

Mémoire de fin d'étude

pour l'obtention du diplôme de Master :

Méthodes Informatiques Appliquées à la Gestion des Entreprises

Sous le thème :

IMPACT DES SYSTEMES D'INFORMATION SUR LE
COMPORTEMENT DECISIONNEL DES ENTREPRISES

« CAS DE L'ENTREPRISE DELPHI PACKARD
MEKNES »

Réalisé par :

Mr. Nabil Aziz

Sous l'encadrement de :

Mr. Mohammed Zouhri

Membre de Jury :

Président : Mr. Mohammed Zouhri, Enseignant-chercheur, FSJES-Meknès

Membre : Mr Youness Oubenaalla, Enseignant-chercheur, FSJES-Meknès

Membre : Mr Said Amali, Enseignant-chercheur, FSJES-Meknès

FSJES-Meknès / 2018-2019

SOMMAIRE :

RÉSUMÉ	3
INTRODUCTION :	5
CHAPITRE I. DE L'INFORMATION AU SYSTEME D'INFORMATION	10
SECTION 1 : LE CONCEPT DE L'INFORMATION ET DU SYSTEME A TRAVERS LA LITTERATURE.....	10
1) <i>La définition de l'information</i>	10
2) <i>Caractéristiques de l'information</i> :	12
3) <i>La définition du système</i> :	14
4) <i>Caractéristiques du système</i> :	16
SECTION 2 : LE SYSTEME D'INFORMATION D'AIDE A LA DECISION.....	17
1) <i>Définition du système d'information</i>	17
2) <i>Les Dimensions d'un système d'information</i> :	20
CHAPITRE II. LA RELATION ENTRE SYSTEME D'INFORMATION ET LA PRISE DE DECISION	25
SECTION 1 : DECISION ET PROCESSUS DECISIONNEL A TRAVERS LA LITTERATURE :	25
1) <i>Décision et Processus décisionnel</i> :	25
2) <i>Typologie des décisions</i>	30
SECTION 2 : L'IMPACT DU SYSTEME D'INFORMATION SUR L'AMELIORATION DE LA PRISE DE DECISION	34
1) <i>Les systèmes d'informations Comme support pour les Manager dans la prise de décision</i> :	34
2) <i>Les limites du système d'information en termes d'aide à la prise de décision</i>	39
CHAPITRE III. L'IMPACT DE SYSTEME D'INFORMATION SUR LE COMPORTEMENT DECISIONNEL : CAS DE L'ENTREPRISE DELPHI	45
SECTION 1 : PRESENTATION DU CADRE CONCEPTUEL ET DE LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE	45
1) <i>Cadre conceptuel de recherche</i>	45
2) <i>Hypothèses de recherche</i> :	51
3) <i>Le choix du type d'étude</i> :	53
4) <i>Procédure de collecte des données</i> :	54
5) <i>Le traitement des données</i> :	55
SECTION 2 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL.....	55
1) <i>Introduction du Groupe Delphi</i> :	55
2) <i>Delphi Packard Meknès : Fiche signalétique</i>	57
3) <i>Structure et organisation</i> :	57
4) <i>Les clients de Delphi Maroc</i> :	59
5) <i>Spécificités et culture d'entreprise</i> :	59
SECTION 3 : ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS	62
1) <i>Description générale des données sociodémographiques</i> :	62
2) <i>Évaluation de l'impact de la qualité du système d'information</i> :	66
3) <i>Évaluation de l'impact de la qualité de l'information</i> :	71
4) <i>Évaluation de l'impact d'utilisation du système</i> :	74
5) <i>Évaluation de l'impact de la satisfaction de l'utilisateur</i> :	78
6) <i>Évaluation de l'impact du SI sur Prise de décision individuelle</i> :	80
7) <i>Évaluation de l'impact du SI sur la prise de décision et les performances organisationnelles</i> :	82
CONCLUSION.....	86
1) <i>Les apports et les retombés de la recherche</i>	87
2) <i>Les limites de la recherche</i>	88
3) <i>Les avenues futures de recherche</i>	88
ANNEXES.....	96
TABLE DES MATIERES	97

RÉSUMÉ

Ce mémoire traite l'impact des systèmes d'information sur le comportement décisionnel de l'entreprise. Les objectifs spécifiques de la recherche étaient, d'une part de déterminer les principaux facteurs ayant un impact positif sur les décisions pour ensuite déterminer si le recours à de tels systèmes en contexte de Management augmente l'efficacité et l'efficience en matière de prise de décision des responsables et cadres des entreprises et, d'autre part, de déterminer le degré de contribution des systèmes d'information à la performance décisionnelle de l'organisation.

Pour atteindre ces objectifs, nous avons eu recours à une enquête auprès des responsables et cadres de l'entreprise Delphi Packard Meknès. Les résultats ont montré dans un premier temps que la qualité du système d'information et la qualité de l'information produite par ce dernier influence grandement l'utilisation de ce système et la satisfaction que les responsables retirent d'un tel système. Deuxièmement, l'utilisation du système d'information de par la qualité de l'information qu'il produit et la satisfaction que les responsables en retirent, influence positivement l'efficacité et l'efficience de des gestionnaires en matière de la prise de décision.

En bref, La conclusion tirée de notre étude empirique est que les systèmes d'information agissent favorablement a l'efficacité de la prise décision dans son ensemble et aux différentes étapes du processus de décision.

ABSTRACT

This thesis deals with the impact of information systems on the decision-making behavior of the company. The specific objectives of the research were, on one hand, to determine the main factors that have a positive impact on the decisions and then to determine if the use of such systems in the context of Management increases the effectiveness and efficiency in terms decision-making of managers and executives and to determine the degree of contribution of information systems to the decision-making performance of the organization.

To achieve these objectives, we used a survey of managers and executives of Delphi Packard Meknes. The results showed, first of all, that the quality of the information system and the quality of the information produced by it greatly influence the use of this system and the satisfaction that the managers derive from such a system. Secondly, the use of the information system because of the quality of the information it produces and the satisfaction that the managers derive from, it has a positive influence on efficiency and effectiveness of managers decision-making.

In short, the conclusion drawn from our empirical study is that information systems act favorably to the effectiveness of decision making as a whole and at different stages of the decision-making process.

REMERCIEMENTS

Je remercie Dieu tout puissant qui m'a donné du courage et de la détermination pour mener à terme ce travail.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude et reconnaissance à mon directeur de recherche, Monsieur Mr. Mohammed Zouhri, pour l'encadrement de ce travail, sa disponibilité, son soutien, ses conseils et surtout ses recommandations qui nous ont permis d'avancer dans nos recherches et ce, malgré son calendrier assez chargé. Les pages qui suivent lui doivent beaucoup.

Je tiens à remercier vivement mon maitre de stage, Mr Mohammadin Souhail, pour son accueil, le temps passé ensemble et le partage de son expertise au quotidien. Grâce aussi à sa confiance j'ai pu m'accomplir totalement dans mes missions. Il fut d'une aide précieuse dans les moments les plus délicats.

Aussi, je tiens à remercier les professeurs qui nous ont fait l'honneur d'évaluer notre travail, Monsieur Mr Younness Oubenaalla et Monsieur Mr Said Amali qui nonobstant leurs lourdes charges, ont accepté d'être les lecteurs de ce mémoire, et ont ainsi contribué à l'amélioration de cette recherche.

Je tiens à remercier par ailleurs, tous les responsables et cadres de l'entreprise Delphi qu'ont accepté de collaborer à la réalisation de cette étude. En effet, sans eux, cette recherche n'aurait pu être menée à terme.

Je tiens à remercier tout particulièrement mes très chers parents et toute la famille pour leur soutien et leurs encouragements. et je remercie aussi tous mes ami (e)s qui n'ont jamais cessé de me soutenir.

Enfin, mes remerciements s'adressent l'ensemble des enseignants de la formation qui m'ont jamais épargner d'effort pour nous former, ainsi que tous les enseignants de la faculté.

INTRODUCTION :

Au cours des dernières décennies, l'environnement mondial, connaît un ensemble de mutations économiques, sociales et culturelles énorme et important, dont le moteur c'est l'émergence des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC).

Dans ce Contexte où la concurrence entre les firmes et les organisations est devenue plus intensive , les entreprises et en parallèle les organisations gouvernementales dépensent des chiffres spectaculaire sur l'implémentation et la modernisation des systèmes d'information afin de suivre la vitesse de développement de l'ère numérique (avec un estimation de 3700 milliards de dollars en 2018 à plus de 3800 milliards en 2019 selon les dernières estimations de Gartner le cabinet de conseil et de recherche dans le domaine des techniques avancées).¹

La quantité importante des données et des informations de nos jours ne permet pas aux entreprises de les manipuler en faisant appel seulement au bon sens, c'est dans ce cadre que la demande sur les systèmes d'information est devenue très grand dans le but de répondre au problème de gestion de l'information.

Actuellement il est quasiment impossible de disposer de l'information sans un moyen ou un outil parmi les technologies de l'information et de la communication. Ces supports influencent de façon considérable les caractéristiques, la qualité, la pertinence, et la vitesse de transmission de l'information et donc les choix stratégiques des décideurs.

Les entreprises et les firmes contemporaines font de l'information une des ressources stratégiques, ce qui nous permet de dire que l'information est un élément fédérateur dans chaque système d'information. Ainsi, l'organisation de la collecte, de stockage, de traitement, de la présentation, et la distribution de l'information, est un facteur clé pour les décideurs et les dirigeants des entreprises dans leur processus de décision.

Le rôle le plus distingué de dirigeant de l'entreprise est perçu à travers sa fonction de prendre des décisions. Les entreprises donnent une importance significative est indispensable aux décisions, car ils sont la base de fonctionnement de l'organisation en termes d'actions et des résultats. La décision est un choix délibéré entre plusieurs possibilités en prenant en considération les objectifs fixés et en se basant sur des

1 Article écrit en October17, 2018 par Jennifer Garfinkel qui est parmi les analystes qui discutent les perspectives du marché mondial des technologies de l'information lors du symposium Gartner / ITxpo 2018, Gartner Market Databook, 4Q17 lien :

- <https://www.gartner.com/technology/research/it-spending-forecast/>
- <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2018-10-17-gartner-says-global-it-spending-to-grow-3-2-percent-in-2019>

informations plus ou moins pertinents.

Dans ce cadre l'analyse de l'influence de des systèmes d'information sur la prise de décision au sein des entreprises a une importance primordiale, La maîtrise de l'information est devenue l'enjeu déterminant de toute organisation. En effet les entreprises considèrent l'information comme le nerf de base de toutes les décisions prises dans les situations normales ou de crises, et qui exige des compétences spécifiques et des outils plus adaptés.

Toute recherche scientifique a un ensemble des objectifs spécifique (la collecte des informations relative au thème choisi et la vérification des hypothèses proposées au début de la recherche, et sortir avec des conclusions). Notre étude a pour objectif d'obtenir des données fiables afin d'étudier la fonction du système d'information et son influence sur le comportement des Managers dans leurs processus décisionnel au sein de l'entreprise.

A. *Problématique managériale*

Un regard sur la littérature nous montre que peu d'études ont mené sur l'analyse de l'impact des systèmes d'information sur le comportement décisionnel des entreprises entre autres l'objet de plusieurs études c'est l'impact des systèmes d'information sur la performance de l'entreprise (Raymond, 2002 et Robert Reix, 2004). Alors que d'autres analysent les bénéfices des technologies sur l'efficacité de certaines tâches (vitesse d'exécution, précision), une amélioration qualitative de certaines tâches (flexibilité, profondeur d'analyse).

J. Frank Yates dit dans son livre (Management de la décision) : « **peu de gens comprennent que pour être un manager il est nécessaire aussi d'être un manager de décisions.** » ² La complexité et l'importance de la prise de décision au sein de l'entreprise a attiré les yeux de plusieurs chercheurs à analyser le processus décisionnel, cela a engendré plusieurs approches parfois contradictoires. La première approche estime que la décision est un choix rationnel qui doit être optimisé. Cette approche s'illustre par le courant de la recherche opérationnelle. En formalisent la décision comme étant le fait de maximiser ou de minimiser une fonction-objectif dans le respect d'une série de contraintes. La deuxième approche est relative aux travaux de HERBERT SIMON. Selon lui l'organisation est envisagée comme un système composé de plusieurs acteurs évoluant dans une situation à rationalité limitée. Ici, il est toujours question d'un choix entre Solutions potentielles, mais en insistant sur le fait que celui-ci intervient dans un processus de décision qui fait appel à un ou plusieurs critère(s) de satisfaction. Simon a mis en évidence les limites de la rationalité des décisions :

- L'environnement est trop complexe pour être appréhendé dans sa globalité.

² J. Frank Yates - Decision Management How to Assure Better Decisions in Your Company (2003) page 3 du chapitre « The Art of Decision Management »

- La connaissance des conséquences d'une décision est toujours partielle.
- Il est difficile d'évaluer les conséquences futures d'une décision.
- Le plus souvent, on examine qu'un nombre restreint de choix possibles.³

Enfin, une approche récente présentée par des chercheurs de l'approche naturaliste de la décision et qui introduit le contexte dans lequel se déroule la décision. Par exemple, Klein et al. 2010 ont découvert que les décideurs en milieu naturel dépendaient fortement de l'intuition.⁴

En respectant cet enchaînement d'idées et reconnaissant le fait que l'apparition des moyens informatiques permettant l'automatisation de la gestion de l'information a accéléré la réflexion sur la nature et la structure du circuit de l'information qui permet aux Managers de produire des décisions. La problématique centrale à laquelle nous tenterons de répondre tout au long du présent travail est formulée ainsi :

Les systèmes d'information affectent-ils le comportement décisionnel des Managers au sein des entreprises ?

A partir de cette question managériale, il nous importe de spécifier notre problème de recherche.

B. Problème de recherche

Au cours des dernières années, les systèmes d'information via les nouvelles technologies ont fait l'objet de nombreuses recherches dans diverses disciplines, tant en sciences pures qu'en sciences de gestion. Beaucoup de chercheurs parlent des technologies informatisées comme la « **Conception et Fabrication Assistée par Ordinateur** » (CFAO), « **l'Echange des Données Informatisées** » (EDI), « **Big data** » « **l'intelligence artificiel** » (AI) etc.

