet de tous les ordinateurs. 	<p style="text-align: center;"><u>FAIBLESSES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Fréquence et quantité de demande variable. • Manque de moyens financiers pour s'élargir. • Peur de risque au changement.
Analyse externe	<p style="text-align: center;"><u>OPPORTUNITÉS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Relation avec les agences de communication et les organismes internationaux. • Accroissement de demande en présence des différents évènements (Braderie, Grande Foire...) 	<p style="text-align: center;"><u>MENACES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Concurrents (il existe environ 100 imprimeries) • Attaque informatique (vols d'ordinateurs, virus...). • Hausse du coût des matières premières. • Risque élevé de la décision stratégique. • Informations erronées ou incomplètes.

Source : enquête personnelle (année 2012)

Tableau n°29 : Tableau de la matrice FFOM : cas de l'hôtel KARIBOTEL

	Aspects positifs	Aspects à surveiller
Analyse interne	<p style="text-align: center;"><u>FORCES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilisation des médias et hors médias : téléphone, mail, sponsoring, opérations des relations publiques. • Dynamisme du personnel • Adoption de la politique de survie. 	<p style="text-align: center;"><u>FAIBLESSES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Peur de risque sur l'investissement des matériels : minimisation de dépenses. • Service souvent lent. • Manque de communication entre les personnels.
Analyse externe	<p style="text-align: center;"><u>OPPORTUNITÉS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Croissance démographique • Augmentation des touristes 	<p style="text-align: center;"><u>MENACES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Concurrents • Diminution de devise • Hausse du prix des PPN • Instabilité politique

Source : enquête personnelle (année 2012)

En ce qui concerne les forces de ces entreprises se rapportant sur le système d'information, elles sont marquées par l'usage des matériels informatiques qui sont connectées à internet afin de saisir et de traiter des informations.

Donc, ces deux analyses FFOM nous montrent que le système d'information est bien connu par les dirigeants mais son élaboration et son efficacité sont moins considérées.

En général, on sait que pour les besoins de son activité courante, pour éclairer ses décisions et pour assurer son fonctionnement interne, les entreprises gèrent un certain nombre d'informations. Regroupées sous forme d'une banque de données, ces dernières seront utilisées et traitées de façon sélective pour satisfaire à des besoins légaux (exemple: comptabilité générale) ou de gestion (exemple: gestion des stocks) ou de prise de décision (à travers les modèles d'aide à la décision).

L'importance de ce concept de système d'information nous mène à s'interroger en premier lieu sur son caractère impératif dans le cadre de cette complexité environnementale et sur son importance dans le processus de décision stratégique pour développer par la suite son rôle dans la maîtrise du processus de décision stratégique adapté à la complexité.

Courdon J.C (1993) a suggéré que les Systèmes d'Information Stratégique, présentent une double vocation « d'une part, il s'agit de générer, de maintenir et d'exploiter l'information qui sert à élaborer une stratégie et d'autre part, ils doivent permettre de suivre sa réalisation et de susciter des adaptations si nécessaires ».

Les opportunités, ce sont ceux qui permettent à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel, tandis que les menaces les orientent à trouver des stratégies pour s'y adapter. Et comme nous l'avons toujours souligné, en cherchant à maîtriser sa complexité, l'entreprise doit essayer de comprendre l'environnement qu'elle perçoit. Ayant l'aptitude de saisir les changements extérieurs et de détecter les opportunités et les menaces de l'environnement, l'entreprise doit développer sa capacité d'écoute de l'extérieur à travers l'adoption d'un système d'information stratégique.

Relatif à leurs faiblesses, notre étude nous a fait comprendre que la peur de risque au changement est une des barrières qui conjure les dirigeants à améliorer le système d'information voire la décision stratégique.

C'est pourquoi nous devrions discuter ces résultats et ces analyses dans le but de mener quelques recommandations afin d'atteindre l'objectif de cette étude.

Conclusion partielle de la deuxième partie :

La deuxième partie met en exergue les résultats des enquêtes sur terrain menées que ce soit au niveau du système d'information ou du dirigeant. On a présenté une étude approfondie du problème. Elle constitue les questions que l'on a posées auprès des dirigeants. Les réponses obtenues sont traitées sous forme de tableau à plat puis par graphique pour mieux observer la situation du dirigeant envers l'utilisation du système d'information.

En général, les résultats ont été basés sur le niveau de satisfaction des dirigeants sur l'utilisation d'un système d'information et surtout sur l'amélioration de ce SI et de la décision stratégique afin d'atteindre l'objectif fixé par l'étude.

Troisième partie : Discussions et Recommandations

Les résultats présentés ci-avant, obtenus grâce aux réponses du questionnaire nous ont fourni des informations concernant la situation actuelle des dirigeants, les outils et les moyens qu'ils ont mis en œuvre pour la prise de décision stratégique.

Nous avons vu en première partie quelles étaient les bases théoriques d'une implantation réussie. Après avoir détaillé la situation des dirigeants dans une prise de décision stratégique, nous pourrions comparer ces principes théoriques aux moyens et aux outils qu'ils ont concrètement mis en œuvre.

La partie discussions et recommandations est la partie la plus essentielle du travail. Elle consiste à jumeler les deux premières parties.

CHAPITRE 1 : DISCUSSIONS

Ce chapitre nous permettra de déterminer les convergences et les divergences constatées entre la théorie et l'enquête sur terrain.

Section 1 : Convergences constatées entre la théorie et l'enquête sur terrain :

Dans cette section, on s'intéresse sur les personnes qui prennent une décision stratégique, sur la qualité des informations, sur le SI et ses finalités, sur les attaques de l'informatique et sur l'utilisation, l'évaluation du SI et la prise de décision stratégique.

1. Pour les dirigeants et la prise de décision stratégique :

Nous avons souligné dans la théorie que les styles de management peuvent affecter la prise de décision.

Les dirigeants interrogés ont chacun leur propre plaisir recherché dans leur travail.

Nous avons reçu les informations concernant ce plaisir en s'appuyant sur l'approche psychosociologique qui nous a permis de voir le style de management des dirigeants.

Tout d'abord, les dirigeants désirant gagner correspondent à un style directif. Les décisions pour ce style se font par le manager qui essaie de faire obtenir de son assistant des résultats positifs pour lui permettre de développer un sentiment de satisfaction et de confiance en soi mais

ils ne délèguent pas et cherchent à tout contrôler. C'est pourquoi 20% des dirigeants de style directif prend une décision stratégique une fois par an.

Ensuite, pour ceux qui cherchent le plaisir d'être moderne sont de style explicatif. Ce qui signifie que les décisions se font par le manager qui essaie d'obtenir l'adhésion de son collaborateur en lui montrant le bien fondé de ses méthodes, mais il dirige en fonction de leur principe. Ils prennent aussi une décision stratégique une fois par an mais le niveau de risque est assez élevé.

Puis, pour ceux qui cherchent à travailler en sécurité apparaît pour le style délégatif dont les décisions se font par le collaborateur. Le dirigeant aide de façon indirecte son assistant par le biais d'information et partage avec lui des responsabilités. Un manque d'implication dans la transmission des décisions apparaît car ils se communiquent essentiellement par écrit. D'où, il ne prend pas régulièrement une décision stratégique.

Enfin, les dirigeants qui désirent s'adapter en souplesse appartiennent au style adaptatif. Ce qui cherche ce plaisir est un négociateur, il peut saisir l'opportunité et savent adapter aux situations, mais ne prend pas d'engagement précis. Donc, il se peut aussi que la prise de décision stratégique est irrégulière et que le niveau de risque est assez élevé.

En envisageant la décision de groupe, l'entreprise peut penser aussi à déléguer certaines responsabilités. Telle qu'évoquée par Froissart D (1991), la délégation de responsabilités signifie seulement une sorte de contrat particulier entre un cadre et son patron, le patron fournissant les moyens et laissant au cadre le soin de décider de l'utilisation de ces moyens et de prendre les initiatives nécessaires à la réalisation de l'objectif, la contre partie du contrat est que l'objectif soit réellement atteint.

En supposant cette délégation comme un style de direction cohérent éloigné de toute réponse paternaliste donnée à un désir confus de « participation », cet auteur insiste sur la nécessité de la conviction des patrons de faire confiance aux hommes dans leurs capacités d'initiative et de leur prise de responsabilité.

Toutefois, cette confiance ne peut pas être illimitée, les actes et les résultats doivent être contrôlés.

Les dirigeants doivent alors prendre en compte que lors de la prise de décision stratégique, des fautes de raisonnement des décideurs peuvent apparaître face à son style de management.

Nous avons pu évoquer aussi que la prise de décision stratégique doit être logiquement une des préoccupations de tous les dirigeants d'entreprise. D'après les résultats obtenus, 100% des dirigeants interrogés avaient déjà pris une décision stratégique dans leur entreprise malgré la différenciation du plaisir recherché. Ce qui nous permet de dire que le comportement décisionnel des managers diffère selon que le contexte d'un problème stratégique.

Mais par rapport à ce que nous avons dit sur la détermination de la stratégie, l'identification du moment de décision est importante pour le stratège car il pousse à modifier les objectifs, il conditionne la mobilisation de plus ou moins de moyens. Trois grandes catégories de moments peuvent se présenter : voulus par le manager, possible grâce aux moyens de l'entreprise et contraints par l'environnement.

Les 40% des dirigeants prennent une décision stratégique une fois par an. Savoir choisir le bon moment d'une prise de décision stratégique peut la rendre efficace. Les 60% en prennent irrégulièrement qui se représentent en général au dirigeant de style adaptatif. Cela nous permet de dire que les moments des décisions peuvent être datés, mais le manager ne peut toujours les fixer selon sa volonté ; certains lui sont imposés par son environnement. Suite à l'évolution d'un environnement considéré de plus en plus incertain, complexe et turbulent, le changement des stratégies s'impose. En passant d'une position stratégique à une autre, l'entreprise est amenée à effectuer des choix stratégiques fondés sur un processus décisionnel.

Étant soumise à cet impératif, l'entreprise se trouve en face de plusieurs enjeux :

- Elle doit réagir vite et le mieux possible à la pression croissante de l'environnement.
- Elle doit savoir quand et comment réagir sachant que les effets de ses actions sont peu prévisibles et que ses choix sont complexes du fait de la variété et de la multiplicité des facteurs à prendre en considération.

Pour Herbert Simon¹⁷, l'homme ne peut pas appréhender tous les choix possibles, ses capacités cognitives sont limitées. Il ne peut non plus embrasser une possibilité large de choix simultanés, il a besoin de « faire chaque chose en son temps ». Par conséquent, la recherche de l'optimum est impossible.

Cependant, l'homme est rationnel : simplement, il ne va pas chercher la meilleure solution, il s'arrêtera à la première solution assez bonne pour correspondre aux critères de choix qu'il avait. Il ne s'agit donc pas de solution optimale, mais d'une solution seulement satisfaisante.

D'après les modèles classiques du preneur de décisions (ex. : modèle de Harvard), le décideur évalue rationnellement toutes les alternatives avant d'effectuer son choix. Mais plusieurs

¹⁷ Herbert Simon est l'auteur du modèle IMC

théoriciens de la décision ont montré qu'au sein des organisations, les décisions sont loin d'être rationnelles et ce, en raison de plusieurs facteurs : information imparfaite, rationalité limitée des dirigeants, prise en compte des objectifs personnels des décideurs, etc. Pour H. Simon, la rationalité du décideur est nécessairement limitée car la décision s'intègre dans un environnement complexe qui restreint la perception des choix et impose de nombreuses contraintes au décideur. Pour lui, l'homme n'est pas capable de traiter plusieurs problèmes simultanément.

La cohérence des décisions est également limitée par d'autres facteurs, comme l'émotivité du décideur, la personnalité même du décideur, son profil psychologique...

Au-delà de tout cela, les dirigeants doivent reconnaître que leur capacité cognitive est limitée et qu'ils ne leur est donc pas possible de tout comprendre et tout prévoir, d'où le concept de rationalité limitée du décideur.

Ainsi, les différentes questions que nous avons soulevées dans la théorie concernant les étapes de la stratégie conduisent à émettre que les choix à effectuer sur la prise de décision stratégique peuvent être nombreux pour les 40% des dirigeants interrogés et assez nombreux pour les 60%.

Par conséquent, la complexité de l'environnement et la rationalité limitée du décideur amènent les dirigeants à choisir peu facilement entre les nombres de solutions possibles. Les choix sont très sensibles à la façon dont sont saisis les problèmes auxquels les décideurs sont confrontés.

En effet, toute erreur aura des conséquences graves, voire irréversibles dans l'entreprise.

Ainsi, face aux effets des mauvaises informations, nous devons prolonger une discussion sur la qualité des informations.

2. Discussion sur la qualité des informations par l'utilisation d'un SI :

A partir de ce que nous avons vu théoriquement, l'entreprise a besoin d'informations fiable et efficace. Dans des situations d'environnement turbulent et de changement rapide, l'inventaire des biais cognitifs dont sont victimes les décideurs, montre que la perception du changement est très problématique pour les managers, qui ont tendance à favoriser l'information déjà acquise et à minimiser, si ce n'est ignorer, les signes de bouleversements imminents.

A l'intérieur de l'entreprise, l'information a pour objet d'influencer le comportement des membres de l'entreprise afin que ceux-ci agissent conformément aux objectifs désignés, « c'est ainsi qu'elle peut multiplier la synergie des efforts mais aussi anéantir le résultat d'ensemble des efforts ». C'est la raison pour laquelle les dirigeants ont toujours l'habitude de demander chaque

jour des informations. L'entreprise, face à une masse importante d'information, se trouve confrontée à un problème de traitement de cette dernière.

A l'extérieur, l'information a pour objet d'influencer le comportement des acteurs dans un sens favorable à l'entreprise: les clients actuels et potentiels, les fournisseurs, les pouvoirs publics...

Des outils tels que les statistiques, l'étude de l'offre et de la demande, les états financiers, ainsi que le tableau de bord ont été mis en œuvre pour être à la disposition des informations. On est en mesure de savoir à cette idée que l'organisation de l'opération de veille nécessite plusieurs opérations de traitement de l'information, telles que la recherche, la collecte, la diffusion, l'analyse statistique, l'analyse de la valeur et la synthèse ce qui représente en général la base de tableaux de bord permettant à l'entreprise de rester à l'état de veille (Guedj N, 1992).

Mais on sait que ces outils évoqués par les dirigeants ont été obtenu par l'utilisation d'un SI.

Donc, le SI permet le partage des informations entre les individus et les organisations.

En cas des informations erronées, tous les dirigeants cherchent à les rectifier, à les modifier voire analyser les données. On se rappelle pour cela des critères de qualité des informations.

La recherche de la pertinence, la fiabilité et la précision ont été prouvé par les dirigeants. Ces derniers collectent les sources d'informations nécessaires (financières, études de marché, concurrence, l'environnement politique, juridique, économique et social, et les informations d'ordre technique). La priorité de recherche de ces sources d'informations dépend en général de leurs activités et de la décision stratégique à prendre. Une information fiable est une information de sources sûres, elles mêmes vérifiées, et qui, éventuellement, a été traitée de manière fiable. La fiabilité des informations financières est par exemple un objectif imposé par la loi.

La pertinence, comme nous savons, est l'aptitude de correspondre à ce que l'on attendait. Une information pertinente est une information appropriée au contexte où elle est utilisée.

Un tableau de bord ne contient que des informations pertinentes et nous avons constaté son utilisation dans quelques entreprises visitées. Une analyse statistique, effectuée par certaines entreprises, sur un grand nombre de données conduit aussi à extraire des informations pertinentes.

Quant à la précision, ce critère exige que l'information doive être nécessairement exhaustive et exacte. Tous les dirigeants interrogés ont constaté que les conséquences des informations incomplètes dans les entreprises conduisent à une mauvaise stratégie, à un faux diagnostic, à une perte de temps et financière et peut induire en erreur la prise de décision stratégique. Donc, les dirigeants s'efforcent de respecter le critère précision.

Concernant la rapidité, la confidentialité et la valeur, eux aussi, sont des critères recherchés par tous les dirigeants. L'ordinateur est le matériel principal utilisé pour le traitement des informations. Par rapport à une machine à écrire, il est connu actuellement le plus rapide. C'est le respect de la rapidité.

Enfin, les dirigeants devraient se rendre compte, non seulement l'atteinte de l'objectif de l'entreprise, mais surtout les finalités du système d'information.

3. Le système d'information et ses finalités :

D'après notre théorie, on peut résumer le système d'information en deux finalités¹⁸ :

Premièrement en externe, la collecte de l'information doit permettre une connaissance pertinente et permanente du marché ainsi que de ses acteurs, de telle sorte que les décideurs de l'entreprise puissent prendre les décisions stratégiques adaptées. C'est la raison pour laquelle nous constatons que les informations collectées prioritairement par les dirigeants sont différentes. Ce qui nous permet de dire d'abord que, l'entreprise veut se montrer aux attentes, aux besoins et aux réactions du consommateur, et aussi aux perspectives d'évolution et nouvelles technologies disponibles, enfin, elle veut se montrer aussi aux forces de ses concurrents (du prix ou du produits). L'adaptabilité des NTIC telles que le courrier électronique, les échanges de fichiers informatisés, les transactions électroniques, permettent d'accéder plus rapidement à des informations relatives à l'évolution de l'environnement. Elle est actuellement à la disposition de toutes les entreprises.

Deuxièmement en interne, le développement d'un système d'information est devenu un enjeu stratégique pour l'ensemble des entreprises quelle que soit leur taille. La mise en place du système d'information doit permettre le partage de la connaissance de l'information et le partage de la prise de décisions. Définir le système d'information permettra alors de répondre aux questions : « qui décide de quoi ? » et « qui connaît quoi ? ». Par son influence sur la cohérence organisationnelle, le système d'information doit assurer le suivi et le contrôle de la performance de l'entreprise, son vrai rôle est de supporter la stratégie et la prise de décision. Pour se faire plusieurs chercheurs ont proposé l'alignement stratégique du système d'information : les concepteurs du système d'information proposent le découpage du système d'information en domaines ou en métiers pour aborder la complexité de l'entreprise, leur point de départ est les orientations de la stratégie.

¹⁸ Calmé I et al, 2003

Les formes de diffusion préféré, que ce soit sous forme de texte, d'image, de sons ou de graphique, ne sont pas les mêmes pour chacun des dirigeants.

L'utilisation des logiciels est aussi essentielle pour améliorer les informations. Sur les dirigeants interrogés, on sait que 100% achètent des logiciels en cas de besoin. En termes de management des systèmes d'information, une tendance actuelle correspond à leur externalisation auprès d'une ou plusieurs sociétés prestataires pouvant se voir confier la gestion de l'infrastructure informatique, des développements de logiciels. C'est pourquoi, lors de l'enquête, les dirigeants font appel à un service externe pour acheter un logiciel en cas de besoin.

Les logiciels permettent aussi d'avoir la qualité de confidentialité. Cette dernière est connue par la sécurité informatique qui consiste à la protection des données et des ressources contre les actes accidentels ou malveillants.

En général, l'évolution de la concurrence a conduit les entreprises à mettre en place les NTIC.

Concernant les remarques des dirigeants sur la fiabilisation d'un SI, ils conseillent de mettre à jour les outils selon les besoins, de formater les virus et d'être à la possibilité d'adaptation de logiciel en toute situation. Ce sont surtout les informaticiens qui sont concernés par cette réflexion.

4. L'informatique et ses attaques :

L'informatique est actuellement au cœur de toutes les entreprises afin de traiter les informations. En résumé de tout ce qu'on avait émis, il est important de connaître la nature des travaux à réaliser, c'est-à-dire l'étape de la concrétisation informatique parce que le SI se construit autour de l'informatique. Cette étape est réalisée avec l'aide des informaticiens au fait des technologies des ordinateurs, des moyens de communication, des systèmes de gestion de bases de données,... dans un contexte en perpétuelle évolution.

Mais après la conception informatique, différentes sortes d'attaques pourraient parvenir à l'entreprise. Le nombre d'attaques informatiques est de plus en plus important et leur impact de plus en plus préjudiciable tel que les virus informatique, le sabotage, les fraudes financières...

Ce qui a été relevé dans l'analyse FFOM de la société MADPRINT représente les vols d'ordinateur qui apparaissent une des grandes attaques connues dans cette entreprise. Cela a conduit à des conséquences graves sur la prise de décision stratégique telle que le recul de cette décision en face de la concurrence.

5. Discussion sur l'utilisation, l'évaluation d'un SI et la prise de décision stratégique:

Les 100% des dirigeants avaient déjà entendu ce que signifie le système d'information. Cela nous permet de dire que les systèmes d'information sont aujourd'hui reconnus dans le monde entier. Nous avons déterminé dans la théorie que le SI permet de prendre la décision stratégique. Sans le SI, il serait difficile et impossible pour les dirigeants de réaliser les objectifs parce que les informations seraient non exploitable.

Mais l'utilisation d'un SI, pour que celle-ci puisse vraiment améliorer la décision stratégique, doit être évalué. L'évaluation du système d'information dans l'entreprise aide à identifier les points d'amélioration et évaluer la qualité de leur système en place. Pour ce faire, les dirigeants identifieront chaque élément du SI qu'il faudrait améliorer.

Mais à part tout cela, nous avons observé aussi quelques divergences qui existent entre la théorie et la réalité.

Section 2 : Divergences constatées entre la théorie et l'enquête sur terrain

Les divergences constatées entre la théorie et la réalité en matière de système d'information de notre étude se situent sur l'évaluation de SI qu'on avait discutée précédemment, sur le respect de la pertinence, sur le traitement de l'information et sur le circuit de communication.

1. Sur l'évaluation du SI :

Sur les dirigeants interrogés, 20% ne réalise pas une évaluation d'un SI. Ce qui empêche l'entreprise d'améliorer les éléments du SI tels que les utilisateurs, les matériels, les logiciels... Par conséquent, le SI dans cette entreprise est encore loin d'être fiable.

L'évaluation d'un SI doit être effectuée par rapport aux critères de qualité connus à l'information. Pour un SI, par exemple, l'exactitude s'applique aux informations obtenus directement ou par l'intermédiaire d'un traitement. Pour un logiciel, et plus généralement un SI, l'exactitude traduit la capacité à produire les informations exactes. Cela revient à s'assurer la cohérence de traitement.