Devant cette montée en puissance des technologies de l'information, porteurs de caractéristiques spécifiques qui mènent généralement à des changements organisationnels importants, l'implantation des nouvelles technologies de l'information et de communication (NTIC) est devenue une pratique incontournable pour les entreprises. En revanche, de grandes entreprises ont transformé le domaine à travers des applications et des solutions avancées, en l'occurrence, les progiciels tels que « SAP Business One », Microsoft Dynamics GP, Oracle JD Edwards », etc. Ces progiciels sont utilisés pour organiser le flux de l'information

³ Gustavo Barros « Herbert A. Simon and the concept of rationality: Boundaries and procedures » Journal brésilien d'économie politique, vol. 30, n° 3 (119), pp. 455-472, juillet-septembre / 2010

⁴ Gary Klein Article « A naturalistic decision making perspective on studying intuitive decision making », Journal de recherche appliquée en mémoire et cognition Volume 4, numéro 3, septembre 2015, pages 164-168 lien : <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2211368115000364>

de l'entreprise. La relation entre les NTIC et les systèmes d'information est tellement étroite qu'il est difficile de déterminer les niveaux de succès de l'utilisation et la satisfaction des utilisateurs de ces systèmes. Ceci nous conduit à notre première question de recherche :

- **Quels sont les niveaux de contribution des NTIC à l'efficacité du système d'information et la prise de décision dans l'entreprise ?**

Notre objectif est donc orienté vers la recherche des facteurs qui incitent les entreprises et, en particulier, les gestionnaires, à utiliser les NTIC et les systèmes d'information dans la conduite de l'entreprise. L'identification de ces facteurs nous conduira à l'analyse de la qualité de ces systèmes et de la qualité de l'information qu'ils produisent afin d'en déterminer le niveau d'influence de ces dernières sur la satisfaction des dirigeants. Connaître le niveau de satisfaction des Managers ne suffit pas pour comprendre l'importance de l'utilisation des systèmes d'information, car il est aussi important de connaître le lien entre les systèmes d'information et la prise de décisions au sein de l'entreprises. D'où la seconde question de recherche :

- **Quel est le niveau de contribution de système d'information à l'efficacité de la prise de décision dans l'entreprise ?**

Ce dernier objectif de recherche va nous permettre de vérifier si l'utilisation des SI est un facteur important dans la prise de décision. Autrement dit, à quel niveau se situe la participation des SI dans le succès ou l'échec d'un choix décisionnel ? Connaître l'impact de l'utilisation des SI sur la prise de décision par les dirigeants de l'entreprise d'une importance capitale pour optimiser son utilisation, et dans une moindre mesure, capitaliser l'expérience afin d'améliorer l'utilisation des SI.

Cette recherche est pertinente dans le sens où elle peut démontrer de façon générale, une forte complémentarité entre deux domaines des sciences de gestion à savoir les systèmes d'information et le management. Si une telle complémentarité s'avère exacte, elle peut amener les praticiens et les chercheurs en Management à élargir leurs investigations aux systèmes d'information et les NTIC.

C. *Les étapes de la recherche*

Pour la concrétisation des préoccupations scientifiques fixées précédemment nous pouvons maintenant décrire les différentes étapes de notre recherche. Le présent mémoire comportera trois chapitres en plus de cette introduction et une conclusion :

Le premier Chapitre porte sur les informations et à leurs traitements, ainsi que leurs importances dans le système d'information de l'entreprise

Le deuxième Chapitre s'intéresse à un état des connaissances théoriques de la prise de décision et sa relation avec le système d'information de l'entreprise.

Le troisième Chapitre se compose de trois sections, dans La premier section on va traiter la méthodologie envisagée pour atteindre les objectifs de recherche Ainsi seront examinés les procédures d'enquête et d'échantillonnage. La section deux, va porter sur la présentation de l'organisme d'accueil qui nous a permis de recenser l'ensemble des éléments susceptibles de nous aider dans la réalisation de notre travail. Au niveau de La troisième section Le travail va porter sur l'analyse et l'interprétation des résultats de l'étude.

On va achever notre mémoire par une conclusion, qui représente une assise qui ouvre de nouveaux horizons à d'autres recherches.

Chapitre I. *DE L'INFORMATION AU SYSTEME D'INFORMATION*

De nos jours, chaque entreprise a une vision qui se base sur une stratégie, ainsi la stratégie est d'une importance énorme dans le management des organisations, le déploiement efficace d'une stratégie nécessite des décisions pertinentes car les responsables d'entreprise ne peuvent gérer ou agir sans savoir et même prévoir à l'avance l'état interne ou externe de leur boîte. Cette action est devenue possible ces dernières décennies avec le renforcement du domaine de technologie de l'information par des outils et des techniques permettant de gérer les processus dans une organisation en garantissant un accès privilégié à l'information.

En effet, ce chapitre vise à définir le concept de systèmes d'information, cette notion étant à la base des termes « Système » et « information ». Donc afin de comprendre ce qu'est un système d'information, nous nous intéresserons à quelques définitions et concepts qui ont pour but de simplifier la compréhension.

Section 1 : Le concept de l'information et du système à travers la littérature

1) La définition de l'information

Selon Raymond Ruyer « le mot **information**, dans son sens usuel, paraît nécessairement comporter un élément de conscience et de sens, et même cet élément semble essentiel... L'information, au sens ordinaire du mot, est la transmission à un être conscient d'une signification, d'une notion, par le moyen d'un message plus ou moins conventionnel et par un pattern spatio-temporel : imprimé, message téléphonique, onde sonore, etc. L'appréhension du sens est le but, la communication du pattern, le moyen. »⁵

Il ne faut jamais confondre donnée avec information avec connaissance. Une donnée (un mot, un son, un chiffre...) constitue la matière première de l'information. Car c'est lorsque l'utilisateur lui donne le sens elle devient information. Donc une donnée ne devient une information que quand elle trouve son sens par rapport à un référentiel (un contexte, un problème à résoudre...).

Les données utilisées dans les organisations se situent dans un référentiel stable. Elles échappent en grande partie à l'interprétation et fournissent alors sans ambiguïté de l'information. Une information peut être quantitative (quand elle intervient dans des calculs) ou à l'opposé qualitative (information descriptive provenant le plus souvent d'entrevues, de groupes de discussion ou d'illustrations).

⁵ Raymond Ruyer, (La cybernétique et l'origine de l'information), **édition révisée**: 1968, **Date de dépôt**: 1954, Paris, P 7.

Données : les données sont des faits et des statistiques qui peuvent être quantifiées, mesurées, comptées, et stockées. (Dr Donald Hawkins, consultant en technologie de l'information et auteur chez le journal « Information Today »).

Information et connaissance : une information est un ensemble de données organisées selon une ontologie qui définit les relations entre certains sujets. L'information peut être communiquée. La connaissance est un ensemble de structures conceptuelles présentées dans le cerveau humain et imparfaitement représentées par des informations pouvant être communiquées. (Dr H.M. Gladney, HMG Consulting).⁶

Comme les données peuvent prendre du sens, l'information est susceptible d'apporter un renseignement lorsque on ajoute le raisonnement, on parle alors d'une connaissance.

La connaissance suppose d'ajouter un raisonnement à l'information qui va permettre aux individus de faire des associations, et des généralisations. La connaissance est un ensemble des principes et des bases acquises par une personne par le biais d'observation, d'expérience ou d'étude. C'est un recensement d'informations analysées et interprétées qui constitue un capital immatériel.⁷ De ce fait la distinction n'est pas toujours facile à effectuer car elle dépend du contexte.

D'une manière générale, l'information apparaît comme étant un renseignement qui véhicule une connaissance, qui accroît la connaissance concernant une personne, un objet ou un événement déterminé. Donc l'information résulte de la mise en forme des données, effectuée dans le but de répondre aux besoins d'un utilisateur, dans un contexte qui lui est propre.

Exemple : le chiffre d'affaires est une donnée pour le comptable, mais il s'agit d'une information pour le responsable commercial a raison du sens et de la valeur que le commercial lui donne.

⁶ Philippe Trouchaud, Zouheir Guédri et reda Gomery (Qualité des données : quelles vérités dans les entreprises), L'EBG (Electronic Business Groupe), en partenariat avec PwC et Micropole, Edition juillet 2011, Chapitre 1, P14.

⁷Jacques SORNET, Oona HENGOAT et Nathalie LE GALLO, Système d'information de gestion, Dunod 2016, Editions FRANCIS LEFEBVRE, Chapitre 1, P3.

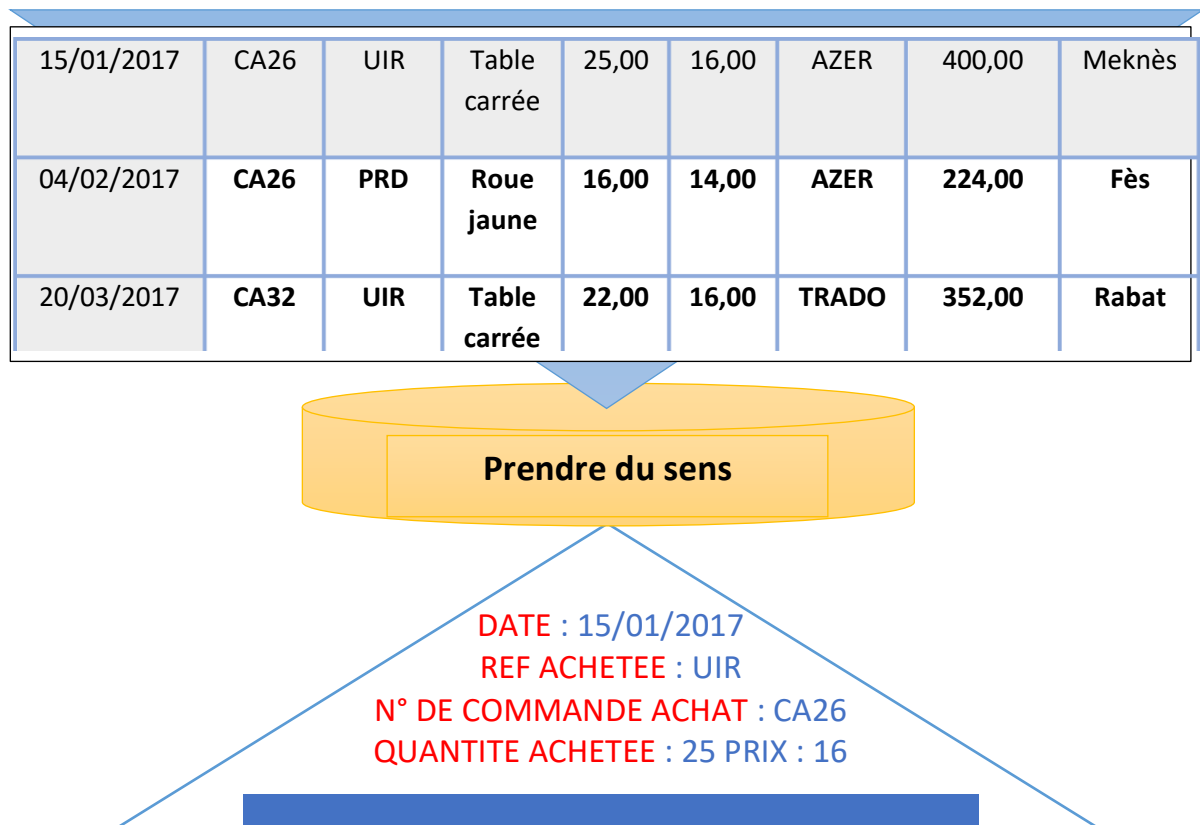


Figure 1. *Le passage des données aux informations.*

Le schéma suivant explique mieux comment une donnée peut avoir de la valeur lorsqu'elle devient une information.

Les données brutes d'une caisse de supermarché peuvent être traitées et organisées pour produire des informations utiles.

Telles que le total des ventes unitaires des tables ou le total des recettes des ventes pour un produit spécifique à un magasin ou territoire de vente.

2) Caractéristiques de l'information :

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

Une information est une donnée qui a un sens pour celui qui la mémorise, la stocke et l'utilise. Elle a des caractéristiques de forme, de valeur, et de coût :

- La forme peut être écrite, orale, tactile. Elle peut être structurée ou non, qualitative, quantitative ...
- La valeur d'une information est déterminée selon sa capacité à répondre à un besoin et réduire l'incertitude et améliorer la qualité des décisions etc...

- Le coût peut comprend le coût de collecte, de traitement, de stockage, d'exploitation ...etc.

Au sein d'une entreprise l'information vient de multiples sources. Elles peuvent être **internes** les documents comptables et financiers, les documents sociaux, les documents de différents services, les informations concernant les salariés etc. ou bien **externes** comme les médias, les factures, la publicité, les lettres etc.

L'information est donc considérée comme un moyen de communication externe et interne, elle est très importante au sein des entreprises. L'information permet d'assurer la coordination des différents services qui composent l'entreprise. Elle contribue ainsi à la cohésion sociale. Les entreprises doivent donc mettre en place des moyens qui vont lui permettre une bonne gestion de la masse d'informations.⁸

- **La qualité de l'information :**

La qualité de l'information a une grande importance pour l'entreprise, parce que la possibilité de détecter et de corriger des informations fausses est très limitée. Parfois il est nécessaire de faire une intervention couteuse, et génératrice de délais.

Du même prendre des décisions en se basent sur des informations fausses aura des conséquences très grave sur l'entreprise. La particularité des systèmes automatiser est qu'il peut traiter des informations fausses ou sans valeur, de façon automatique si les données sont mauvaises en entrée du traitement, le résultat sera tout aussi mauvais. Donc l'entreprise ne doit jamais confondre la fiabilité et précision des traitements avec la validité des résultats.

Pour qu'une information soit de qualité il faut qu'elle soit utile et respecter les critères suivants :

- **La Précision** : il faut qu'elle ne laisse pas place à l'interprétation.
- **La pertinence** : c'est-à-dire elle répond aux besoins de son utilisateur.
- **L'Intelligibilité** : c'est-à-dire compréhensible par son utilisateur.
- **Exactitude** : elle ne doit comporter aucune ambiguïté.
- **Disponibilité** : il faut que l'information soit exploitable et accessible à tout moment.

⁸Laurence ALLEMAND, Laurent BOKSENBAUM, Véronique DRAMBOIT, Jean-Marie PASCAL, Pradeepa THOMAS, (Système d'information de gestion), Editions Dunod 2014, Chapitre 1, P 46.

- **Actualité** : l'information doit être à jour.⁹

Si l'information c'est le pouvoir, la maîtriser est véritablement le nerf de la guerre, chose qui n'est pas toujours évidente puisque l'entreprise n'est pas une boîte noire fermée et loin du monde. Elle fait partie d'un vaste système qui évolue et se transforme sans cesse.

Nous exposons tout d'abord la définition du système et son apparition, après on va parler sur ses caractéristiques et typologie.