Donc, par rapport à cela, les formes de diffusion d'information utilisées par les dirigeants ne doivent pas fondées seulement sur leur préférence. Mais pour avoir un SI efficace, ces formes doivent correspondre à l'utilité. Donc les dirigeants sont obligés d'acquérir des connaissances sur toutes formes d'information.

C'est dans cette raison que le dirigeant a une difficulté sur le choix entre les différentes solutions dans la prise de décision stratégique.

Un bon SI doit agir comme un canal grâce auquel des données brutes sont transformées en information utile et exploitable. Il doit répondre aux besoins de l'organisation qui la permet de croître sans générer des problèmes ou d'inefficacité. A l'évidence, tout cela n'est terriblement utile sans l'évaluation de SI.

2. Sur le respect du critère de qualité « pertinence » en information:

On remarque que les 80% des dirigeants sont en général assez satisfait de l'utilisation d'un système d'information.

Il nous semble que dans les organisations, la qualité de l'information dans l'organisation est un problème de pertinence. Par exemple, les 20% des entreprises ne font pas appel à un comptable financier. Ensuite, la demande d'information doit être maîtrisée par les dirigeants afin d'éviter la masse croissante et l'insuffisance des informations qui mèneront au non respect de la pertinence.

3. Sur le traitement de l'information :

Des informations trop nombreuses ou trop incomplètes ont été constatées comme menace des entreprises selon notre analyse FFOM. Par la conviction de la nécessité du développement de la capacité d'écoute des dirigeants dans le cadre de la complexité de l'environnement, l'entreprise se trouve en face d'une masse importante d'information provenant de la perception complexe et incertaine de l'environnement. Un problème de traitement de cette information se pose. D'où, le critère pertinence n'est pas complètement respecté. Ce qui a entraîné une difficulté sur le choix de la décision stratégique à prendre.

Seules les informations présentées sous forme de banque de données font l'objet de ce traitement informatique, les informations présentées sous forme de rapports, de synthèse, de tableaux arrivent toutes traitées au gestionnaire.

Les données collectées doivent être transformées à travers divers logiciels. Des calculs élaborés sur les données collectées permettent de ce fait, de construire des modèles d'aide à la décision. Il s'agit des Systèmes Experts (S.E) ou des Systèmes Interactifs d'Aide à la Décision (S.I. A.D) ayant pour ambition d'assister le décideur dans le processus de prise de décision.

4. Sur le circuit de la communication:

L'analyse FFOM de la société MADPRINT présentée dans les résultats nous mène à mettre le point sur la circulation de l'information. Aucun système ne peut fonctionner sans la communication. Une des menaces relevées sont les informations erronées. On sait que la transmission des informations peut être perturbée. Dans ce cas, on peut déduire que la

communication entre les acteurs internes et externes n'est pas vraiment meilleure dans les entreprises. Cela se passe surtout sur la transmission des messages par sons. En effet, le niveau de satisfaction sur les données par sons des dirigeants interrogés est très faible.

En cherchant à réduire la quantité d'information à traiter et collectée dans le cadre d'une complexité environnementale, l'entreprise peut chercher à renforcer ses procédures de surveillance ou de veille stratégique.

A partir de ces convergences et ces divergences entre la théorie et l'enquête sur terrain, nous pouvons ainsi valider les hypothèses.

5. Validation des hypothèses :

La représentation graphique située dans la partie précédente, les différentes analyses et les discussions apportée précédemment nous permettent de rassurer que par rapport à notre hypothèse « La qualité des informations permet de maîtriser l'incertitude pour une prise de décision stratégique », la qualité d'information est obtenue par l'utilisation d'un système d'information efficace.

En ce qui concerne l'hypothèse « Réussir à mettre en place un système d'information efficace permet aux dirigeants d'améliorer la décision stratégique » est vérifiée.

Quels conseils et solutions devons-nous donc ajouter afin de concrétiser l'objectif de cette étude qui est l'amélioration de la décision stratégique par l'utilisation d'un SI efficace dans une entreprise?

CHAPITRE 2 : RECOMMANDATIONS

Nous avons constaté à partir de notre étude et des résultats que les problèmes des entreprises se situent au niveau de la satisfaction moyenne de l'utilisation d'un SI et de la difficulté au choix de la décision stratégique.

Des solutions communes pour les grandes entreprises et PME ont été émises concernant la prise de décision stratégique et l'utilisation d'un système d'information.

La richesse et la variété des informations détenues par les dirigeants d'entreprise constituent une ressource vitale dans un contexte de mondialisation exacerbée de la concurrence et de rapidité importante des changements dans l'environnement des entreprises. Dans ce contexte, l'intérêt des dirigeants se porte sur la création et le développement de leurs réseaux sociaux d'information¹⁹. Les acteurs recueillent ainsi généralement des informations pour mieux connaître l'environnement et pour pouvoir anticiper.

¹⁹ Source : [http : // www.revuesim.org/sim](http://www.revuesim.org/sim), Système d'information

Une des recommandations la plus importante pour améliorer une décision stratégique c'est de solutionner les problèmes des dirigeants décideurs.

Section 1 : Pour les dirigeants décideurs

En introduction, il faut analyser rapidement l'importance de la décision stratégique dans l'avenir de l'entreprise, et voir en quoi les choix stratégiques influencent directement les résultats financiers. Bien que brève, cette phase est très importante pour entraîner l'adhésion initiale de tous les membres de l'équipe de direction. Ensuite, il faut assortir très systématiquement d'outils puissants : sous forme de fiches d'analyse et de logiciels spécifiques.

En plus, il est essentiel de commencer la réflexion par l'établissement de la mission de l'entreprise : ce que celle-ci fait, pourquoi, comment, ce qui la rend unique, ses compétences distinctives etc.

Concernant le style de management²⁰, le dirigeant doit mettre l'accent sur la définition précise des responsabilités, la formulation claire des objectifs, l'évaluation quantitative des résultats obtenus, la mise en œuvre des récompenses et de sanctions appliquées au vu de ces résultats.

Suite à la définition des règles de jeu qui régissent les rapports hiérarchiques, le supérieur laisse à chacune des parties une très grande marge de liberté.

S'agissant des limites de la délégation, Koremblet P et Loyole G (1986) notent la nécessité de la distinction entre distribution du travail et délégation, à leur égard, cette dernière doit commencer avec la marge de manœuvre de l'échelon inférieur sur la manière de réaliser le travail: « Un glissement dangereux consisterait à faire la marge de manœuvre le travail lui-même et non le comment du travail ».

En précisant les deux limites d'une telle action, ces deux auteurs notent le risque de la mise en cause de l'autonomie du supérieur hiérarchique et d'une motivation du subordonné liée à une réduction du pouvoir de décision portant sur le « comment ».

Ayant ainsi défini ce concept de délégation de pouvoir, on notera l'utilité d'une telle action dans le cadre d'une prise de décision stratégique dans la complexité.

Partant de la nature décentralisée de ce type de décision, le dirigeant se limitera à une délégation des actions de collecte et de traitement de l'information d'une part et de la réflexion stratégique d'autre part et ceci afin de se libérer pour ses tâches spécifiques ; de politique générale, de prospective et du choix stratégique.

²⁰ En s'inspirant du modèle américain d'Uribarne P (1985) de délégation et de contrôle

En plus, aller au-delà de la frontière des connaissances du système devient une nécessité impérieuse pour la réalisation d'une telle évolution.

Donc, les dirigeants doivent acquérir de nouvelles connaissances.

Section 2 : De nouvelles connaissances pour une maîtrise de complexité²¹

On parle ici tout d'abord de l'acquisition de connaissance, c'est-à-dire de l'intelligence. Considérée en perpétuelle recherche d'informations, de questionnement et de problèmes, l'intelligence est définie comme « un processus d'acquisition de connaissance au sens de l'accumulation d'observations transformées en autant de modèles de représentation » Marmuse C (1992). Morin E (1986) considère l'intelligence intimement liée à la pratique de la stratégie. Cette dernière « ne peut se concevoir sans intelligence, sans acquisition de connaissance, sans adaptation à l'incertain et au complexe ».

En effet, la stratégie est envisagée comme « l'art d'utiliser les informations qui surviennent dans l'action et être apte à rassembler un maximum de certitude pour affronter l'incertain » (Morin E, 1990), elle constitue de ce fait, une activité vitale pour la survie des organisations.

Telle que perçue par Morin E (1986), la stratégie doit :

- extraire des informations de l'océan du « bruit »,
- effectuer la représentation correcte d'une situation,
- évaluer les éventualités et élaborer des scénarios d'action.

En évoquant ces différentes étapes, cet auteur montre le rôle joué par l'intelligence stratégique dans la prise de décision stratégique.

L'importance d'un tel concept s'explique par le lien existant entre ces différentes notions: « Le développement de l'aptitude stratégique comporte le développement de l'aptitude à décider laquelle dépend de l'aptitude à concevoir des alternatives. C'est-à-dire, du même coup que le développement des possibilités de choix/décision nécessite le développement des possibilités de connaissance » (Morin E, 1986).

Concernant l'adaptation au complexe et à l'incertain, l'intelligence apparaît aussi indispensable. Telle qu'évoquée par Mack M (1996), l'intelligence crée des schémas c'est-à-dire, des représentations de la manière dont les éléments qui nous arrivent de l'extérieur doivent s'articuler, doivent correspondre à quelque chose que le système reconnaisse à partir des connaissances organisées et stockées dans sa mémoire.

²¹ Source : <http://www.reims-ms.fr/events/aim2009/pdf/Papier%2078.pdf/>

Nous nous intéressons ensuite de l'information stratégique à la veille stratégique. En permettant d'anticiper les ruptures pouvant se produire dans l'évolution de l'environnement socio-économique et technologique de l'organisation, la veille stratégique se présente comme « un outil d'aide à la décision stratégique ». En cherchant la survie dans un environnement où la complexité et la turbulence ne cessent de croître, l'entreprise doit être capable de saisir les inflexions de son milieu externe et à y adapter sa stratégie aussi rapidement que possible. Selon Lesca (1986)²², il présente la limite à laquelle il faut aller dans la collecte des informations sur l'environnement de l'entreprise. Il s'agit ainsi de « bien décider de l'information puis d'informer la décision. Ce n'est pas l'information qui conduit généralement à la décision mais c'est la décision qui conduit à une observation, une recherche et une collecte d'informations ». Pour contribuer efficacement à la prise de décision, Delbès R (1995) présente une méthodologie de veille reposant sur quatre phases:

- Une définition des besoins.
- une collecte d'information.
- un traitement de l'information.
- et une diffusion des résultats.

Le veilleur doit de ce fait commencer par une évaluation des besoins des décideurs en information, il dresse pour chaque utilisateur important ou chaque département sa fiche de besoins en information stratégique.

Cette fiche permettra de lui transmettre les informations dont il a réellement besoin. Ce veilleur va s'attacher à établir une liste des priorités regroupant les questions les plus cruciales que l'on se pose sur les différents intervenants dans le secteur. Dans la phase de collecte d'information, il cherchera à combiner l'information formelle accessible à travers les banques de données et des informations informelles provenant des sources diverses telles que l'expertise des acteurs du secteur: clients, fournisseurs, publications locales...

Et dans la phase de traitement de l'information, les dirigeants doivent mettre en égard sur le choix de deux alternatives.

Section 3 : Sur le traitement de l'information

A travers le choix de la première alternative, l'entreprise mettra en évidence l'importance des enjeux technologiques de l'information: il s'agit de l'automatisation de la gestion de

²² Source : <http://www.reims-ms.fr/events/aim2009/pdf/Papier%2078.pdf>. En se basant sur un article intitulé « Informé la décision ou décider de l'information », de Le Moigne JL.

l'information suite à l'arrivée des ordinateurs. En facilitant le stockage, ces outils sont censés manipuler des quantités d'information importantes.

En se référant au modèle de Galbraith J.R (Le Moigne J.L, 1974), l'entreprise pourra choisir entre deux alternatives:

- l'augmentation de sa capacité cognitive à travers une utilisation judicieuse de ses matériels informatiques,
- et la réduction du degré de complexité et d'incertitude à travers un renforcement des procédures de surveillance dans l'organisation. Ce qui permettra de réduire la quantité d'information qu'elle a à traiter.

Toutefois, d'autres auteurs ont aussi proposé une troisième alternative consistant essentiellement dans l'insertion d'un processus participatif au sein de l'entreprise. Ce dernier permettra d'accroître la quantité d'information pertinente et la capacité à la traiter.

On sait que pour améliorer la prise de décision stratégique, il faut que l'entreprise dispose des outils.

Section 4 : Pour les outils à mettre en œuvre

Pour l'heure, les outils adaptés à l'interview de dirigeants font défaut.

Quant au diagnostic, le principe est connu (analyse de l'entreprise, analyse de l'environnement) mais la mise en pratique l'est moins, et le diagnostic est souvent court-circuité ou réalisé de façon rapide et intuitive. Il faut chercher des méthodes et des outils d'analyse pour réaliser un diagnostic rigoureux, à un niveau de détail et de précision adapté aux besoins de dirigeants. Il sera utile pour cela de disposer un logiciel d'observation de l'entreprise et de l'environnement. Et un autre outil logiciel très puissant pour faciliter la mise en commun des opinions au sein de l'équipe, pour réaliser tous les calculs, et pour tracer plusieurs graphiques de synthèse extrêmement parlants.

Puis, l'insuffisance et obsolescence de tels matériels doivent conduire le dirigeant à chercher l'amélioration. Il est pour cela très utile de mettre en place les NTIC. Sur la base de modalités d'appropriation différenciées, les NTIC peuvent contribuer de différentes façons au fonctionnement et à la viabilité de la PME. Elles permettent de participer à une amélioration des comportements productifs et gestionnaires routiniers qui autorisent une stabilité nécessaire de l'organisation à des fins d'exploitation des compétences, des règles et des ressources existantes. Elles peuvent également participer à des comportements exploratoires de diversification qui assurent la viabilité à long terme (March, 1991) en favorisant les échanges, la recherche d'informations ou les processus de veille (technologique, concurrentielle, client, etc.).

Tout système qui répond aux besoins d'une institution de manière efficiente et permet à l'organisation de croître sans générer de problèmes ou d'inefficacités est un bon système.

En cas de vols des matériels informatiques (ordinateurs), l'entreprise serait obligée de définir l'objectif de mettre en place des nouveaux matériels. Mais à l'avenir, le dirigeant doit élaborer une nouvelle stratégie de sécurisation des systèmes informatiques de l'entreprise.

Les outils et les matériels sont indispensables à la recherche d'information et à la prise de décision stratégique, mais une communication efficace doit être recherchée dans une entreprise pour que la décision stratégique soit plus améliorée.

Section 5 : A la recherche de la communication efficace²³

Dès lors qu'une organisation a des objectifs d'efficacité, et dès lors que la communication est perçue comme ressource fondamentale, il va de soi que nombre de travaux sur la communication n'ont pas pour seul objet de comprendre les processus en cours. Ils visent aussi à les améliorer. Ils se manifestent soit par l'élaboration de « techniques » de la communication, soit par des recherches qui visent à mettre en évidence les facteurs et conditions d'une bonne communication. Ainsi, nous prendrons les sept principes de M. R Chartier²⁴, nécessaires à la bonne compréhension d'un message : le principe de pertinence (attendre le cadre de référence psychologique du récepteur), le principe de simplicité, le principe de définition (définir avant de développer), le principe de structure (organiser le message en une série d'étapes successives), le principe de répétition (répéter les éléments clés du message), le principe de comparaison et de contraste (procéder par association d'idées), et le principe de l'appui sélectif (attirer l'attention sur les aspects les plus importants).

Ce qui nous intéresse encore c'est de connaître les indicateurs qui permettent de savoir la qualité de l'information.

Section 6 : Qualité de l'information

En se basant sur la remarque de Gilad T et Gilad B (1986), selon laquelle l'évaluation et la sélection des informations ne peuvent être que le fait des experts situés au niveau des états major de l'entreprise, Lesca H (1986) analyse la collecte des informations sur l'environnement et la sélection des informations pertinentes:

- La collecte doit être faite par tout membre de l'entreprise en contact avec l'extérieur quel que soit son niveau hiérarchique et ses responsabilités.

²³ Ce texte est paru dans « La communication : états des savoirs, coordonné par P. Cabin, Journalistes scientifiques au magazine Sciences Humaines. Editions Sciences Humaines, 1998

²⁴ M. R Chartier, « Clarity of expression in interpersonal communication », University Associates Inc, 1976

- La sélection ne peut être faite que par des membres de l'entreprise qui sont parfaitement au courant de la stratégie de l'entreprise et qui disposent de critères pour séparer les informations pertinentes des autres.

Quant à la qualité de l'information, Lesca H (1986) définit un certain nombre d'indicateurs repartis en quatre grands volets: la pertinence ou encore l'utilité actuelle ou potentielle, l'actualité (la fraîcheur), la fiabilité et la richesse ou variété des informations recueillies. C'est ce qu'on a déjà évoqué plus haut.

Il s'agit de s'ouvrir de plus en plus sur le monde externe tout en augmentant la capacité d'écoute prospective de l'environnement, d'où l'importance de la veille stratégique. Cette dernière est définie ainsi comme « le processus informationnel par lequel l'entreprise détecte et traite les signaux annonciateurs d'événements susceptibles d'influer sur sa pérennité » (Lesca H et Caron M.L, 1995). En cherchant à éviter le risque de surinformation, l'entreprise doit employer des informations à caractère anticipatif.

Les utilisateurs d'un SI peuvent aussi être un empêchement pour améliorer une prise de décision stratégique. C'est pourquoi, nous avons apporté quelques directives pour eux.

Section 7 : Pour les utilisateurs du SI

L'étape de la mise en œuvre est une étape pris en main par l'utilisateur des outils informatiques (matériels et logiciels).

Cette prise en main va se faire par le biais : de formation aux manipulateurs du matériel effectué soit par le fournisseur du matériel, soit par le fournisseur du logiciel, de formation à l'utilisation du ou des logiciels. Cette formation est effectuée par chaque fournisseur de logiciel ou du logiciel qui s'appuiera sur le manuel utilisateur dans les locaux et sur les propres matériels. Lors de la formation, le fournisseur implantera le logiciel en le paramétrant en fonction des caractéristiques recherchées, c'est-à-dire en l'adaptant aux spécificités (les taxes, mode de règlement...).

D'où, la formation ou recrutement est très utile pour renforcer les compétences.

En plus, il faut motiver les utilisateurs. La qualité de la décision dépend davantage du processus qui la produit et de la capacité des individus à utiliser des raisonnements variés, que de la quantité ou de la sophistication de l'information mis à leur disposition.

Selon R. Reix, le succès des SI passe d'abord et surtout par des utilisateurs formés et motivés et l'insertion des technologies de l'information dans les organisations²⁵.

²⁵ Source : tiré de Robert Reix : Systèmes d'information et management des organisations. Éd. Vuibert 1998

D'après tout ce qu'on avait stipulé théoriquement, l'évaluation est une tâche très importante pour qu'une entreprise puisse survivre.

Section 8 : Evaluation de SI

Nous pouvons remettre aussi quelques recommandations générales sur l'évaluation d'un système d'information. L'équipe d'évaluation doit comprendre au moins deux personnes.

Comme pour tout domaine technique, une connaissance de base sur le sujet est nécessaire. Un membre au moins de l'équipe d'évaluation doit avoir une connaissance des ordinateurs et des logiciels en particulier du développement et du support logiciel. L'équipe doit aussi avoir une bonne connaissance de l'organisation.

Il faut se rappeler enfin que la méthode d'évaluation d'un SI nécessite un coût que les dirigeants d'entreprise en doit prendre encore les risques.

Bref, d'après ces différentes recommandations, les acteurs internes de l'entreprise sont très concernés. Et le dirigeant ne peut contrôler que l'environnement interne de l'entreprise.

Conclusion partielle de la troisième partie :

La troisième et dernière partie du mémoire a comme point principal l'analyse des résultats obtenus lors de l'enquête, c'est-à-dire, une interprétation de l'outil pour prendre une décision stratégique et d'une discussion sur les dirigeants, sur la prise de décision stratégique et sur l'utilisation d'un SI. Enfin, nous avons émis des recommandations pour améliorer la décision stratégique et le système d'information puisque l'activité du dirigeant consiste à s'adapter rapidement compte tenu des évolutions nombreuses. Pour cela, nous avons formulé quelques propositions pour les dirigeants décideurs, pour les outils à mettre en œuvre et pour les utilisateurs du SI en se fondant à base d'expériences professionnelles d'entrepreneurs et des recherches de nombreux auteurs en système d'information et management des organisations. La solution sur la diminution de risque dans une prise de décision stratégique est faite pour les grandes entreprises et PME, mais l'amélioration d'un SI pour toutes les entreprises considère tous les coûts associés à l'acquisition, à l'installation et au fonctionnement du système.

CONCLUSION

Notre recherche montre une très sérieuse relation qui existe entre l'information, le système d'information et la décision stratégique. La prise de décision stratégique suscite de nombreux questionnements auprès des dirigeants d'entreprise, parce que cette activité se caractérise souvent par l'incertitude, voire par l'ambiguïté.

Les difficultés liées à une prise de décision stratégique que les dirigeants doivent prendre afin de s'adapter aux évolutions actuelles sont autant de raisons à chercher les moyens et les outils efficaces. Il en résulte de nouveaux besoins en informations et nouveaux processus de décision.

L'information est au cœur du système de gestion de l'entreprise. Son importance conduit à la mise en place des systèmes d'information qui doivent satisfaire de nombreuses exigences de qualité.

L'information remplit plusieurs fonctions telles que : support des processus de gestion, support de la connaissance individuelle, instrument de communication dans l'organisation et instrument de liaison avec l'environnement. Ces différentes fonctions sont développées ci après :

D'une part, l'information est la matière première de la décision dans tout processus de gestion. D'autre part, elle circule à travers les structures de l'entreprise et permet ainsi la coordination et le contrôle des activités. Ce qui nous a conduit de rechercher la communication efficace afin d'empêcher les informations erronées et incomplètes.