3) La définition du système :

Le système est un élément complexe qui recouvre diverses définitions complémentaires, parfois préexistantes au développement de la théorie des systèmes. Nous pouvons citer ici celle de F. Saussure (1931) : « Un système est une totalité organisée, faite d'éléments solidaires ne pouvant être définis que les uns par rapport aux autres en fonction de leur place dans cette totalité ». Ou de G. Leibniz (1666) : « Un système est un ensemble de parties »

Plus récemment, les définitions complètes et largement reprises de de Morin (1977) : « Un système est l'interrelation d'éléments constituant une entité ou unité globale ». Et de Von Bertalanffy (1968) : « Un système est un ensemble d'unités en interrelations mutuelles ».¹⁰

Les prémisses de la théorie générale des systèmes sont attribuées à la « théorie de Gestalt » du début du siècle : cette approche focus sur la notion de structure, de réunion entre celle-ci et les parties, constitue une ébauche du concept de système. Von Bertalanffy ne manquera pas d'en évoquer certaines faiblesses : la perception du sujet uniquement en termes de **formes** mais aussi l'omission de la notion de **généralité** et de **totalité**, qui se révéleront être des objectifs majeurs de la théorie des systèmes. Celle-ci est souvent perçue comme l'aboutissement des paradigmes informationnel (Von Bertalanffy, 1968), cybernétique (Bruno Lussato, 1977) et structuraliste (Le Moine, 1990).¹¹

La théorie de l'information et la cybernétique constituent une source évidente de concepts et d'idées, utilisés dans les développements de l'approche systémique.

Tout d'abord, la cybernétique est « la science des mécanismes autorégulés » pour Lussato (1977), il s'agit de « la théorie des systèmes contrôlés fondée sur la connaissance (transfert d'information) et sur le contrôle (rétroaction) » pour Von Bertalanffy (1968). Dans cette

⁹ Guy DJONGOU, (Qualité perçue de l'information comptable et décisions des parties prenantes) Thèse doctoral, 15 décembre 2015, université de Bordeaux, Chapitre 1, P54.

¹⁰ FILLOL, C (2004). « Apprentissage et systémique : une perspective intégrée », XIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Normandie.Vallée de Seine.

¹¹ Le Moine, C (2001). Informatique de gestion : organisation du système d'information de gestion, Edition Foucher, Paris.

optique, les mécanismes autorégulés de la cybernétique s'insèrent, parmi d'autres, dans l'ensemble des systèmes.

Ensuite, la filiation avec la théorie de l'information, définie comme « l'expression isomorphe à l'entropie négative de la thermodynamique » (Von Bertalanffy, 1968), est clairement établie dans l'ouvrage de Von Bertalanffy (1968) « théorie générale des Systèmes ». L'auteur est reconnu comme étant l'un des leaders de la théorie des systèmes. De sa part (Lussato, 1977) propose un modèle tout à fait novateur : le modèle d'un système ouvert c'est-à-dire un système en échange permanent avec son environnement.

Yatchinovsky A. (2000) considère que « l'approche systémique veut prendre en compte l'ensemble du système auquel appartient l'individu, l'élément ou le problème considéré, afin de l'appréhender par les interactions qu'il entretient avec les autres éléments du même système ».¹²

Yatchinovsky a regroupé les fondations de la théorie générale du système, en quelques idées:

- Considérer comme un système dans sa globalité, afin de ne pas négliger les interactions entre différents éléments
- Intégrer la durée dans son analyse
- Considérer comme essentielles les liaisons d'un système avec son environnement
- Prendre en compte les buts poursuivis, et ne tenir compte que des éléments essentiels.

L'intérêt de cette théorie est de rendre plus facile la communication, le travail et la réflexion dans un groupe, et de permettre la découverte et le choix des solutions. Il s'agit avant tout d'un outil de modélisation et d'analyse.

D'après STEPHEN Robbins et DAVID DeCenzo l'analyse de l'entreprise selon une perspective systémique est l'idée qui revient au milieu des années 60. « L'approche systémique définit comme un ensemble d'élément interdépendant agencé de manière à former un tout cohérent ».¹³ Les sociétés sont donc les systèmes tous comme les ordinateurs, les automobiles, etc.

ROSNAY définit le système comme étant : « un ensemble d'éléments en interactions

¹² Arlette Yatchinovsky, (L'approche systémique : Pour gérer l'incertitude et la complexité), 2000, P 13.

¹³ STEPHEN Robbins et DAVID DeCenzo, (management l'essentiel des concepts et pratique), 4eme édition. Edition Pearson Education. France, 2004 P.17.

dynamique et organiser en fonction d'un but »¹⁴

Il ressort de ces deux définitions que le système se compose d'éléments indépendants et liés entre eux dans un but précis, tous en restant dépendant d'un environnement plus complexe.

Selon STEPHEN Robbins et DAVID DeCenzo il existe deux grands types de système : « Les systèmes ouverts et les systèmes fermés n'interagissent jamais avec leur environnement et n'en subissent aucune influence. A l'inverse une approche sous l'angle de système ouverts reconnaît l'existence d'interactions dynamique entre le système et son environnement »¹⁵(voir la figure).

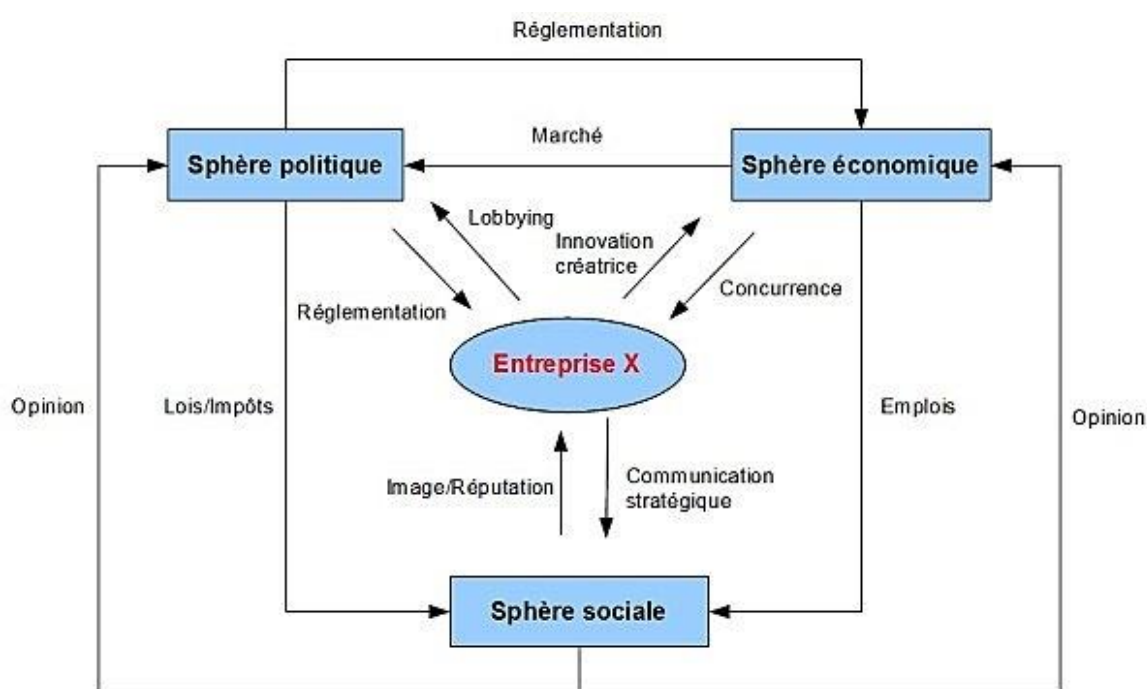


Figure 2. *L'entreprise comme système en interaction avec son environnement.*

L'entreprise est perçue comme un système ouvert en interaction permanente avec son environnement.

4) Caractéristiques du système :

¹⁴ CHRISTIAN Volant, le management de l'information dans l'entreprise, vers une approche systémique, ADABS Edition, Paris 2002, P. 07.

¹⁵ STEPHEN Robbins et DAVID DeCenzo, (management l'essentiel des concepts et pratique), 4ème édition. Edition Pearson Education. France, 2004, P. 19.

Le système est caractérisé par plusieurs caractéristiques qui se diffèrent dans sa nature, parmi ses caractéristiques on peut citer :

- **La forme** : Un système peut être concret (existence matérielle) ou abstrait (les éléments de ce système sont des concepts ou des procédures).
- **Les composants** : Différents éléments qui le composent (plus que le système a une grande diversité plus qu'il a une grande complexité). Ses éléments peuvent être des éléments corporels (locaux, machines, matières premières), ou des éléments incorporels (fonds de commerce, brevets, informations), des éléments humains (salariés) ou des éléments financiers (capitaux)...
- **L'environnement** : un système peut être ouvert sur son environnement (il a des relations avec son environnement) ou fermé (isolé du monde ambiant). Dans tous les cas il y a des limites qui le séparent de son environnement
- **La finalité** : le système est en effet organisé autour d'un ou plusieurs objectifs (ce ou ces derniers varieront en fonction de sa situation).
- **L'interaction** : Un réseau d'interactions qui permet les échanges d'informations et contribue à la régulation du système. On distingue deux catégories d'interactions : les relations internes, les relations externes.
- **L'auto-organisation** : Un système est capable de s'auto organiser en adoptant son comportement, ses activités et ses composants à des situations variées ainsi les systèmes peuvent se baser sur le principe de la complexité par le bruit : Ce principe consiste à considérer le bruit comme créateur d'information, ainsi le hasard génère davantage de complexité organisationnelle, donc de richesse, que de désorganisation.
- **L'état** : il existe en effet un ensemble d'états possibles du système (stable, instable).
- **Le temps** : Le temps est envisagé ici dans sa double dimension historique et prospective.

Dans cette configuration du système, l'entreprise pourrait être associée à un système organisé (car elle a une structure), dynamique (elle évolue en permanence), finalisé (existence d'objectifs), ouvert (l'entreprise est en relation avec son environnement), et régulé (elle s'adapte en permanence pour atteindre ses objectifs).

Section 2 : Le système d'information d'aide à la décision

1) Définition du système d'information

Dans leur livre - Management Information Systems : Managing the Digital Firm - Kenneth C. Laudon et Jane P. Laudon disent « Un système d'information peut être défini techniquement comme un ensemble de composants interdépendants qui collectent (ou récupèrent), traitent, stockent et distribuent des informations destinées à faciliter la prise de décision et le contrôle dans une organisation. »¹⁶ D'après cette définition l'objectif d'un système d'information c'est l'aide à la prise de décision à travers l'interaction d'un ensemble d'éléments.

Un système d'information contient des informations sur une organisation et son environnement. Il utilise des ressources humain (utilisateurs et informaticiens) du matériel (machine et supports) et des logiciels (programmes et procédures) pour accomplir des fonctions de saisie, de traitement, de sortie, de stockage et de contrôle qui servent à convertir en produit informatif des ressources en données.

Dans un système d'information trois fonctions produisent les informations dont les organisations ont besoin pour prendre des décisions, contrôler les opérations, analyser les problèmes et créer de nouveaux produits ou services. Ces fonctions sont l'entrée(**input**), le **traitement** et la sortie(**output**) comme le schéma montre. Input saisit ou collecte des données brutes provenant de l'organisation ou de son environnement externe. Le traitement convertit cette entrée brute en un formulaire significatif. La sortie transfère les informations traitées aux personnes qui les utiliseront ou aux activités pour lesquelles elles seront utilisées.

Les systèmes d'information requièrent également un retour d'information (**Feedback**), qui est renvoyé aux membres appropriés de l'organisation pour les aider à évaluer ou à corriger l'étape de saisie.

Les acteurs environnementaux, tels que les clients, les fournisseurs, les concurrents, les actionnaires et les organismes de réglementation, interagissent avec l'organisation et son système d'information.

¹⁶ Kenneth C. Laudon et Jane P. Laudon, Management Information Systems: Managing the Digital Firm, Edition 2017, Partie I, Chapitre 1 ,P44.

Le schéma suivant permet de décortiquer le processus du système d'information et analysée la définition :

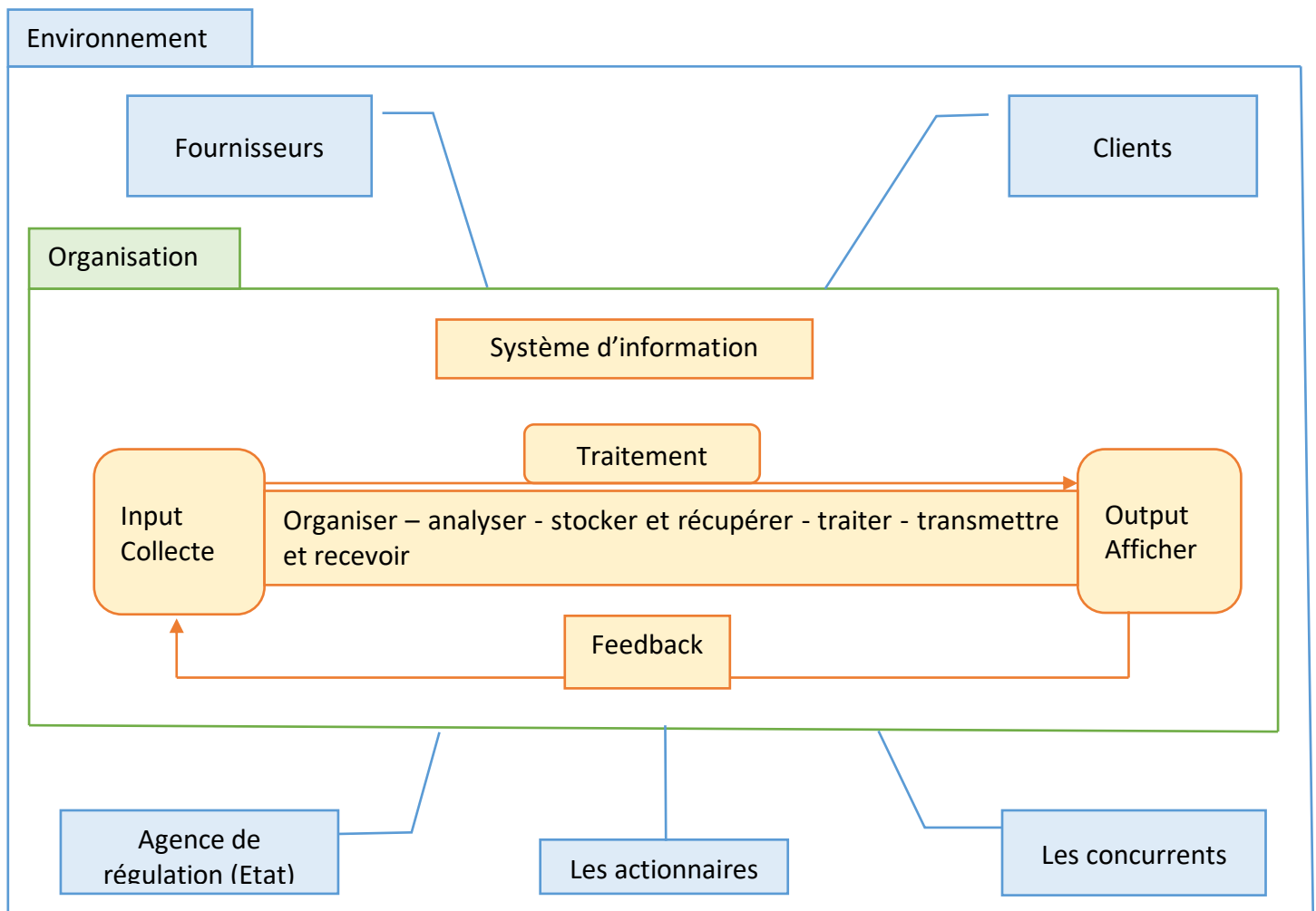


Figure 3. *Le processus globale du système d'information en interaction avec l'environnement interne et externe de l'entreprise.*

Le domaine des systèmes d'information de gestion (SIG) essaie d'atteindre cet objectif plus large en matière de systèmes d'information. Il traite des problèmes de comportement ainsi que des problèmes techniques liés à l'impact, au développement, et à l'utilisation des systèmes d'information utilisés par les Manager et les employés de l'entreprise.

Pour R. Reix (2005), « un système d'information est un ensemble organisé de ressource : matériel logiciel, personnel, donnée, procédures (.) Permettant d'acquérir, de traiter, stocker

d'information (sous forme de donnée, texte, image, sons) dans l'organisation ».¹⁷

Pour bien comprendre les systèmes d'information, nous devons comprendre les trois dimensions des systèmes d'information (Management, Organisation et technologies de l'information) cité au niveau de la définition de R. Reix, ainsi que leur puissance pour apporter des solutions aux défis et aux problèmes de l'environnement.

2) Les Dimensions d'un système d'information :

Pour bien comprendre les systèmes d'information, il est indispensable pour nous de comprendre les dimensions plus larges des systèmes d'information (organisation, Management, les technologies de l'information) (voir Figure), ainsi que leur puissance pour apporter des solutions aux défis et aux problèmes de l'environnement commercial. Ces trois dimensions forment le système d'information. Un système d'information crée de la valeur pour l'entreprise en tant que solution (organisationnel, Managérial et technologique) aux défis posés par l'environnement.

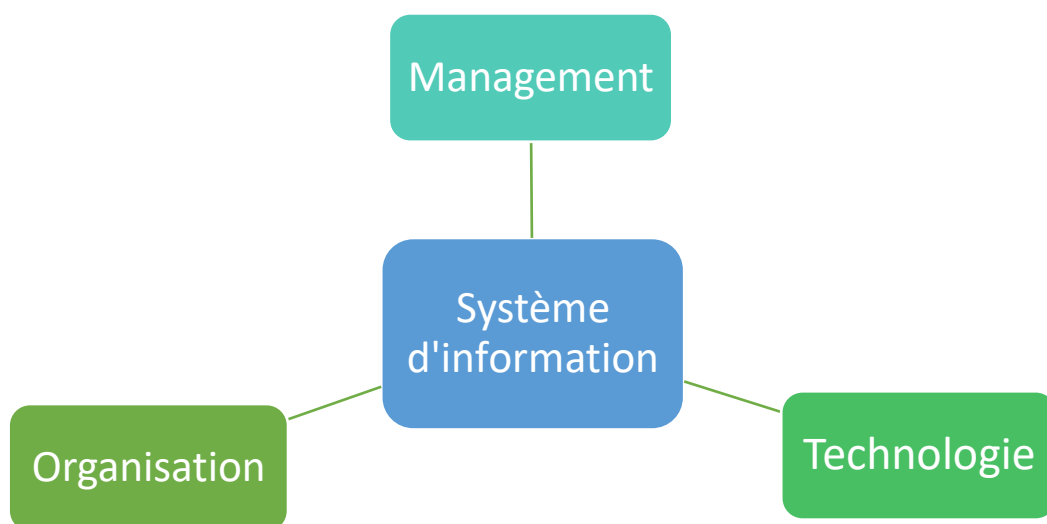


Figure 4. *Les Dimensions du système d'information.*

L'interaction entre l'ensemble de ses dimensions engendre un besoin de mise en cohérence et d'alignement entre les SI et les différentes dimensions de l'entité dans laquelle ils évoluent. L'alignement entre plusieurs dimensions des entreprises est un phénomène qui a été largement étudié par un grand nombre de chercheurs (Schoonhoven, 1981 . Van de Ven

¹⁷ R.Reix(2005), « système d'information et management des organisations» ,Edition Vibert ,5emeEdition, p 03.

et Drazin, 1985).¹⁸

L'analyse de chacune des dimensions (organisation, Management et technologie de l'information) du système d'information va nous supporter à comprendre la composition du système d'information.

A. *Dimension organisationnelle :*

Les organisations ont une structure composée de différents niveaux et spécialités. Leurs structures révèlent une division du travail bien définie. L'autorité et la responsabilité dans une entreprise sont organisées comme une hiérarchie ou une structure pyramidale (voir la figure).



Figure 5. *Les niveaux Organisationnel au sein de L'entreprise.*

Les niveaux supérieurs de la hiérarchie sont composés d'employés gestionnaires, professionnels et techniques, tandis que les niveaux inférieurs sont constitués de personnel opérationnel.¹⁹

Le « **Top Management** » prend des décisions stratégiques à long terme concernant les produits et services et assure la performance financière de l'entreprise. Le « **Middle Management** » exécute les programmes et les plans de la direction, tandis que le

¹⁸ Iskander Zouaghi et Spalanzani Alain, Article « Les effets de la dynamique relationnelle inter-organisationnelle sur l'alignement des systèmes d'information au sein d'une supply chain », Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion, Université de Grenoble, France, C R n°2011-10 E5, Jan 2011, P12.

¹⁹ K.C.Laudon et P.laudon(2001), « Essentials Management information system, organization and technologies », édition 15, Partie 2 , chapitre 1 ,p 32.

« **Management opérationnelle** » est chargée de surveiller les activités quotidiennes de l'entreprise. Les Cadres, tels que les ingénieurs, Data scientifiques et les architectes, conçoivent des produits ou des services et créent de nouvelles connaissances pour l'entreprise, alors que les techniciens et les distributeurs de l'information, tels que les secrétaires les keys user, aident à la planification et aux communications à tous les niveaux de l'entreprise. Les ouvriers de production ou de service produisent effectivement le produit et fournissent le service.²⁰

Une organisation coordonne le travail à travers sa hiérarchie et ses processus métier. La plupart des processus métier des organisations incluent des règles formelles développées depuis longtemps pour la réalisation de tâches.

Les règles guident les employés dans diverses procédures, allant de la rédaction d'une facture à la réponse aux réclamations des clients. Certains de ces processus commerciaux ont été écrits, mais d'autres sont des pratiques de travail informelles, telles que l'obligation de retourner les appels téléphoniques des collègues ou des clients, qui ne sont pas officiellement documentées. Les systèmes d'information automatisent de nombreux processus métier. Par exemple le système de suivi des produits dans la chaîne de production dans une société.

Les principales fonctions de l'entreprise, ou tâches spécialisées exécutées par des organisations professionnelles, comprennent le marketing, la production, le finance et la comptabilité, ainsi que les ressources humaines (voir le schéma).

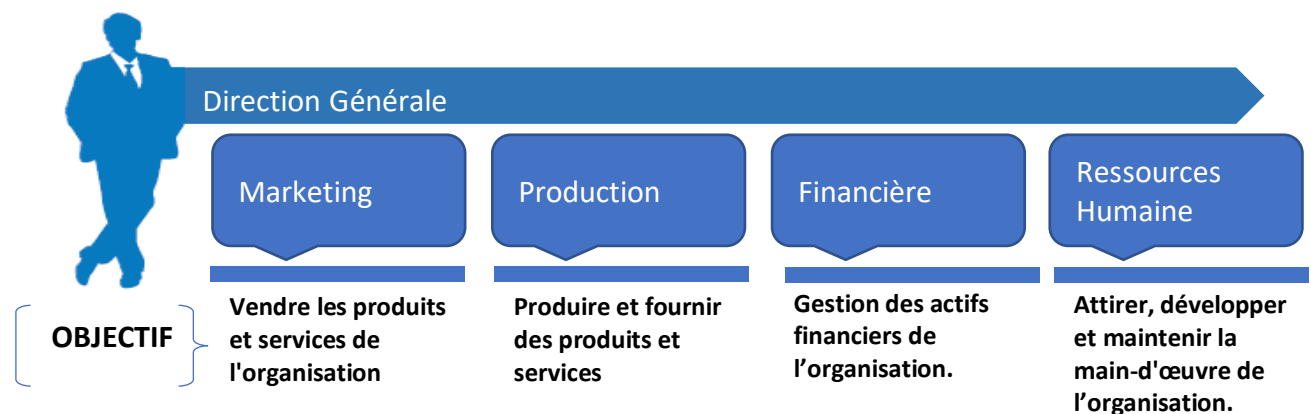


Figure 6. *Les principales fonctions (départements) de l'entreprise.*

B. *Dimension Managériale*

Le travail du Management consiste à comprendre les nombreuses situations auxquelles les

²⁰ HENRY MINTZBERG (1979) « THE. STRUCTURING OF ORGANIZATIONS ». Prentice-Hall. Chapitre 2, P18 -21

organisations sont confrontées, à prendre des décisions et à formuler des plans d'action pour résoudre les problèmes organisationnels. Les Manager perçoivent les défis de l'entreprise dans l'environnement, ils définissent la stratégie de l'organisation pour y faire face et attribuent les ressources humaines et financières nécessaires à la coordination du travail pour arriver aux objectifs. Le Management des systèmes d'information traite des problèmes de comportement ainsi que des problèmes techniques liés au développement, et à l'utilisation des systèmes d'information par les responsables et les employés de l'entreprise.²¹

D'après la définition de R. Reix (2005), la vocation première d'un système d'information est de fournir de l'information à ses utilisateurs, celle-ci doit être matérialisée sous formes de signaux conduisant à la construction d'une présentation (indicateurs de performance, Rapport.), capable de refléter une qualité, influençant le comportement de son utilisateur. Le système d'information peut contribuer à la création de connaissances ou encore la prise de décision. Les décisions prises peuvent, ainsi, relever du domaine stratégique permettant d'appuyer et/ou de renforcer la stratégie de l'entreprise.²²

Ainsi. Les technologies de l'information peuvent jouer un rôle important en aidant les gestionnaires à concevoir et à fournir de nouveaux produits et services, ainsi qu'en redirigeant et en repensant leurs organisations. Dans un autre côté Les gestionnaires doivent faire plus que gérer ce qui existe déjà. Ils doivent également créer de nouveaux produits et services et même recréer l'organisation de temps à autre. Une part importante de la responsabilité de la direction consiste en un travail de création fondé sur de nouvelles connaissances et informations.

C. *Dimension technologique :*

La technologie de l'information est l'un des nombreux outils utilisés par les gestionnaires pour faire face au changement.

- **Le matériel informatique** est l'équipement physique utilisé pour les activités d'entrée, de traitement et de sortie dans un système d'information. Il comprend les éléments suivants : ordinateurs de différentes tailles et formes (y compris les appareils de poche mobiles). Divers périphériques d'entrée, de sortie et de stockage. Et les appareils de télécommunication qui relient les ordinateurs entre eux.
- **Le logiciel** consiste en des instructions détaillées et préprogrammées qui contrôlent et coordonnent les composants matériels d'un système d'information.

²¹ HENRY MINTZBERG (1979) « THE. STRUCTURING OF ORGANIZATIONS ». Prentice-Hall. Chapitre 2, P25.

²² HEFAIEDH, R et SAID, K (2010). « La place des systèmes d'information dans des organisations en mutation : le cas des groupes tunisiens », XIXème Conférence Internationale de Management Stratégique, Luxembourg, p.03.

- **La technologie de gestion des données** consiste en un logiciel régissant l'organisation des données sur des supports de stockage physiques. Plus de détails sur l'organisation des données et les méthodes d'accès.
- **Technologie de mise en réseau et de télécommunications**, comprenant à la fois les périphériques physiques et les logiciels, relie les différents éléments matériels et transfère les données d'un emplacement physique à un autre. Les ordinateurs et les équipements de communication peuvent être connectés à des réseaux pour partager la voix, les données, les images, le son et la vidéo. Un réseau relie deux ordinateurs ou plus pour partager des données ou des ressources, telles qu'une imprimante.²³ Le réseau le plus vaste et le plus utilisé au monde est Internet. Internet est un « réseau de réseaux » mondial qui utilise des normes universelles connecté des millions de réseaux dans plus de 230 pays du monde. Internet a créé une nouvelle plate-forme technologique « universelle » sur laquelle de nouveaux produits, services, stratégies et modèles d'entreprise sont basés.²⁴

Les Managers et les entreprises investissent dans les technologies de l'information et les systèmes, car ils apportent une réelle valeur économique à l'entreprise. La décision de créer ou de maintenir un système d'information suppose que le rendement de cet investissement sera supérieur à celui d'autres investissements dans des bâtiments, des machines ou d'autres actifs. Ces rendements supérieurs seront exprimés en augmentations de productivité, en revenus (ce qui augmentera la valeur boursière de l'entreprise) ou peut-être en un positionnement stratégique supérieur à long terme de l'entreprise sur certains marchés (produisant des revenus supérieurs dans l'avenir).

Dans ce chapitre on a abordé plusieurs aspects relatifs aux notions de système, et de l'information, ainsi qu'on a mis en lumière la relation qui les relie. L'information joue un rôle important dans toutes les fonctions et dans divers domaines de l'organisation. Le succès ou l'échec de l'organisation dépend de la qualité de l'information et la qualité et de son système.

Dans la littérature, plusieurs définitions de système d'information sont proposées. Deux définitions résument les différents systèmes d'information qu'une organisation peut concevoir et implémenter afin d'atteindre ses objectifs. L'efficacité des systèmes d'information est mesurée selon plusieurs indicateurs. Cependant, cette efficacité se heurte à plusieurs limites telles que les caractéristiques de l'organisation, les caractéristiques de la tâche à laquelle la technologie est appliquée, et celles de l'environnement technologique.

²³ K.Laudon et al (2010), « Management des systèmes d'information », Edition Person, 11ème Edition, p 16.

²⁴ Dan Brandon « Project Management for Modern Information Systems » IRM press, Edition 2006, Chapitre 1, P2-3.

Chapitre II. *LA RELATION ENTRE SYSTEME D'INFORMATION ET LA PRISE DE DECISION*

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

Dans ce cadre, le deuxième chapitre va traiter la place du système d'information dans l'efficacité de la prise de décision d'entreprise. La première section sera consacrée la définition du concept de la décision, la deuxième section nous apportera un éclairage sur l'impact du système d'information sur le processus de décision.

Section 1 : Décision et processus décisionnel à travers la littérature :

1) *Décision et Processus décisionnel :*

La littérature pour la décision est abondante grâce aux théoriciens de management qui reconnaissent que la prise de décision est l'une des activités les plus importantes de toutes les activités de gestion (Simon 1997, Mintzberg 2008, Drucker 2010).