Grâce aux technologies modernes, les facultés de connaissance et de relations à l'extérieur sont démultipliées.

Le système d'information est « l'ensemble cohérent et interactif des personnes, moyens et processus qui permettent aux personnels d'acquérir, traiter, mémoriser et communiquer des informations »²⁶.

Concevoir un système d'information, c'est donc de déterminer les informations pertinentes (au sens de renseignements) à saisir, traiter, filtrer, mémoriser et de déterminer aussi les caractéristiques techniques des moyens et des réseaux de collecte, transmission et stockage des informations (au sens de signes). Pour assurer ces divers rôles, le SI doit réaliser successivement quatre types d'opérations qui sont : la collecte, le stockage, le traitement et la restitution. Collecter les données c'est mettre en place des capteurs d'informations externes et internes ;

²⁶ Définition de Robert Reix

instituer des procédures de saisie de données (manuelles ou informatisées) ; classer et codifier les données pour pouvoir les regrouper, les analyser et les retrouver. Les sources d'information collectées dans les entreprises visitées ont différentes. Ce qui nous mène à affirmer qu'il y a des informations spécifiques selon la décision stratégique à prendre. En plus, l'adaptabilité aux nouvelles technologies informatiques peut aider la prise de décision stratégique. Stocker c'est mémoriser de manière stable et durable les informations ; ce qui suppose l'utilisation de moyens techniques (archivage, disques durs,...) conservant fichiers et bases de données. Traiter les données c'est opérer des transformations des informations primaires en informations utiles pour la gestion, par des opérations de fusion, tri, combinaison, sélection, comparaison, calcul... Enfin restituer les données c'est mettre en place des réseaux de transmission et d'accès aux mémoires de stockage.

Le principal souci est donc de savoir comment améliorer une décision stratégique représentant un degré d'incertitude élevé connue par l'environnement complexe. L'utilisation d'un système d'information efficace était un outil que l'entreprise doit mettre en place afin de fiabiliser l'information et d'améliorer la décision stratégique.

Après avoir parlé des apports théoriques, il a fallu passer par un cadre pratique en passant l'enquête sur terrain. Elle parlera en premier lieu du style de management adopté par un dirigeant, du choix du moment et de l'outil pour prendre une décision stratégique, du niveau de satisfaction sur l'utilisation SI et de l'amélioration que l'entreprise souhaite pour l'avenir.

Les informations brutes de ce mémoire ont été récoltées et triées selon une méthodologie bien pensée. Celle-ci est divisée en deux grandes parties majeures : la documentation et l'enquête. La documentation est le point de départ du mémoire et a été d'une grande aide dans la recherche de sujet et d'idées concernant le thème « La décision stratégique par l'utilisation d'un système d'information dans une entreprise ».

Tous les documents concernant cette étude, qu'elle soit bibliographie ou webographie ont contribué au commencement jusqu'à la finalisation du mémoire.

Mais cette partie serait inutile sans l'enquête auprès des dirigeants d'entreprise. En effet les données primaires du mémoire viennent des enquêtes par questionnaire et de la visite d'entreprise.

Les grandes entreprises ont été représentées par le JIRAMA qui est une société de production et de distribution d'eau et d'électricité à Madagascar. Les PME, quant à elles, constituent la société MADPRINT, une entreprise spécialisée en imprimerie, la société GAMO SA qui s'active sur la production de peinture, l'hôtel KARIBOTEL qui est dans le domaine de la restauration et de

l'hôtellerie et enfin le LPLS qui est une entreprise prestataire de service s'exerçant sur l'éducation et sur l'offre des formations en anglais, musique et danse.

Le travail a été réalisé dans un ordre et programme bien précis qui a été résumé dans le chronogramme des activités.

A cause de la trop grande portée du thème de décision stratégique et du système d'information, il a été nécessaire de limiter le traitement de celui-ci à l'amélioration de décision stratégique par l'utilisation du SI dont l'application informatique n'a pas été détaillée.

L'apport théorique et du terrain sont ensuite associés dans une partie qui sera basée sur l'analyse des résultats de l'enquête en mettant l'accent sur les problèmes que l'entreprise pourrait rencontrer si elle se mettait à vouloir améliorer un SI pour prendre une bonne décision stratégique.

Donc afin de pouvoir effectuer un traitement et les analyses de résultats obtenus, il a fallu recourir au tableau à plat nous permettant de montrer des effectifs et à la représentation graphique.

Après avoir entendu les cinq dirigeants, il est certain que le style de management adopté par un dirigeant est lié au risque de changement surtout en ce temps d'évolution actuelle. Si gagner est le plaisir recherché, c'est le profit qui est important ; et si c'est être moderne, on peut penser au dirigeant qui consacre de temps à chercher les nouvelles technologies pour améliorer les activités à part les profits que cherchent tous les dirigeants. Et si le plaisir est de s'adapter en souplesse, c'est un peu le même cas de celui qui veut être moderne.

Le comportement humain n'est pas intégré dans le système d'information. Ce qui a été émis comme limite de notre étude. En plus notre étude n'est pas fondée sur une application informatique détaillée pour le développement d'un SI.

En général, le risque de la prise de décision stratégique est toujours élevé selon notre enquête.

Le Staff du DGA Eau JIRAMA affirme que la décision stratégique sans l'utilisation de SI conduit au non réalisation de l'objectif. C'est pourquoi l'évaluation de SI est nécessaire. Il souhaite recruter des personnes afin de mieux traiter l'information, de s'investir pour acquérir de nouveau matériel en achetant un logiciel en cas de besoin. L'erreur en information conduit à la diminution de résultat.

Et d'après le DGA de la société MADPRINT, la formation reste encore un moyen pour renforcer la compétence des utilisateurs. Une erreur en information conduit à une perte et un faux diagnostic. La décision stratégique devient une utopie sans l'utilisation d'un système d'information.

L'hôtel KARIBOTEL est basé en général sur le marketing de service. L'entreprise possède plusieurs outils pour traiter et diffuser les informations de leurs clients étrangers et nationaux.

D'où les informations à collecter proviennent principalement de l'étude de marché. Sa prise de décision stratégique est irrégulière.

Une erreur en information que ce soit incomplète ou trop nombreuse conduit à une mauvaise stratégie.

Pour la société GAMO, elle est très satisfaite sur l'utilisation de SI. Donc, le dirigeant ne veut que former ses personnels. Mais pour encore mieux améliorer le SI, elle s'investira pour acquérir de nouveaux matériels et des logiciels. Sans le SI, l'information sera non exploitable. Donc aucune décision stratégique ne pourrait être prise.

Enfin, quant au LPLS, l'entreprise n'effectue aucune évaluation de SI. Cela ne l'empêche pas de prendre une décision stratégique une fois par an car c'est une entreprise en cours de croissance.

Les hypothèses suscitées au départ : la qualité des informations permet de réduire l'incertitude dans une prise de décision stratégique ; réussir à mettre en place un SI efficace permet d'améliorer la décision stratégique ont été validées lors de l'étude.

C'est à partir de ces résultats que nous pouvons émettre des recommandations pour aider les entreprises à fiabiliser les informations par un SI fiable. Des conseils pour les entreprises qui n'effectuent aucune évaluation du SI, qui recherche une communication efficace ont été aussi pris en considération pour contribuer à l'amélioration de la décision stratégique.

Ces résultats nous fournissent quelques voies intéressantes pour les dirigeants nous permettant de déceler les convergences et les divergences constatées entre la théorie et l'enquête. Premièrement, pour tous les dirigeants enquêtés qui prennent une décision risquée, le choix du moment de la prise de décision stratégique doit être réalisé par une sérieuse réflexion. Ensuite, il faut penser aux outils et aux informations nécessaires et fiables en se penchant sur un diagnostic de l'environnement de l'entreprise. Tout cela est réalisé à partir du SI fiable: des personnes formées et motivées, des données selon les besoins, des logiciels efficaces...

Deuxièmement, pour les dirigeants qui n'effectuent aucune évaluation de SI, cette étude permet de penser aux points d'amélioration sur le SI. Sans les actions correctives de la part des dirigeants, les erreurs seraient toujours répétitives surtout concernant les informations. Ce qui entrainera le risque très élevé de la décision stratégique.

Concernant les outils que les dirigeant devront mettre en œuvre, le diagnostic est tout d'abord un outil aidant les entreprises à analyser l'environnement. Cela représente toutes les informations permettant de connaître son environnement que ce soit interne ou externe. En plus la disposition

des logiciels serait efficace pour le système. Ils sont de différents types mais ce qui est certain, les entreprises auraient toujours besoin de simplifier les tâches sur tous les calculs et les graphiques liés à la production, sur la gestion de la relation client, sur la gestion des stocks et sur la gestion interne à l'entreprise (Ressources Humaines, administration général...). Le développement de pro logiciel de gestion est ainsi le fondement des systèmes d'informations. On parle ici de la mise en place des technologies de l'information et de communication qui doit être une préoccupation de tous les dirigeants compte tenu de l'évolution actuelle.

Ce qui nous intéresse encore s'appuie surtout aux utilisateurs d'un SI. Le recrutement peut être une solution commune à toutes les entreprises. Mais les dirigeants ne doivent pas se moquer aussi de la motivation et formation de ces utilisateurs. La formation est, comme toujours, une condition nécessaire. Mais le nombre d'informaticiens bien formés est notoirement insuffisant. C'est pourquoi les dirigeants très satisfait du SI sont peu nombreux.

Quant au choix stratégique le plus adéquat, le dirigeant doit découler d'une évaluation des stratégies envisagées sur la base d'une combinaison des outils d'aide à la décision d'essence aussi bien heuristique que scientifique faisant appel à la technologie de l'information.

En poursuivant cette démarche, on suppose que le développement de l'intelligence stratégique est une condition nécessaire pour rattraper tout retard en termes d'acquisition de connaissances et pour maîtriser par la suite la complexité environnementale.

En résumé, les critères de qualité des informations sont connus par sa pertinence, sa fiabilité, sa précision, sa rapidité, sa confidentialité et sa valeur. D'après Louart (1994), la décision est le choix d'une solution ou d'une orientation à partir d'information et de critères qui aident à comparer entre elles plusieurs possibilités. On peut avoir ces qualités par une communication efficace et par l'utilisation d'un système d'information efficace.

Dans la société d'information d'aujourd'hui, les systèmes de gestion des informations fiables sont une ressource stratégique vitale qui soutient les processus d'affaires solide et efficace de prise de décision. L'utilisation d'un système d'information efficace est connue par l'amélioration des matériels, la disposition des logiciels nécessaire, la formation et motivation des utilisateurs. Tout cela peut conduire à réduire les risques voire améliorer la prise de décision stratégique. Le SI aide à la prise de décision stratégique car il assiste dans la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Comme l'un des piliers de la technologie de l'information, des systèmes de bases de données facilitent la capture, le traitement, la gestion et l'analyse des données de façon structurée

et contrôlée qui peuvent fournir des renseignements opportuns à la fois stratégique et un aperçu des tendances historiques.

L'application des recommandations énoncées requiert la décision du dirigeant puisqu'elles ne sont applicables que si les dirigeants d'entreprise risquent au changement. C'est pourquoi une approche psychosociologique a été mise en considération car ceci est lié au processus décisionnel.