Tout d'abord, il convient de préciser que pour la plupart des écoles rationalistes-analytiques, la décision est définie comme un choix entre plusieurs alternatives. Pour beaucoup de chercheurs, une décision n'est qu'un choix, où comme le dit Nils Brunsson (1982) « A decision is a conscious choice between at least two possible courses of action ».²⁵

La décision est synonyme de choix entre plusieurs actions existantes, ayant chacune des conséquences différentes, le choix sera fait selon des critères précis de sélection.

D'après ce modèle (le modèle classique) du preneur de décision, le décideur évalue rationnellement toutes les alternatives avant d'effectuer son choix. Ce choix est exempt de contraintes et correspond à une stricte logique de maximisation du profit.

Mais plusieurs théoriciens de la décision ont montré qu'au sein des organisations, les décisions sont loin d'être rationnelles en raison de plusieurs facteurs : information imparfaite, rationalité limitée des dirigeants, prise en compte des objectifs personnels des décideurs, etc. ce qu'est plus globale que la version limitée de l'approche rationnelle réalisée très longtemps (avant le développement de l'informatique) où l'aide à la décision a été réduite à l'aide de choix (phase de sélection) uniquement.

²⁵ NILS BRUNSSON (THE IRRATIONALITY OF ACTION AND ACTION RATIONALITY: DECISIONS, IDEOLOGIES AND ORGANIZATIONAL ACTIONS), Journal of Management Studie, 19, 1, 1982, P29.

Pour Herbert 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. Ainsi la cohérence des décisions est limitée par des facteurs comme la personnalité du décideur, son profil psychologique...etc.

Finalement, Les approches cognitives traitent la décision comme le résultat d'un processus global de résolution de problèmes, la décision concerne aussi le processus de sélection de buts et d'alternatives. Daniel K. Schneider (1994), traitent la décision comme le résultat d'un processus global de résolution de problèmes. Ainsi, le terme décision « est assimilé à un acte, une action ou un processus de résolution de problème. »²⁶

Selon Mintzberg (2003), une décision, qu'elle soit individuelle ou basée sur un travail de groupe, peut être définie comme « l'engagement dans une action, généralement un engagement de ressources. En d'autres termes, une décision signale une intention explicite d'agir. Le but d'une décision est de résoudre un problème qui se passe à l'organisation ou l'individu ».²⁷

Le principal avantage de la prise de décision est qu'elle facilite l'utilisation des ressources disponibles pour atteindre les objectifs d'une organisation. Les ressources disponibles d'une organisation sont des hommes, argent, matériel, machines, méthodes et marchés. Sans la prise de décision, toutes ces ressources ne sont d'aucune utilité.

Simon (1960) a défini la prise de décision comme un processus au cours duquel un individu opère un choix entre plusieurs options en vue d'apporter une solution satisfaisante à un problème identifié. Cette notion de choix indique que « tout comportement suppose un choix – une sélection – conscient entre toutes les actions matériellement réalisables par l'acteur et par les personnes sur lesquelles il exerce son influence ou son autorité ».²⁸

Par ailleurs, d'autres auteurs (Carlisle 1979, Stoner 1982, Trewatha & Newport 1982, Bedeian 1986, Plunkett & Attner 1994, Turban 1995, Harrison 1999) assimilent la décision à un processus. Pour eux, la prise de décision est comme un processus de choix parmi divers plans d'action, dans le but de résoudre un problème où atteindre une meilleure situation concernant les possibilités qui existent.²⁹

La plupart des définitions de la prise de décision sont très similaires les unes aux autres. Ainsi

²⁶ A. Abdelkader (2010), « Aide à la Facilitation pour une prise de décision Collective : Proposition d'un Modèle et d'un Outil », Thèse de doctorat, université Toulouse III, Edition Toulouse, p 07.

²⁷ HENRY MINTZBERG (1979) « THE. STRUCTURING OF ORGANIZATIONS ». Prentice-Hall. P58

²⁸ R. Leurebourg (2014), Article « Prise de décision complexe en lien avec la supervision pédagogique chez les directions d'école francophone en situation de valorisation linguistique et culturelle », Canadian Journal of Education / Revue canadienne de l'éducation 37 :2 (2014), p 06.

²⁹ Dr. Hussien Ahmad Al-Tarawneh (2012), « The Main Factors beyond Decision Making, Journal of Management », Journal of Management Research 2012, Vol. 4, No. 1: E18, Avril, N° 1, p 03.

Les résultats de ces définitions et discussions ont abouti aux conclusions suivantes :

- Le décideur a plusieurs alternatives pour l'évaluation et la sélection.
- Le décideur doit prendre un seul choix.
- La prise de décision implique des choix et des actes conscients.
- La prise de décision vise un ou plusieurs objectifs spécifiques.
- Les managers doivent constamment prendre des décisions, même s'ils ne le souhaitent pas.

Une lecture attentive des différentes approches permet de remarquer que la notion de processus est déjà rencontrée dans le concept de la résolution de problèmes dans l'approche cognitive. Ainsi, La décision ne peut être définie indépendamment de la notion de processus décisionnel. Prendre une décision, c'est mettre en œuvre un processus qui aboutira, en fin, à un choix. Harrison (1999) a suggéré que la prise de décision est une fonction dynamique plutôt qu'une action statique. Pour lui la prise de décision c'est un processus séquentiel.³⁰

Drucker (1956), dans son article « how to make a business decision », définit le processus de prise de décision comme un processus rationnel et systématique comportant quatre étapes. Il a énuméré les étapes du processus comme suit : (1) définir le problème, (2) définir les attentes, (3) élaborer des solutions alternatives et (4) savoir que faire de la décision une fois atteinte. Cependant, la prise de décision peut être considérée à la fois comme un art et une science.³¹

L'impact de l'articles Drucker a été manipulé de manière telle que, tout à coup, de nombreux chercheurs ont tenté de prouver l'existence d'un processus décisionnel. Les auteurs divergent sur le nombre de ces étapes. Mais les recherches et les investigations ont conduit à la contribution de Herbert Alexander Simon (1965) à la théorie décisionnelle. H. Simon a suggéré trois phases distinctes mais liées du processus de prise de décision.³²

Simon propose le modèle IDC (Intelligence Design Choice) ou en français « Intelligence-Modélisation-Choix », qui reste le modèle de référence :

³⁰ Dr. Hussien Ahmad Al-Tarawneh (2012), « The Main Factors beyond Decision Making, Journal of Management », Journal of Management Research 2012, Vol. 4, No. 1: E18, Avril, N° 1, p 05

³¹ John W. Collis (The Seven Fatal Management Sins: Understanding and Avoiding Managerial Malpractice), Edition 1998. CRC Press . P131.

³² Ernest H. Forman, Mary Ann Selly (Decision by Objectives: How to Convince Others that You are Right), Edition 2001, chapitre 2, P18.

Étape 1 : Phase d'intelligence (investigation) :

- Processus de formulation du problème décisionnel (Problem setting)
- Confrontation entre situation perçue et situation voulue : perception de dissonance
- Définition de valeurs, d'objectifs, de frontières, d'actions (solutions) possibles

Il s'agit ici de comprendre en recueillant toutes les informations possibles sur l'entreprise et son environnement.

Étape 2 : Phase de modélisation (conception) :

- Élaboration de modèle, d'actions possibles, de plans d'action intentionnels, de stratégies possibles permettant la résolution du problème (problem solving)
- Décrire/prévoir l'état du système si on lui applique une action possible

Ici, les informations recueillies vont être traitées et les décideurs vont chercher les solutions envisageables.

Étape 3 : Phase de choix (sélection) :

- Évaluation, comparaison, classement des actions possibles
- Choix d'une action parmi ces actions possibles
- Si aucune action n'est satisfaisante, reconsidérer les phases antérieures

Il s'agit ici de choisir la meilleure solution après l'évaluation de toutes les solutions envisagées.

Newman (1971) de sa part a suggéré un processus décisionnel en cinq étapes :

- Étape 1 : **Reconnaissance** d'une situation nécessitant une décision,
- Étape 2 : **Identification et développement** des plans d'action alternatifs,
- Étape 3 : **Évaluation** des alternatives,
- Étape 4 : **Choix** de l'une des alternatives
- Étape 5 : **Mise en œuvre** du plan d'action choisi. 33

³³ Dr. Al-Tarawneh (2012), « The Main Factors beyond Decision Making, Journal of Management », Journal of Management Research 2012, Vol. 4, No. 1: E18, Avril, N° 1, p 06.

Cette divergence des étapes s'explique généralement par un ensemble de facteurs comme la complexité de la décision et la nature du problème posé, la taille de l'entreprise et le nombre d'individus qui la compose, le temps préconisé à la prise de décision, l'expérience de décideur, La disponibilité des ressource (humains, matériel), Le niveau de la pertinence et la disponibilité de l'information au moment de la prise de décision.

Pour notre recherche, on a choisi un nombre d'étapes jugés essentielles et important pour la prise de décision en générale. Ce modèle est basé sur le processus de Simon (Intelligence Design Choice), ce processus de décision est composé comme suit :

- **Étape 1 Identifier et formuler le problème :** La prise de conscience d'une opportunité ou d'un problème est la première étape du processus décisionnel, afin de percevoir une question qui mérite une intention exécutive.
- **Étape 2 Formuler les différentes alternatives possibles :** Une fois un problème perçu, le manager va procéder à la collecte de données et d'informations relatives à ce dernier et développer les alternatives, c'est la deuxième étape dans le processus de prise de décision dans lequel le Manager doit analyser les facteurs déterminants sous-jacents associés à la décision.
- **Étape 3 Sélectionner la solution ou le choix possible :** Le choix de la solution optimal qui permet de résoudre le problème et selon les exigences de la situation, c'est la troisième étape.
- **Étape 4 Exécution et contrôle de la décision :** Le Contrôle de la décision et l'évaluation de ces conséquence c'est la dernière étape dans notre modèle.

Les résultats de cette analyse nous mènent à dire que la décision est caractérisée par :

- Processus composé d'un ensemble d'étapes.
- L'existence d'un problème qui nécessite une résolution.
- L'existence de plusieurs solutions possibles pour répondre à ce problème.
- Le choix de la solution doit être conscient et pris par un certain nombre de critères bien précis.
- La solution doit être satisfaisante par apport au but fixé.

La complexité et l'importance de la prise de décision au sein de l'entreprise à attirer l'intention de plusieurs chercheurs à analyser le processus décisionnel, cela a induit plusieurs approches parfois contradictoires. La première approche estime que la décision est un choix rationnel de type optimisateur. Cette approche s'illustre par le courant de la recherche opérationnelle. L'optimisation linéaire, en particulier, formalise la décision comme étant le

fait de maximiser ou de minimiser une fonction-objectif dans le respect d'une série de contraintes. La deuxième approche est relative aux travaux de Simon. Dans ses travaux, il met en avant la dimension cognitive des décideurs et notamment leurs limites quant à l'appréciation de la rationalité. Ici, il est toujours question d'un choix entre solutions potentielles, mais en insistant sur le fait que celui-ci intervient dans un processus de décision qui fait appel à un ou plusieurs critère(s) de satisfaction.

2) Typologie des décisions.

Les décisions peuvent être classifiées selon plusieurs critères. Igor Ansoff Dans son livre « Stratégie du développement de l'entreprise » a proposé une classification des décisions en fonction de leur objet (Selon le niveau hiérarchique) :³⁴

- **Les décisions stratégiques** concernent les relations de l'entreprise avec son environnement. Prises au sommet de la pyramide hiérarchique (direction, cadres dirigeants). Elle détermine la politique globale de l'entreprise ainsi que les ressources nécessaires pour son implémentation (exemple : planification, détermination des objectifs généraux, choix d'investissement, décision de lancer d'un nouveau produit, etc.).
- **Les décisions tactiques** (ou administratives). Sont des décisions qui se prennent dans le niveau moyen dans la hiérarchie. Elles concernent le développement des différentes tactiques pour accomplir et réaliser les buts et les objectifs fixés par le sommet de la hiérarchie. Ces décisions sont relatives en général à la gestion des ressources (ex. : décision d'acquérir un brevet, d'organiser des formations pour les salariés...) .
- **Les décisions opérationnelles** portent sur l'exploitation courante de l'entreprise, Concernent des décisions d'exécution, d'exploitation nécessaires au fonctionnement courant de l'entreprise (ex : passation d'une commande, planning atelier, décision de réapprovisionnement en pièces détachées...).

34 Rémi JARDAT « Stratifier / Modéliser Une archéologie française du management stratégique 1959- 1976 Etude par la méthode archéologique de Michel Foucault » Thèse doctoral, le 07 avril 2005, CNAM, P122-123.

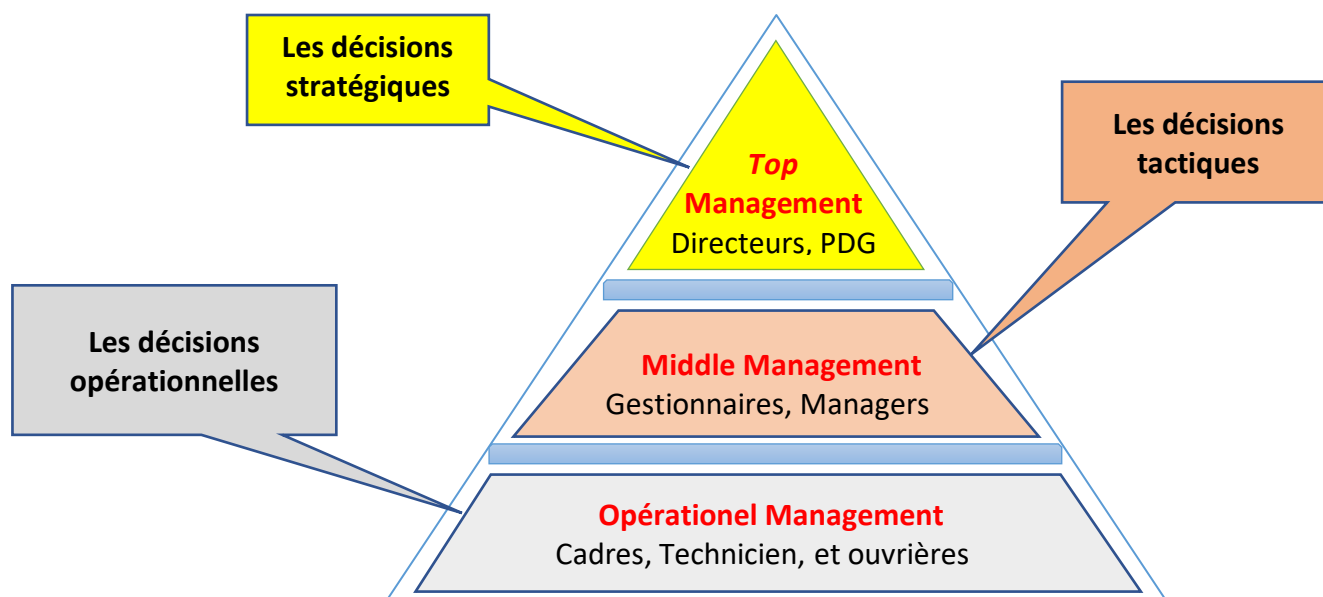


Figure 7. *Les niveaux décisionnel au sein de l'entreprise selon Igor Ansoff*

La figure nous permet de montrer qu'il existe différents niveaux dans une organisation. Chacun de ces niveaux a des exigences d'informations différentes pour l'aide à la décision et une responsabilité pour différents types de décisions.

De sa part Michael PORTER, dans son livre « l'avantage concurrentiel », (1986) nous permet de ressortir une classification des types de décision selon leur degré de contrainte c'est-à-dire selon le degré de liberté de choix du décideur :

Tableau 1. Classification des types de décision selon le degré de liberté de choix du décideur.

Type de décision	Principe	Exemple
Les décisions imposées	Elles sont imposées par des contraintes externes (le comportement des concurrents, l'évolution du marché.)	La menace d'entrants potentiels sur le marché Obligent la politique prix.
Les décisions choisies	Elles sont choisies par l'entreprise en fonction de ses objectifs, de ses activités.	Abandonner une activité pour se concentrer sur une activité plus rentable.

Pour étudier comment les dirigeants de l'entreprise prennent des décisions, Herbert SIMON, dans son livre « Les sciences de l'artificiel » (1983) propose une typologie basée sur un critère suivant : **Les décisions sont-elles prévues ou non ?**

- **Le cas des décisions certaines (prévues).** Le décideur a toutes les informations nécessaires sur les alternatives et les conséquences. Les décisions sont certaines et précises.
- **Le cas des décisions à risque (imprévues).** Le décideur ne connaît pas la vraie valeur des facteurs externes et il ne peut quantifier son incertitude à travers une probabilité de distribution des résultats possibles.³⁵

Sa typologie permet de distinguer entre les décisions programmables et les décisions non programmables :

Tableau 2. Classification des types de décision selon Herbert SIMON.

Type de décision	Type de rationalité	Principe et exemple
Décisions prévues (programmables)	Rationalité procédurale	Les décisions sont répétitives et routinières, et une procédure a été définie pour les effectuer, évitant ainsi d'avoir à les reconsidérer chaque fois qu'elles se présentent. Exemple : Planification de la production.
Décisions imprévues (non programmables)	Rationalité substantielle	Il n'a pas été possible de définir une procédure spécifique pour les effectuer. Soit du fait qu'elles sont nouvelles, non structurées, inhabituelles, ... Les mathématiques et l'informatique tendent à réduire ce type de décision. Exemple : la décision d'entrer sur un nouveau marché.

Parmi les techniques et les outils utilisés par les organisations dans la prise des décisions selon la Typologie de Simon on peut citer :

Tableau 3. Les techniques et les outils utilisés par les organisations dans la prise des décisions selon la Typologie de Simon

Type de décision	Techniques et outils traditionnelles	Techniques et les outils modernes
Décisions programmables	L'habitude, La routine, Procédures opérationnelles standardisées	Recherche Opérationnelle (RO) : (Les modèles, Simplexe., L'analyse mathématique ...). Le traitement informatique des données par programmes (algorithmes...).
Décisions non	Le jugement, L'intuition, la	Les techniques de résolution de problèmes

³⁵ C. F. Larry Heimann (Acceptable RISKS: Politics, Policy, and Risky Technologies), EDITION 1997, Chapitre 5, P105.

programmables	réactivité, Les règles empiriques, La sélection et la formation des décideurs	et leur informatisation (Intelligence artificielle, Systèmes experts, Programmation sous contraintes...). Le traitement informatique d'extraction de connaissance à partir de données (entrepôt et fouille de données)
----------------------	---	---

De façon générale, En appliquant la typologie de Simon sur celle de Igor Ansoff on peut ressortir la répartition des types de décision pour chacun des niveaux managériaux concernés :

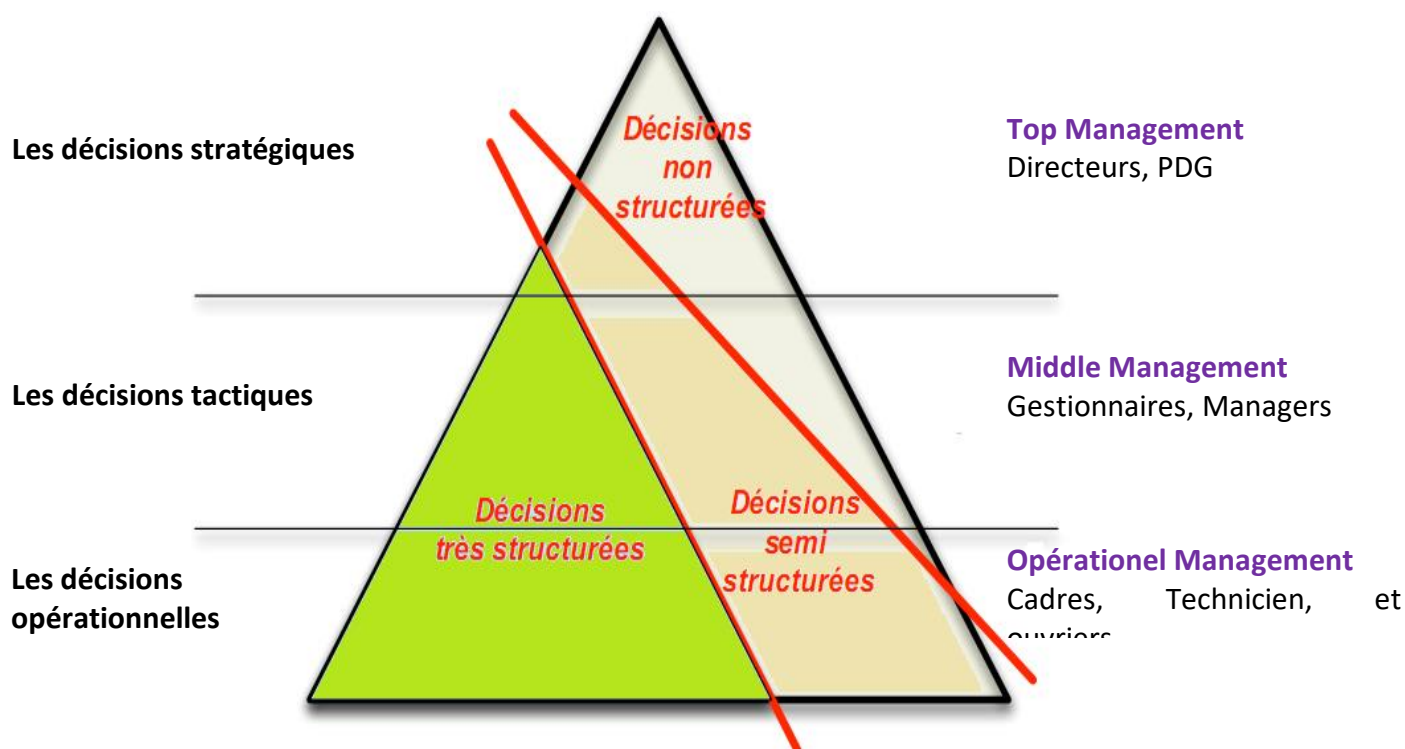


Figure 8. *la répartition des types de décision pour chaque niveau managérial*

Les décisions structurées sont plus courantes aux niveaux organisationnels inférieurs, tandis que les problèmes non structurés sont plus fréquents aux niveaux supérieurs de l'entreprise. Les cadres intermédiaires font face à des scénarios de décision plus structurés, mais leurs décisions peuvent inclure des composants non structurés.

Les techniques et les outils utilisés par les organisations dans la prise des décisions selon la Typologie de Simon.

Il existe plusieurs typologies de décision et selon différents critères. I. Ansoff, distingue traditionnellement trois grands types de décisions par ordre d'importance : les décisions stratégiques, les décisions administratives et les décisions de gestion courante. La décision

stratégique s'insère dans le champ de la politique générale de l'entreprise. La décision administrative concerne le choix d'un type de structure et les différentes procédures qui permettent le fonctionnement organisé de l'entreprise. Par exemple, une décision stratégique se traduira par un choix de diversification des activités, par un recentrage sur le métier de base. Cette décision stratégique pourra entraîner une modification de la structure de l'organisation. Quant aux décisions de gestion courante, elles sont plus fréquentes que les décisions stratégiques et ont un impact qui, en règle générale, plus localisé : elles ne remettent pas en cause la pérennité de l'entreprise.

Simon dans ses travaux a distingué entre les décisions programmables et les décisions non programmables. **Les décisions programmables** ou les décisions de routine sont prises fréquemment et d'une façon répétée. Le décideur les connaît généralement bien et il se sent familier avec ces problèmes. Tous les facteurs clés, les conséquences et les incertitudes sont bien comprises et sous contrôle. Ces décisions se produisent fréquemment et deviennent une partie de la procédure routinière dans de nombreuses organisations. Par contre, **les décisions non programmables** ont tendance à être plus difficile, notamment en raison de l'absence de connaissances et d'expérience dans la prise de telles décisions. Souvent, les décisions non routinières sont risquées, et elles ont des conséquences importantes. On Ajoute les décisions semi structurées ses dernières comportent une partie du problème seulement qui peut être réglé avec une procédure prédéfinie. La recherche d'une solution pour ce genre de problème implique un mélange de recherche d'informations, de formulation du problème, de calcul et de manipulation de données. Mais aussi des préférences, des jugements, de l'intuition et de l'expérience du décideur.

Exemple : Allouer des ressources aux différents services d'une entreprise.

Enfin, il est évident que la décision ne peut pas être réduite à un simple acte de sélection de choix, c'est tout un processus, ou un ensemble d'étapes imbriquées, et la prise de décision n'est qu'une dernière étape de ce processus.

Section 2 : L'impact du système d'information sur l'amélioration de la prise de décision

1) Les systèmes d'informations Comme support pour les Manager dans la prise de décision :

Nous avons constaté dans le premier chapitre que l'existence de système d'information dans l'organisation est essentielle pour la réussite de celle-ci, nous verrons dans la présente section que le système d'information joue des rôles de premier plan dans l'organisation, jusqu'à devenu une arme stratégique pouvant attribuer à l'entreprise un avantage concurrentiel.

Le principe des systèmes d'aide à la prise de décision est de permettre aux Managers et aux

responsables de prendre de meilleures décisions, un retour sur investissement supérieur à la moyenne pour l'entreprise et, finalement, une rentabilité supérieure.

Dans notre approche qui sert à comprendre la Contribution des Système d'information à l'aide des Managers dans la prise de décision on va donner une grande importance au rôle du système d'informations au sein de l'entreprise.

D. Michel (1999) résume le rôle d'un système d'information en trois finalités :³⁶

Finalité décisionnelle : Le système d'information permet d'automatiser un certain nombre de décisions qui se traduisent par des décisions appropriées. Il met aussi à la disposition des décideurs les éléments nécessaires à la prise de décision et permet d'étudier les conséquences prévisibles de celle-ci. Il possède donc une finalité d'aide à la décision. Mais l'ordinateur ne doit en aucun cas se substituer au décideur d'autant plus que véhiculer essentiellement de l'information répétitive, le SI ne peut fournir toute l'information nécessaire aux décisions les plus importantes, qui sont par essence exceptionnelles.

Finalité de Contrôle : Le système d'information doit être la mémoire de l'organisation en traitant les informations concernant son passé. Cet historique de situation permet un contrôle de l'évolution de l'organisation en détectant les situations anormales Ex : la comptabilité générale produit régulièrement des états financiers décrivant l'ensemble des opérations financières réalisées avec les tiers.

Finalité de coordination : Le système d'information doit également traiter les informations concernant le présent de l'entreprise afin de coordonner l'action de différents sous-systèmes Exemple : le système d'information intervient dans le traitement des commandes en coordonnant l'action de livreurs et de la comptabilité clients avec celle des représentants.

Le premier rôle du SI est d'accroître l'efficacité du processus opérationnel basé sur la collecte, le traitement et le stockage de données. Le deuxième rôle est le plus important, car il s'agit d'améliorer l'efficacité du processus de prise de décision des gestionnaires en satisfaisant leurs besoins informationnels, c'est à dire en leur fournissant une information adaptée à leurs différents problèmes décisionnels.

Aussi, le système d'information joue un rôle de coordinateur. **En interne** les SI permettent de coordonner les entités de l'organisation dans une logique d'action organisée afin d'atteindre les objectifs fixés au préalable par les outils et techniques de gestion. **En externe**, Les systèmes d'information permettent de relier l'entreprise à ses partenaires dans des conditions économiques et efficaces (consultation des stocks de produits disponibles et passage de commandes par les clients directement dans le système d'information de l'entreprise, gestion des livraisons...etc.).

³⁶ D. Michel (1999), « Notion Fondamentales de gestion d'entreprise », Edition FUCHER, p 272.

Si nous nous référons à la classification des décisions Selon le niveau hiérarchique proposé par Igor Ansoff (Décisions Stratégiques, tactiques, et Opérationnels), trois rôles sont attribués aux SI au sein des organisations :

- **Support aux actions stratégiques (niveau stratégique) :**

Plusieurs travaux suggèrent que les SI auraient une dimension stratégique (Bernasconi 1996, Porter et Millar 1985) au sens d'être une ressource pouvant générer un avantage concurrentiel durable, on assiste dans l'entreprise à la prise de décisions de choix d'organisation, de gestion courante mais aussi de stratégie prise individuellement ou collectivement, dont le système d'information joue un rôle important.

- **Support à la gestion et à la prise de décision (niveau tactique) :**

Dans ce cas le système d'information a pour objet de fournir aux opérationnels, aux managers, aux dirigeants de l'organisation des indicateurs pertinents pour prendre les décisions.

Les informations diffusées par le Système d'Information vont conduire les acteurs à adopter certains comportements ou à mettre en application certaines décisions pour atteindre les résultats escomptés.

- **Support aux opérations (le niveau fonctionnel) :**

Ce rôle correspond à l'utilisation des SI dans les grands domaines de gestion de l'entreprise (gestion commerciale, gestion de production, gestion comptable et financière, gestion du personnel, gestion du stock), ces derniers se matérialise au niveau de l'entreprise par des outils de reporting représentés sous forme des ERP.

Dans cette logique, on peut dire que l'existence même du SI est encore plus liée à son utilisation aux niveaux opérationnels qui doivent alimenter ce dernier en données, et donc les outils de gestion associés. Le SI est donc le support informationnel des outils de gestion permettant les échanges de flux d'informations entre les entités.

Nous découvrons ainsi, qu'il est possible de développer de nombreux types de classification des rôles du SI, pour assumer les trois rôles mentionnés.