Ainsi d'autres risques pourraient encore apparaître car il est fort probable que l'amélioration d'un SI nécessite un coût. Ce qui nous permet de dire que les activités du dirigeant, même au commencement de la création de l'entreprise, sont toujours perçues au travers des risques. Pourtant la solution étant de prévoir et de savoir minimiser les risques associés.

BIBLIOGRAPHIE

➤ Ouvrages académiques :

- BRILMAN Jean, « *Les meilleures pratiques du management au cœur de la performance* », Éditions d'organisation, 2001, 472 P ;
- BANOS Didier & MALBOSC Guy, « *Merise pratique* », Editions Eyrolles, 1989, 329 P ;
- CABIN Philippe, « *La communication* », Editions Sciences Humaines, 1998
- DIONSI Dominique, « *L'essentiel sur merise* ». Éditions Eyrolles, Décembre 1993 ;
- EGG Georges, « *1+1=3..... Réussir une fusion d'entreprise* », Éditions Liaisons, Paris 1991 ;
- LIVIAN Yves Frédéric, « *Introduction à l'analyse des organisations* », Edition Economica, 1995, 103 P ;
- MATHERON Jean Patrick, « *Comprendre merise : outils conceptuels et organisationnels* », Éditions Eyrolles, 2000, 264 P ;

- MOUILLESEAUX Christian, « *Gestion économique* », Volume 2 : Piloter-Économie d'entreprise, Éditions Foucher, Paris 1997, 192 P ;
- REIX Robert. « *Systèmes d'information et management des organisations* », Edition Vuibert 1998.

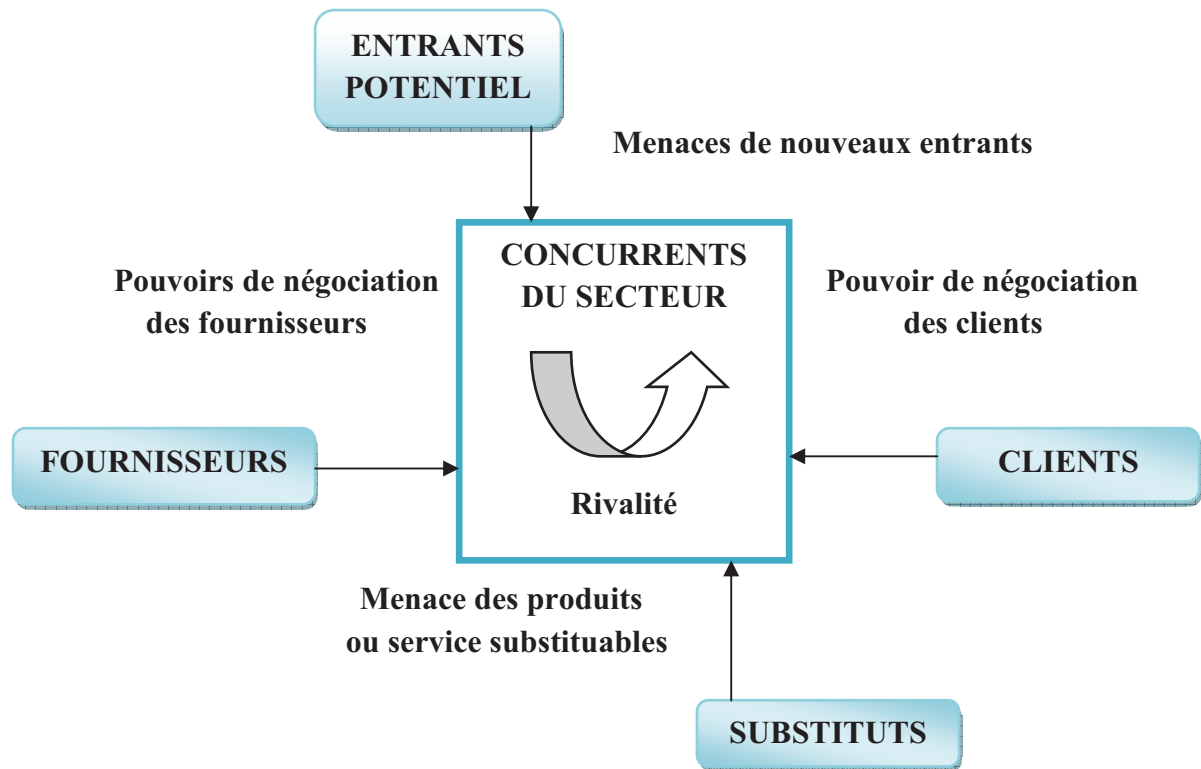
➤ **Cours des enseignants:**

- Cours de système d'information, 4è année, année universitaire 2010/2011, Département Gestion ;
- Cours d'Organisation Stratégique, 3è année, année universitaire 2009/2010, Département Gestion.

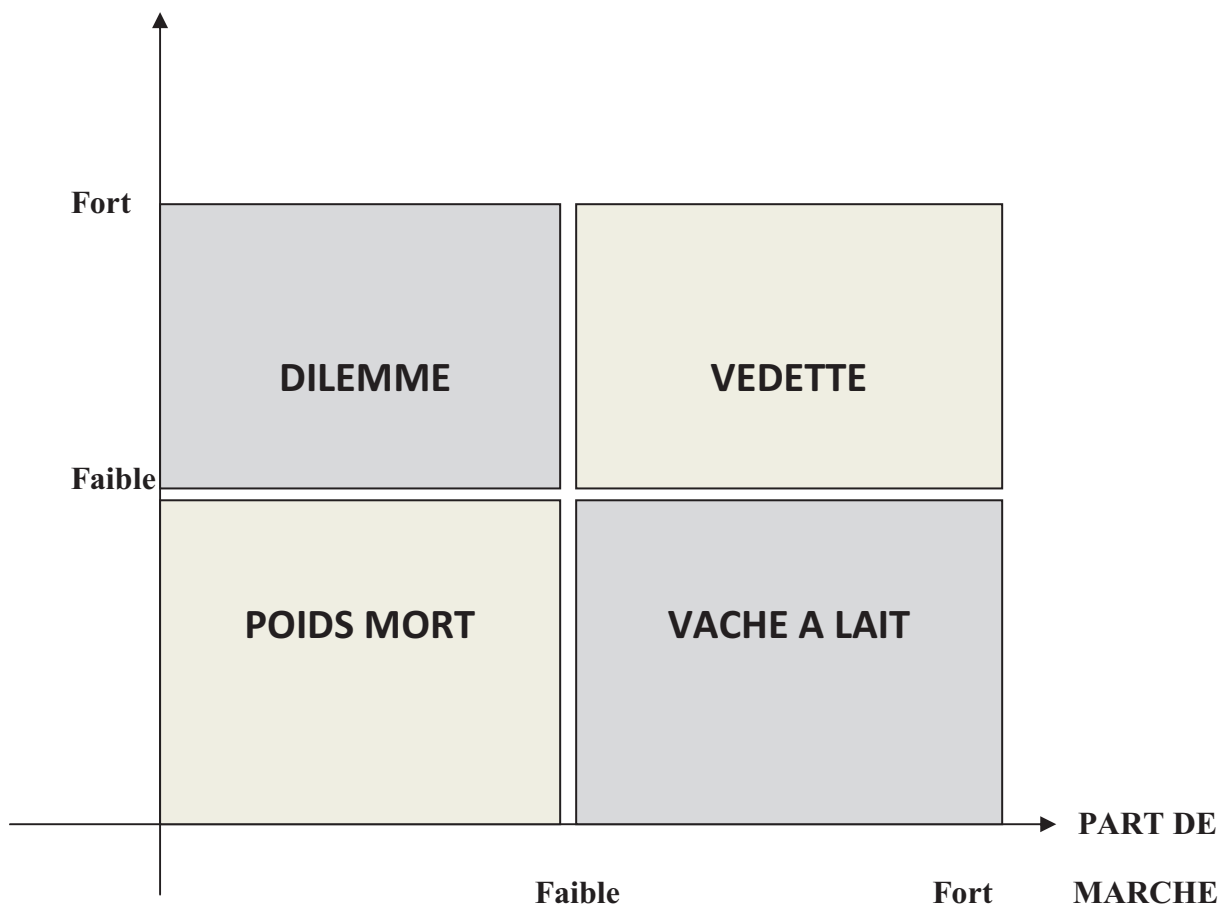
➤ **Webographie :**

- <http://www.ingenosya.com/competences.html>, consulté le 11 Septembre 2011
- http://www.lamicrofinance.org/files/17939_file_SIG_cadre_evaluation.pdf, consulté le 11 Septembre 2011 ;
- <http://www.masterstudies.com>, Management, consulté le 11 Septembre 2011 ;
- <http://www.numeraladvance.com>, Critères de qualité du Système d'information, consulté le 10 Octobre 2011 ;
- [http : //projets-gmi.itup.univ-avignon.fr](http://projets-gmi.itup.univ-avignon.fr), consulté le 20 Octobre 2011 ;

- <http://www.revuesim.org/sim>, Système d'information, consulté le 20 Octobre 2011 ;
- <http://fr.wikipedia.org/wiki/Management>, consulté le 20 Octobre 2011 ;
- [http://fr.wikipedia.org/wiki/Syst d_information](http://fr.wikipedia.org/wiki/Syst_d_information), consulté le 20 Octobre 2011 ;
- <http://info.informatique.entreprise.over-blog.coms>, consulté le 20 Octobre 2011 ;
- <http://www.strategie-aims.com>, Management stratégique, consulté le 29 Octobre 2011 ;
- <http://www.assonordnet.fr/adreg/Publications.htm>;
- <http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Information&action=edit§ion=1>, consulté le 15 Avril 2012 ;
- <http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=D%C3%A9cision&action=edit§ion=1>, consulté le 15 Avril 2012 ;
- http://www.foad.refer.org/IMG/pdf/Sequence_4-5.pdf, consulté le 27 Juin 2012 ;
- <http://hamid.bachir.pagesperso-orange.fr/man-1/06-decision-et-processus.pdf>, consulté le 21 Juillet 2012 ;
- <http://www.performancezoom.com/php>;
- <http://www.surfeco21.com/wp-conteruploads/2009/10-pyrastrat.gif>.
- <http://www.reims-ms.fr/events/aim2009/pdf/Papier%2078.pdf>

ANNEXE 1**L'ANALYSE DE M. PORTER : CINQ FORCES DU JEU CONCURRENTIEL**

Source : Tiré de C. Mouilleseaux, Gestion économique, Ed. Foucher, Paris 1999, 192pages

ANNEXE 2:**LE MODELE DE MATRICE BCG****TAUX DE CROISSANCE**

Source : Cours 3ème année, Organisation Stratégique, année 2010, Département Gestion

ANNEXE 3**QUESTIONNAIRE D'ENQUÊTE****Entreprise** :.....**Nom du répondant** :.....

1. Quel plaisir recherchez vous dans vos travaux en tant que dirigeant(e) de l'entreprise?
(si plusieurs réponses, hiérarchisez par ordre d'importance, 1 pour le plus important)

- Gagner
 Être moderne
 Être apprécié
 Travailler en sécurité
 S'adapter en souplesse

2. Est-ce que vous avez déjà pris une décision stratégique dans l'entreprise ?

- Oui
 Pas encore: pourquoi ?