Plus tôt dans ce chapitre au niveau de typologie des décisions, nous avons décrit les différents groupes d'informations dans les entreprises, des cadres supérieurs aux cadres intermédiaires, en passant par les analystes et les employés opérationnels. Du même les cadres supérieurs ont tendance à utiliser le SI pour surveiller les activités de l'entreprise à l'aide d'interfaces visuelles telles que les tableaux de bord.

Les gestionnaires intermédiaires et les analystes sont beaucoup plus susceptibles d'être immergés dans les données et les logiciels, de saisir des requêtes et de découper en tranches les données selon différentes dimensions. Les employés opérationnels, ainsi que les clients et les fournisseurs, examineront principalement les rapports préemballés.

Les Systèmes d'information décisionnels permettent de fournir aux décideurs des informations correctes, quasiment en temps réel, et les outils d'analyse les aident à comprendre rapidement les informations et à prendre des mesures. Les systèmes d'information décisionnels offrent six fonctionnalités analytiques pour atteindre ces objectifs³⁸.

- Rapports de production : il s'agit de rapports prédéfinis basés sur les besoins spécifiques du secteur
- Rapports paramétrés : les utilisateurs entrent plusieurs paramètres, comme dans un tableau croisé dynamique, pour filtrer les données et isoler les impacts des

³⁸ R.Predrag et al (2012) , « management information system and decision making process in enterprise », economics management information technology ,Volume1,N°1 ,p8.

paramètres. Par exemple, nous pouvons entrer une région et une heure pour comprendre comment les ventes d'un produit varient d'une région à l'autre. Cette découverte pourrait conduire à des campagnes marketing et publicitaires différentes dans chaque région.

- Tableaux de bord / cartes de performance : il s'agit d'outils visuels de présentation des données de performance définies par les utilisateurs.
- Création de requêtes / recherches / rapports : elles permettent aux utilisateurs de créer leurs propres rapports basés sur des requêtes et des recherches
- Granularité : il s'agit de la possibilité de passer d'un résumé de haut niveau à une vue plus détaillée.
- Prévisions, scénarios et modèles : ils incluent la possibilité d'effectuer des prévisions linéaires et des analyses de scénarios hypothétiques, ainsi que d'analyser des données à l'aide d'outils statistiques standard.

2) Les limites du système d'information en termes d'aide à la prise de décision

Même avec tous les avantages mentionnés les systèmes d'information ne peuvent pas améliorer toutes les décisions qui ont lieu dans une organisation. Une analyse de rôle des Managers et de la prise de décision dans les organisations va nous permettre de comprendre pourquoi l'impact ne serait jamais général.

Les Managers jouent un rôle clé dans les organisations. Leurs responsabilités vont de la prise de décision à la rédaction de rapports, à la participation à des réunions, à l'organisation des événements. Nous sommes en mesure de mieux comprendre les fonctions et les rôles de la direction en examinant des modèles classiques et contemporains de comportement de la direction.

Le modèle de gestion classique, qui décrit ce que font les gestionnaires, était en grande partie incontesté depuis plus de 70 ans depuis les années vingt. Henri Fayol et d'autres auteurs primitifs ont d'abord décrit les cinq fonctions classiques des Managers comme étant **la planification, l'organisation, la coordination, la décision et le contrôle**. Cette description des activités de gestion a longtemps dominé la pensée de la direction, et elle a toujours la cote aujourd'hui.

Le modèle classique décrit les fonctions de gestion formelles mais ne traite pas exactement de ce que font les Managers lorsqu'ils planifient, décident des choses et contrôlent le travail des autres. Pour cela, nous devons nous tourner vers les travaux de scientifiques du comportement contemporains qui ont étudié les Managers dans l'action quotidienne.

Les modèles comportementaux soutiennent que le comportement réel des Managers

semble être moins systématique, plus informel, moins réfléchissant, plus réactif et moins bien organisé que ne le voudrait le modèle classique.

Les observateurs constatent que le comportement de gestion comporte en réalité cinq attributs qui diffèrent grandement de la description classique.

- **Premièrement**, les Managers effectuent beaucoup de travail à un rythme effréné, des études ont montré que les Managers s'engagent dans plus de 600 activités différentes chaque jour, sans interruption de leur rythme.
- **Deuxièmement**, les activités de gestion sont fragmentées. La plupart des activités durent moins de neuf minutes et seulement 10% durent plus d'une heure.
- **Troisièmement**, les Managers préfèrent les informations actuelles, spécifiques et les informations imprimées. (L'information sera souvent trop ancienne).
- **Quatrièmement**, ils préfèrent les formes orales de communication aux formes écrites car les médias oraux offrent une plus grande souplesse, nécessitent moins d'efforts et apportent une réponse plus rapide.
- **Cinquièmement**, les Managers accordent une grande priorité au maintien d'un réseau diversifié et complexe de contacts qui fait office de système d'information informel et les aide à exécuter leurs programmes personnels et leurs objectifs à court et à long terme.³⁹

En analysant le comportement quotidien des gestionnaires, Henry Mintzberg a découvert qu'il pouvait être classé dans 10 rôles de direction. Les rôles de gestion sont des attentes relatives aux activités que les Managers doivent exécuter dans une organisation. Mintzberg a constaté que ces rôles de direction se répartissaient en trois catégories : interpersonnel, informationnel et décisionnel.⁴⁰

- **Rôles interpersonnels**

Les Managers agissent comme des figures de proue de l'organisation lorsqu'ils représentent leur entreprise auprès du monde extérieur et qu'ils remplissent des fonctions symboliques, telles que la remise de récompenses à des employés, dans leur rôle interpersonnel. Les Managers agissent en tant que leaders, essayer de motiver, conseiller et soutenir ses subordonnés. Les Managers assurent également la liaison entre différents niveaux d'organisation. Au sein de chacun de ces niveaux, ils assurent la liaison entre les membres de

³⁹ Kenneth C. Laudon et Jane P. Laudon, Management Information Systems: Managing the Digital Firm, Edition 2017, Partie I, Chapter 12 P 487.

⁴⁰ C. KATARZYNA, Article (THE BASIC ROLES OF MANAGER IN BUSINESS ORGANIZATION) Annuel., Econ. 6 : 3-12, August 2007, à Poznań P7

l'équipe de direction. Les Managers fournissent du temps et des faveurs qu'ils s'attendent à recevoir.

- **Rôles d'information**

Dans leur rôle informatif, les Managers agissent comme des centres névralgiques de leurs organisations, recevant les informations les plus concrètes et les plus récentes et les redistribuant à ceux qui en ont besoin. Les Managers sont donc des diffuseurs d'informations et des porte-parole de leurs organisations.

- **Rôles décisionnels**

Les Managers prennent des décisions. Dans leur rôle décisionnel, ils agissent en tant qu'entrepreneurs en lançant de nouveaux types d'activités, ils gèrent les perturbations survenues au sein de l'organisation, allouent des ressources aux membres du personnel qui en ont besoin, négocient les conflits et assurent la médiation entre les groupes en conflit.

Le tableau suivant est basé sur la classification des rôles du Manager de Mintzberg, il montre où les systèmes peuvent et ne peuvent pas aider les gestionnaires. Le tableau montre que les systèmes d'information sont désormais capables de prendre en charge la plupart des domaines de la vie de gestion, mais pas tous.

Tableau 4. Systèmes et outils pouvant aider les Managers dans l'exercice de leur rôle.

Rôle du Manager	Principe	Système de support
Rôles interpersonnels		
Cadre symbole	Le responsable représente l'entreprise dans toutes les formalités légales et sociales vis-à-vis de ses collaborateurs internes et externes (cela dépend de sa position dans la structure de l'entreprise) et il est comme un symbole de la société pour l'environnement externe.	Présence sur la télévision
Leader	Il atteint les objectifs de l'organisation en utilisant un type de motivation spécifique, axé sur la satisfaction des besoins des employés.	Réseaux sociaux, Twitter
Agent de liaison	Le responsable entretient des relations avec des personnes extérieures à l'organisation, il conclut des accords, contracte, obtient les commandes et exerce donc une activité essentielle pour l'entreprise.	Smartphones, réseaux sociaux
Rôles informationnel		

Observateur Active	Le responsable recherche les informations relatives à l'activité de la société (problèmes de vente, taxes, production, etc.) nécessaires à la prise de décision, il lisait des revues professionnelles liées à la spécificité et au marché de vente de son entreprise.	Systèmes d'information de gestion, système d'aide à la décision
Diffuseur d'information	Le responsable transmet et diffuse des informations spéciales dans l'organisation, il travaille et envoie des rapports, des lettres, etc.	SMS, e-mail, réseaux sociaux
Porte-parole	Diffuse les informations de l'organisation dans son environnement (gouvernement central, gouvernement local, différents bureaux, médias, etc.) et dans l'organisation (par exemple, les travailleurs organisés).	Web, télévision
Rôles décisionnel		
Entrepreneur	Le responsable analyse les possibilités de développement de la société et met en œuvre des changements systématiques, lance différents programmes et recherches scientifiques, encourage les employés à apporter leur contribution et présente des idées individuelles sur le développement l'organisation.	Aucune
Régulateur	Le responsable améliore les structures de l'organisation, réagit aux conflits, à tous les types de critiques et de réclamations qui apparaissent dans l'entreprise, les résout et en neutralise les nouveaux, élimine les perturbations et les événements négatifs dans l'entreprise.	Aucune
Répartiteur des ressources	Il choisit l'endroit où l'organisation étendra ses efforts, répartira des ressources limitées (financières, techniques, humaines, etc.) dans l'organisation, réglera leur utilisation dans le travail, hiérarchisera les tâches et les procédures.	Business intelligence, système d'aide à la décision
Négociateur	Le responsable négocie pour le compte de l'organisation dans le cadre d'accords individuels ou de groupe, externes ou internes.	Aucune

Nous constatons maintenant que les systèmes d'information ne sont pas utiles pour tous les rôles de gestion.

Et dans les postes de direction où les systèmes d'information pourraient améliorer les décisions, les investissements dans les technologies de l'information ne donnent pas toujours des résultats positifs. Il y a trois raisons principales : la qualité de l'information, les filtres de gestion et la culture organisationnelle.

- **Qualité de l'information**

Des décisions de haute qualité nécessitent des informations de haute qualité. La Section 1 du chapitre décrit les dimensions de la qualité de l'information qui affectent la qualité des

décisions. Si la sortie des systèmes d'information ne répond pas à ces critères de qualité, la prise de décision en souffrira.

- **Filtres de gestion**

Même avec des informations opportunes et précises, les responsables prennent souvent de mauvaises décisions. Les Managers (comme tous les êtres humains) absorbent les informations à travers une série de filtres afin de donner un sens au monde qui les entoure. Des scientifiques en sciences cognitives, des économistes du comportement et, récemment, des neuro-économistes ont découvert que les gestionnaires, tout comme les autres humains, évaluent mal le risque, craignent le risque, perçoivent des schémas là où il n'en existe pas et prennent des décisions en fonction de l'intuition, des sentiments et du cadrage du problème par opposition aux données empiriques (Kahneman, 2011. Tversky et Kahneman, 1986).⁴¹

- **La culture organisationnelle et politique**

Les organisations sont des bureaucraties aux capacités et compétences limitées pour agir de manière décisive. Lorsque les environnements changent et que les entreprises doivent adopter de nouveaux modèles commerciaux pour survivre, les forces fortes au sein des organisations résistent pour prendre des décisions nécessitant des changements majeurs. Les décisions prises par une entreprise représentent souvent un équilibre entre ses divers groupes d'intérêts plutôt que la meilleure solution au problème.

Les études sur la restructuration des entreprises révèlent que les entreprises ont tendance à ignorer les résultats médiocres jusqu'à ce qu'elles soient menacées par des prises de contrôle externes. Elles attribuent systématiquement les performances médiocres à des forces extérieures indépendantes de leur volonté, telles que les conditions économiques (l'économie), la concurrence étrangère et la hausse des prix, plutôt que d'accuser les cadres supérieurs ou intermédiaires en cas de mauvais jugement professionnel. Lorsque l'environnement commercial externe est positif et que les performances de l'entreprise s'améliorent, les Managers s'appuient généralement sur la performance améliorée plutôt que sur l'environnement positif.

Dans ce chapitre, nous avons présenté la notion de décision et sa relation avec le système d'information à travers la littérature. La décision est décrite comme un processus composé de plusieurs étapes nécessaires à la prise de décision ou la résolution de tous problèmes rencontrés dans l'organisation. Le besoin d'information dans toutes les étapes de la décision est inévitable. L'information représente le socle de toute décision et la relation entre l'information et décision semble très forte.

L'efficacité de la décision dépend de l'efficacité ou de la qualité de l'information. Cette qualité d'information consiste à un ensemble de caractéristiques telles que la précision, la

⁴¹ Kenneth C. Laudon et Jane P. Laudon, Management Information Systems: Managing the Digital Firm, Edition 2017, Partie I, Chapter 12 P 489.

rapidité, exhaustivité, la cohérence, la fiabilité...etc. Pour assurer et procurer des informations de qualité. L'entreprise devrait concevoir un système d'information efficace et approprié au besoin d'information de chaque manager au moment de chaque décision.

Chapitre III. *L'IMPACT DE SYSTEME D'INFORMATION SUR LE COMPORTEMENT DECISIONNEL : CAS DE L'ENTREPRISE DELPHI*

Ce chapitre présente les éléments se rapportant au cadre conceptuel et la méthodologie choisie afin de mener à bien cette recherche, dans la deuxième section une présentation de l'organisme d'accueil durant la période de stage et enfin une analyse avec une interprétation des résultats de notre recherche au niveau de la troisième section.

Section 1 : Présentation du Cadre conceptuel et de la méthodologie de recherche

Cette section va décrire le cadre de référence qui va servir de base à notre étude. À partir des différents modèles utilisés dans la littérature pour expliquer l'efficacité du système d'information a raison qu'un système d'information efficace va permettre aux gestionnaires de prendre de meilleure décisions et donc une efficacité organisationnelle en terme des décisions, on va présenter ensuite les hypothèses de recherche retenues dans le cadre de ce travail, La démarche suivie dans la réalisation de l'enquête ainsi que la composition de notre échantillon, soit le type d'étude, la collecte des données, le choix des variables et le traitement des données.

1) Cadre conceptuel de recherche

L'impact de l'utilisation d'un SI est d'une importance primordiale dans la recherche en systèmes d'information, qui sert souvent à mesurer le lien entre les technologies d'information et la performance individuel et organisationnelle. L'utilisation du système peut servir un ensemble des variables. Ces variables sont nécessaires pour trouver le lien entre les technologies de l'information et leur impact. La manière de mesurer ce construit est très importante dans un environnement où les utilisateurs se servent du système volontairement, ce qui est le cas des SI dont l'utilisation est laissée à l'appréciation de l'utilisateur.