→ Si la réponse est oui,

3. Préciser en quel moment prenez-vous une décision stratégique?

- Plus d'une fois par an
 Une fois par an
 Au moins 1 fois tous les 2 à 3 ans
 Au moins 1 fois tous les 5ans et plus
 Irrégulièrement

4. Le niveau de risque de la prise de décision stratégique vous semble :

- Très élevé
 Assez élevé
 Faible
 Aucun risque

5. Quel (s) outil (s) mettez-vous en œuvre pour prendre une décision stratégique ?

.....

6. Avez-vous déjà entendu ce que signifie le système d'information ?

- Oui
 Non

→ Si la réponse est oui,

7. A l'amont de la prise de décision stratégique, quelles sont les sources d'informations collectées ? (si plusieurs réponses, hiérarchisez par ordre de priorité, 1 pour le plus prioritaire)
- Information financière
 - Information sur les études de marchés
 - Information sur la concurrence
 - Information sur l'environnement politique, juridique, économique et social
 - Information d'ordre technique
8. Les outils utilisés pour traiter ces informations sont ou est :
- L'ordinateur
 - Une machine à écrire
 - Le téléphone
 - Des cahiers
 - Autre(s) à préciser:
9. Vous préférez que les informations sont diffusées sous forme de : (si plusieurs réponses, hiérarchisez par ordre de préférence, 1 pour le plus préféré)
- Textes
 - Images
 - Sons
 - Graphiques
 - Chiffres
10. Quelle mesure allez-vous procéder en cas des informations erronées ?.....
11. Quels pourraient être les conséquences des informations incomplètes ?.....
12. Quel est votre niveau de satisfaction sur l'utilisation des informations:
- Très insatisfait
 - Très satisfait
 - Moyennement insatisfait
 - Moyennement satisfait
13. Évaluez-vous l'utilisation du système d'information ?
- Oui
 - Non : pourquoi ?
14. Si oui, pouvez-vous préciser ou cocher votre niveau de satisfaction sur chacun des éléments ci-dessous ?

	Tout à fait satisfait	Assez satisfait	Peu satisfait	Pas du tout satisfait
Vos personnels				
Les données en chiffres				
Les données en image				
Les données en texte				
Les données par graphique				
Les données par sons				
Les matériels informatiques				
Les logiciels				

15. Vous pensez améliorer l'utilisation de ce système d'information :

Pour les personnes qui traitent les informations :

- Formation
- Recrutement

Pour les matériels :

- S'investir pour acquérir de nouveaux matériels
- Dépannage car insuffisance financière
- Vous contractez un emprunt pour acquérir des nouveaux matériels
- Vous faites appel à un service externe à l'entreprise

Pour les logiciels :

- Vous en achetez en cas de besoin
- Vous faites appel à votre service de Recherche et Développement
- Autres :

16. Le moment où vous avez décidé de mettre en place les nouvelles technologies de l'information était: (si plusieurs réponses, hiérarchisez par ordre d'importance, 1 pour le plus important)

- Dans le cas de vieillissement des matériels

- Dans le cas de l'insuffisance des matériels
- Matériels en panne
- L'évolution de la concurrence
- Vous souhaitez gagner plus de temps pour avoir les informations
- Ne l'utilise pas
- Autre (s) à préciser :

17. Comment trouvez-vous les solutions possibles à choisir pour la prise de décision stratégique ?

- Très nombreux
- Nombreux
- Assez nombreux
- Pas nombreux

18. Après la comparaison entre les différentes solutions possible, êtes-vous susceptible d'en choisir :

- Très facilement
- Assez facilement
- Peu facilement
- Pas très facilement

19. Au cours de la comparaison entre les différentes solutions possible, estimez la fréquence de demande d'informations dans une journée :

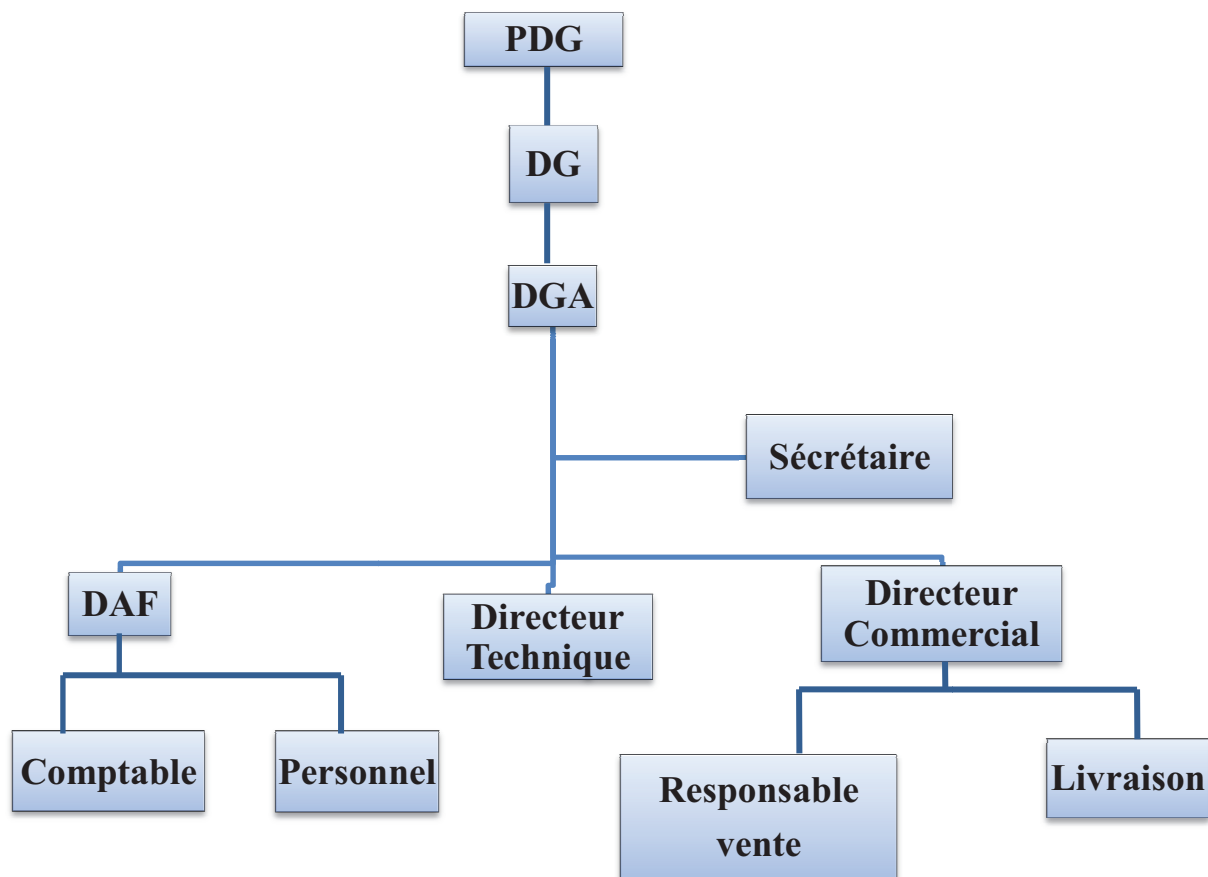
Plus de 10 fois par jour	10 fois par jour	Moins de 5 fois par jour

20. Quel était le niveau de satisfaction sur le choix que vous avez effectué ?

- Satisfaisant
- Assez satisfaisant
- Pas satisfaisant

21. Pour vous quels pourraient être les conséquences de la décision stratégique sans l'utilisation d'un système d'information ?.....

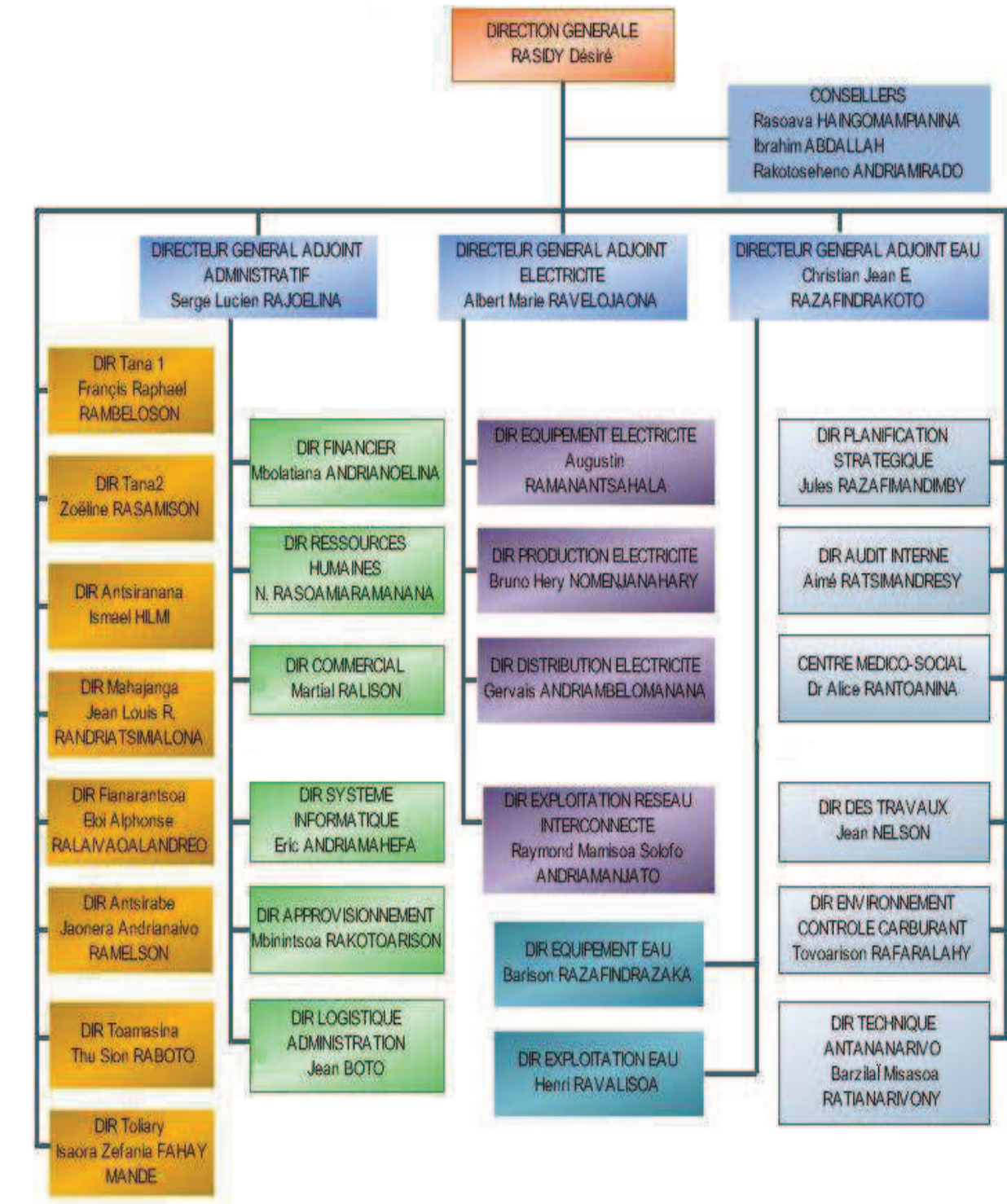
22. Auriez-vous des remarques à ajouter pour fiabiliser un système d'information dans l'entreprise ?

ANNEXE 4**ORGANIGRAMME DE MADPRINT**

Source : Société Madprint, Direction Général Adjoint, 2012

ANNEXE 5

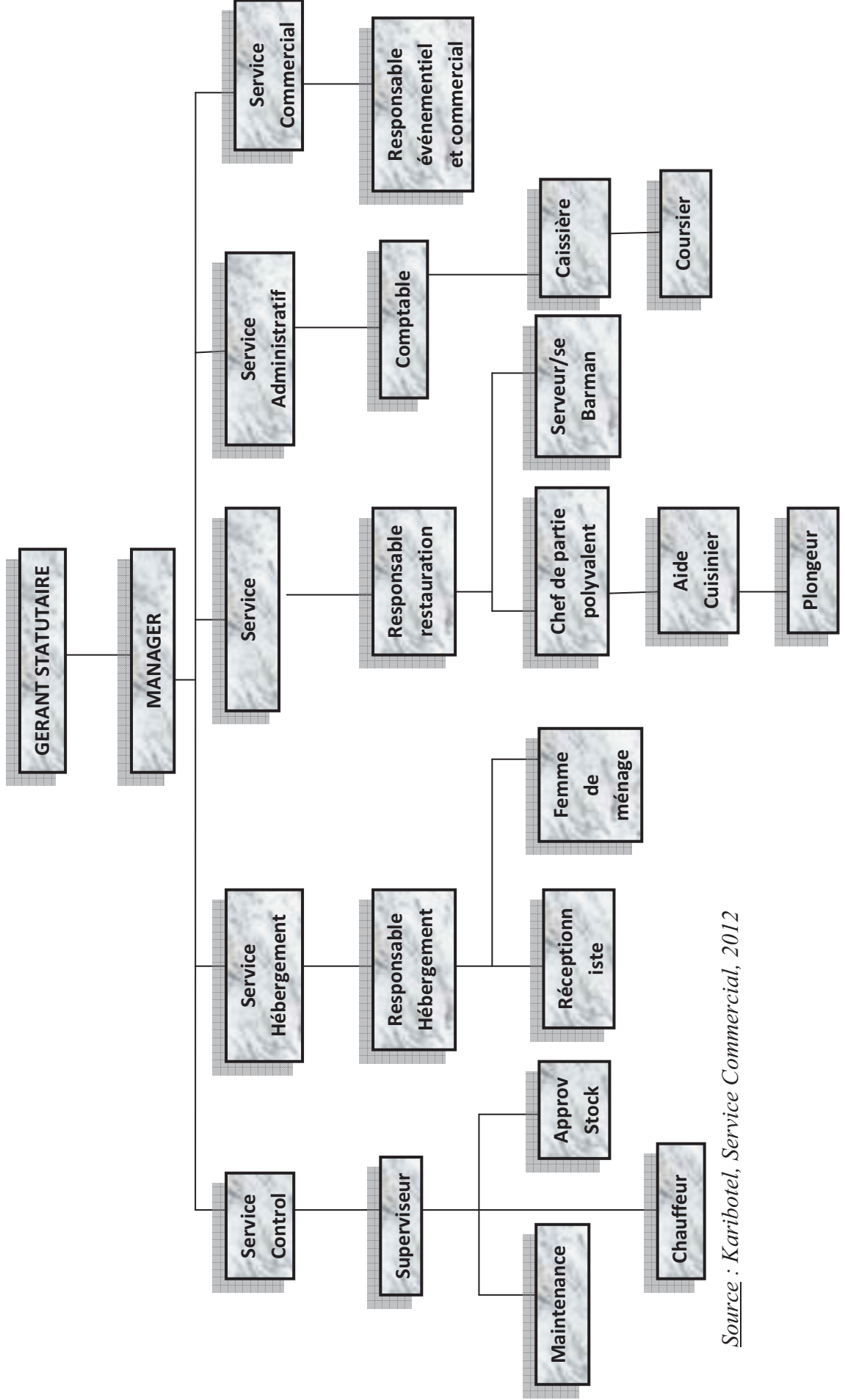
ORGANIGRAMME DE LA SOCIETE JIRAMA



Source : http://www.jirama.mg/index.php?w=scripts&f=telecharger_dpsetew.php&act=org

ANNEXE 6

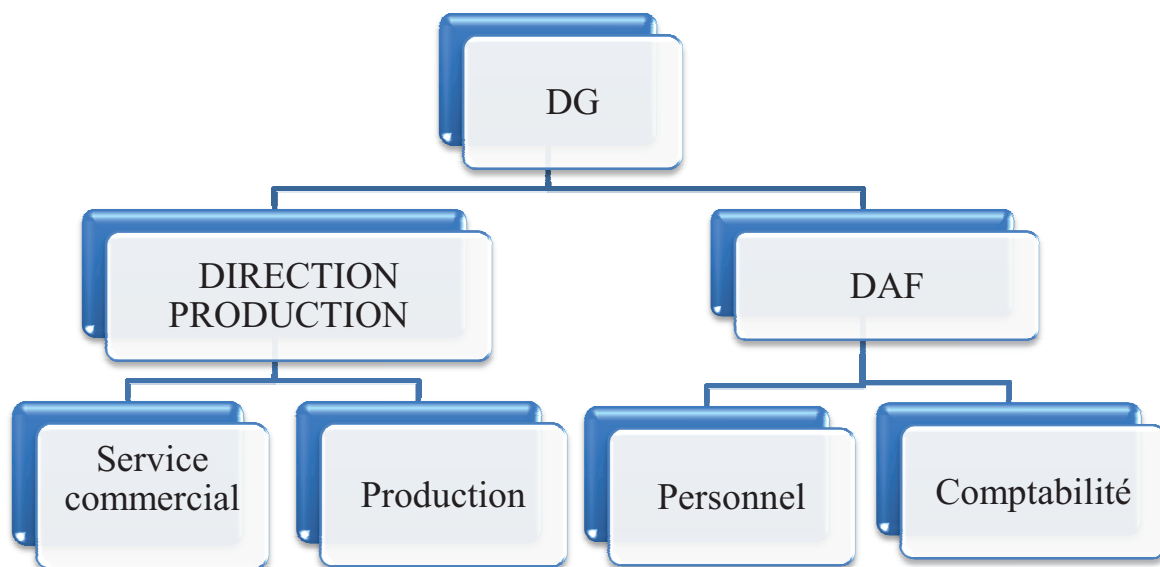
ORGANIGRAMME DE L'HÔTEL KARIBOTEL



Source : Karibotel, Service Commercial, 2012

ANNEXE 7

ORGANIGRAMME DE LA SOCIETE GAMO



Source : Société Gamo, Direction Production, 2012

Table des matières

Remerciements -----	i
Résumé -----	ii
Sommaire -----	iii
Liste des tableaux -----	iv
Liste des figures -----	v
Liste des abréviations -----	vi
Liste des annexes -----	vii
INTRODUCTION -----	1
PREMIÈRE PARTIE : MATÉRIELS ET MÉTHODES -----	7
CHAPITRE 1 : APPORTS THÉORIQUES -----	7
Section1 : Bref historique de la décision stratégique : -----	7
I. Théorie de la décision-----	7
II. Apports des économistes et sociologues-----	8
III. Vers les méthodes et outils d'aide au choix stratégique-----	8
Section 2 : Notions et définitions : -----	9
I. Les informations et ses critères de qualité-----	9
A. La théorie des informations-----	9
1) Notion de bruit-----	10
2) Définition de l'information-----	10
B. Les différentes sources d'information-----	11
1) Informations d'origine externe-----	11
2) Informations d'origine interne-----	11
3) Les critères de qualité de l'information-----	12
II. Le système d'information-----	13
A. Les différentes natures du système d'information-----	13
1) Système d'information et finalité du système-----	13
2) Système d'information et application informatique-----	14
B. Caractéristiques du système d'information-----	15
C. Evaluation d'un système d'information-----	15
III. Décisions et types de décision-----	15
A. Les décisions stratégiques-----	17
1) La stratégie-----	17
2) Le processus décisionnel-----	18

3) Les caractéristiques de la décision stratégique-----	19
4) Modèle de la prise de décision-----	19
Section3 : Relations entre information, système d'information et décision stratégique-----	20
CHAPITRE 2 : APPORTS DU TERRAIN-----	23
Section 1 : MATERIELS-----	23
I. Nature des informations à recueillir-----	24
II. Construction du questionnaire-----	25
1) La population étudiée-----	25
2) Objectifs du questionnaire-----	26
3) Structure du questionnaire-----	26
Section2 : METHODES-----	27
I. Choix du mode de diffusion-----	27
II. Plan de traitement-----	28
III. Chronogramme des activités-----	28
Section 3 : LIMITE DE L'ÉTUDE-----	29
Conclusion partielle de la première partie-----	30
DEUXIÈME PARTIE : RÉSULTATS ET ANALYSES-----	31
CHAPITRE 1 : Traitement des résultats-----	31
CHAPITRE 2 : Analyse des résultats-----	49
CHAPITRE 3 : Analyse selon l'environnement PESTEL et FFOM-----	51
Section 1 : Analyse PESTEL-----	51
Section 2 : Analyse selon la matrice FFOM-----	54
Conclusion partielle de la deuxième partie-----	55
TROISIÈME PARTIE : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS-----	57
CHAPITRE 1 : DISCUSSIONS-----	57
Section 1 : Convergences constatées entre la théorie et l'enquête sur terrain-----	57
1) Pour les dirigeants et la prise de décision stratégique-----	57
2) Discussions sur la qualité d'information par l'utilisation d'un SI-----	60
3) Le système d'information et ses finalités-----	62
4) L'informatique et ses attaques-----	63
5) Discussion sur l'utilisation, l'évaluation d'un SI et la prise de décision stratégique-----	64
Section 2 : Divergences constatées entre la théorie et l'enquête sur terrain -	64

1) Sur l'évaluation d'un système d'information-----	64
2) Sur le respect du critère de qualité « pertinence » en information-----	65
3) Sur le traitement de l'information-----	65
4) Sur le circuit de la communication-----	65
5) Validation des hypothèses-----	66
CHAPITRE 2 : RECOMMANDATIONS-----	66
Section 1 : Pour les dirigeants décideurs-----	67
Section 2 : De nouvelles connaissances pour une maîtrise de complexité -----	68
Section 3 : Sur le traitement de l'information-----	69
Section 4 : Pour les outils à mettre-----	70
Section 5 : A la recherche de la communication efficace-----	71
Section 6 : Qualité de l'information-----	71
Section 7 : Pour les utilisateurs du système d'information-----	72
Section 8 : Evaluation du système d'information-----	73
Conclusion partielle de la troisième partie-----	73
CONCLUSION-----	74
BIBLIOGRAPHIE-----	viii
ANNEXES-----	xi
TABLE DES MATIÈRES-----	xxi