A. *Le modèle de DeLone et McLean (1992)*

DeLone et McLean (1992), ont élaboré un modèle, qui vient ont fait comme le fruit de plusieurs études. Ce modèle constitué de six dimensions « interdépendantes » est un modèle qui reflète le succès d'un SI en tant que « processus ». Le modèle stipule que la **qualité du système** et la **qualité de l'information** influencent conjointement l'utilisation du système et la satisfaction de l'utilisateur. Ensuite, le **degré d'utilisation** peut influencer positivement ou négativement le niveau de satisfaction de l'utilisateur, l'inverse étant aussi vrai. **L'utilisation du système** et la **satisfaction de l'utilisateur** influencent directement l'impact individuel, et finalement, **l'impact individuel** du système d'information devrait affecter **l'impact organisationnel**. La figure suivante présente les six dimensions du modèle

de DeLone et McLean (1992).⁴²

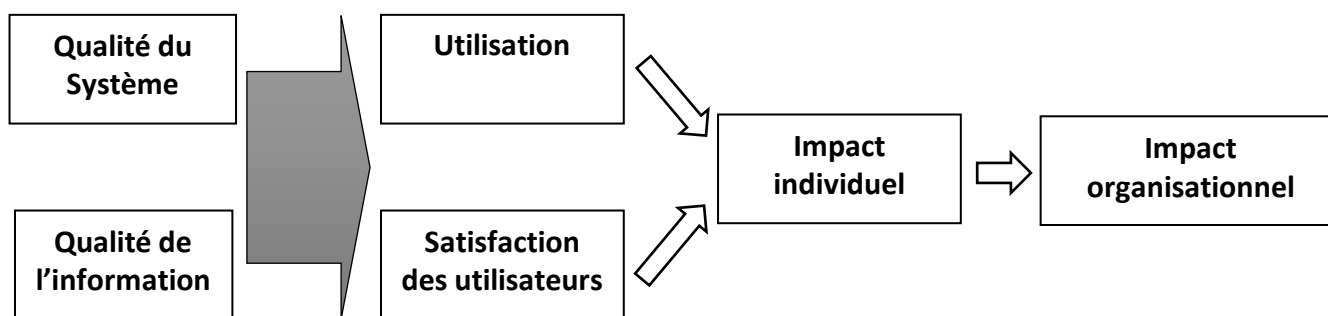


Figure 10. *Le modèle de mesure d'efficacité des systèmes d'information selon DeLone et Mclean (1992).*

De nombreuses raisons indiquent que le modèle de DeLone et McLean est un modèle solide et bien développé pour mesurer l'efficacité des systèmes d'information. Tout d'abord, il est construit sur une base théorique standard. Il était basé sur la théorie de la communication de Shannon et Weaver en 1949 et sur la modification effectuée par Mason en 1978.

Deuxièmement, il fournit une approche multidimensionnelle pour les 6 variables indépendantes de systèmes d'information. Ceci est basé sur leurs recherches approfondies pour 180 articles de succès de systèmes d'information. Troisièmement, certains chercheurs ont appliqué ce modèle ou une partie du modèle. Ils ont indiqué un certain succès et la validité de leurs résultats.

A. *Le modèle de Pinto (1994)*

Pinto (1994) propose un modèle qui identifie les principaux facteurs qui devraient être pris en considération dans l'implantation d'un SI. Ce modèle, présenté à la figure 8, inclut quatre facteurs : la qualité du système, la qualité de l'information, l'utilisation et la satisfaction de l'utilisateur. Ces quatre facteurs devraient avoir un impact sur les individus ainsi que sur l'organisation (performance individuelle et organisationnelle).⁴³ La notion d'impact provient du fait que l'implantation d'un système est considérée comme une innovation à l'intérieur d'une organisation et que toute innovation devrait nécessairement engendrer des changements au niveau des individus et de l'organisation. De plus, ce modèle repose sur trois conditions pour juger un SI : la validité technique, la validité organisationnelle et

⁴² William H. DeLone et Aphraim R. McLean (information systems success the quest for the dependent variable) Edition Mars 1992 ,Georgia university ,P87.

⁴³ Pinto, J.K.(1994), (Successful Information System Implentation: The Human Side), Project Management Institute, USA.

l'efficacité organisationnelle.

- La validité technique fait référence aux capacités des technologies utilisées : matériel informatique ainsi que les applications (logiciels)
- La validité organisationnelle concerne la compatibilité entre le système d'information et son contexte d'utilisation (Raymond, 1987)
- L'efficacité organisationnelle se rapporte à la capacité du système à fournir une information qui permet aux gestionnaires de prendre de meilleures décisions ou à

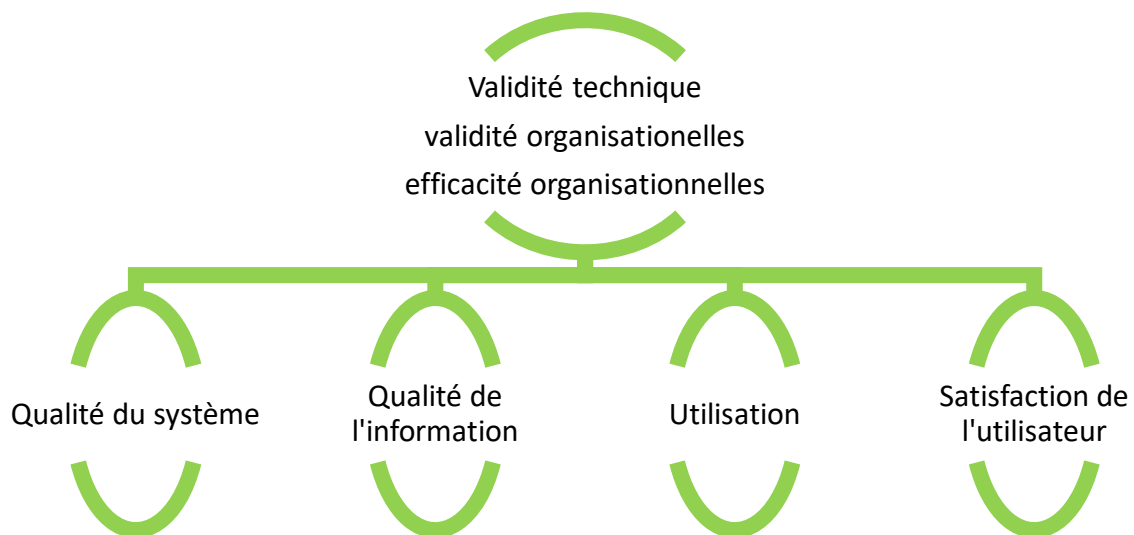


Figure 11. *Facteurs déterminants de l'implantation efficace d'un SI selon Pinto (1994)*

l'organisation de performer de manière plus efficace (Pinto, 1994).

À partir des considérations précédentes, nous avons choisi le modèle de DeLone et McLean comme cadre conceptuel global. Premièrement, ce choix s'explique par le fait que le modèle d'Arnold est le premier modèle qui a réussi à formaliser la conceptualisation du succès d'un système d'information. Les travaux de DeLone et McLean ont été cités dans plus de 40 articles entre 1993 et 1998. Deuxièmement, le modèle DeLone et McLean montre que le facteur d'impact individuel est étroitement lié à la performance décisionnelle, qui correspond au degré d'appui ou d'amélioration du processus de prise de décision. En d'autres termes, il s'agit de l'effet du système sur le résultat de performance pour un décideur individuel ou de ses effets collectifs sur le service ou l'organisation. Troisièmement, le modèle fournit des variables qui sont très pertinentes pour l'évaluation de l'impact du système d'information. Tel qu'indiqué à la figure, le modèle DeLone et McLean met en relief

six facteurs intégrés à savoir :

1. Qualité du système : mesure de la qualité intrinsèque du système, orientée sur les aspects techniques du système.
2. Qualité de l'information : met l'accent sur la qualité de la production des systèmes d'information.
3. Utilisation du système : est l'étendue et la nature de l'utilisation de la sortie d'un système d'information. il mesure l'utilisation faite par l'utilisateur du système d'information
4. Satisfaction des utilisateurs : indique dans quelle mesure les utilisateurs du système sont satisfaits du système d'information.
5. Prise de décision individuelle : effet de l'information sur le comportement de l'utilisateur.
6. Impact organisationnel : représente l'effet de l'information produite par un système d'information sur les performances organisationnelles

Après avoir identifié les sept facteurs qui permettront de mesurer l'impact du SI, l'étape suivante consiste à identifier les sous-facteurs ou attributs de chaque facteur. Ces sous-facteurs sont rassemblés dans les études de recherche précédentes pour l'évaluation des systèmes d'information et ils vont nous aider à rédiger notre questionnaire :

1. La qualité du système :

Bailey et Pearson (1983) proposent pour cette dimension quatre indicateurs :

2. Temps de réponse. Cet indicateur réfère au temps requis pour l'exécution d'un programme soumis ou demandé par un utilisateur et le retour de l'exécutant. C'est aussi le temps requis entre la requête de service demandée par l'utilisateur et la réponse de cette requête. Enfin, c'est le temps requis pour saisir une requête à l'écran.
3. Facilité d'accès. C'est la facilité ou la difficulté avec laquelle l'utilisateur peut avoir accès physiquement au système.
4. Flexibilité du système, c'est-à-dire la capacité du système d'information de changer ou de s'ajuster en réponse à des nouvelles conditions, demandes ou circonstance.
5. Intégration des systèmes, soit la capacité des systèmes de communiquer, de

transmettre des données entre des systèmes qui desservent des unités fonctionnelles différentes.⁴⁴

6. La qualité de l'information :

Bailey et Pearson (1983) proposent neuf facteurs pour mesurer la qualité de l'information. Il s'agit :

1. L'exactitude, soit la justesse de l'information fournie.
2. La disponibilité de l'information au moment approprié pour son utilisation.
3. La précision, soit la variation de l'information en fonction de ce qu'elle doit mesurer.
4. La fiabilité, soit l'uniformité et la constance de l'information.
5. L'âge de l'information, soit le fait qu'elle soit à jour.
6. Le caractère exhaustif du contenu de l'information.
7. Le format de l'extrait, soit la façon dont l'information est présentée sur les écrans.
8. La pertinence, soit le degré de congruence entre ce que l'utilisateur veut ou requiert et ce qui est fourni par le SI.
9. Le volume de l'information, soit la quantité d'information transmise à l'utilisateur par le système, incluant à la fois le nombre de rapport et la quantité d'information au sein de ces rapports.

7. L'utilisation du système :

Ginzberg (1981) propose un indicateur pour mesurer l'utilisation d'un SI. Il s'agit du nombre des fonctions utilisées qui renvoie au nombre de fonction du SI exécutées par mois.

⁴⁵Exécuter une fonction signifie produire un rapport qui apparaît à l'écran ou procéder d'une façon quelconque à la transformation des données en préparation à la production d'un rapport. King et Rodriguez (1981) ont retenu pour leur part, deux indicateurs pour mesurer l'utilisation d'un SI. Il s'agit du nombre et du type de requête effectués par l'utilisateur lors de l'utilisation du SI.

8. La satisfaction de l'utilisateur :

⁴⁴ Bailey, Pearson - 1983 – (Development of a Tool for Measuring and Analyzing Computer User Satisfaction), Management Science, Vol. 29, No. 5 (May, 1983), pp. 530-545.

⁴⁵ Ginzberg, M.J. (1981), «Early diagnosis of MIS Implementation failure: promising results and unanswered questions», Management Science, 27(4), P.459-478.

Pour cette dimension, Bailey et Pearson (1983) ont identifié plusieurs facteurs pour évaluer la satisfaction de l'utilisateur à l'égard d'un SI. L'utilisateur peut en effet percevoir différents aspects reliés au SI, dont :

1. L'appui du vendeur : le type et la qualité du service rendu à l'utilisateur par le vendeur, que ce soit directement ou indirectement pour assurer le fonctionnement des équipements et du logiciel.
2. Le langage : le vocabulaire, la syntaxe et les règles de grammaire utilisés pour interagir avec le SI.
3. Le volume d'extrait : la quantité d'information transmise à un utilisateur à partir du SI.
4. La correction des erreurs : les méthodes et les politiques qui gèrent la reprise des extraits incorrects du système.
5. La sécurité des données : protection contre des pertes de données, leur utilisation inappropriée ou non autorisée.
6. La documentation : une description documentée du SI, incluant des instructions formelles pour l'utilisation.
7. La compréhension du système : le degré de compréhension qu'un utilisateur possède sur le SI.
8. L'utilité perçue : le jugement de l'utilisateur concernant le poids relatif entre le coût et l'utilité du SI.
9. La confiance dans le système : les sentiments d'assurance ou de certitude que procure le système à l'utilisateur.
10. Le niveau de formation : la quantité de formation spécialisée et pratique qui est offerte à l'utilisateur pour augmenter sa compétence à utiliser les fonctionnalités du SI.
11. L'engagement de la direction : le degré d'intérêt positif ou négatif, l'enthousiasme, l'appui ou la participation de la direction à l'égard du SI.
12. Les relations avec les personnes qui implantent le SI : l'interaction entre l'utilisateur et le personnel spécialisé.
13. La communication avec les personnes qui implantent le SI : la manière et les méthodes d'échange d'information entre l'utilisateur et personnel spécialisé.

14. Prise de décision individuelle :

Bailey et Pearson (1983) ont choisi l'effet sur le travail comme indicateur de l'impact individuel. Ils ont défini cet indicateur comme étant les changements à l'égard de l'autonomie par rapport à la tâche et à l'égard de la performance au travail qui sont identifiés par l'utilisateur comme découlant de l'utilisation du SI.

Luzi et Mackenzie (1982) avaient identifié plusieurs mesures de l'impact individuel, dont toutes ont été retenues par DeLone et McLean dans leurs modèles. Il s'agit :

1. Du temps requis pour résoudre un problème.
2. De l'efficacité de la solution au problème (nombre d'erreurs dans la solution au problème en regard d'un standard donné).
3. De l'efficacité du processus de résolution du problème (nombre d'étapes requises pour résoudre le problème en regard d'un standard donné).

4. L'impact organisationnel :

Millman et Hartwick (1987) retiennent l'efficacité organisationnelle comme la mesure de l'impact organisationnel d'un SI⁴⁶, alors que Li (1997), en s'inspirant de l'instrument de Bailey et Pearson (1983), a ajouté trois facteurs à la dimension impact organisationnel du modèle de DeLone et McLean. Ces trois facteurs sont :

1. L'amélioration de la productivité par le système : capacité du SI à aider l'organisation à produire plus d'extrants de meilleure qualité par dollar investi.
2. L'efficacité du système : capacité du SI à aider l'organisation à identifier ce qui pourrait être fait pour mieux résoudre les problèmes.
3. L'efficacité du système : capacité du SI à aider l'organisation à obtenir le plus grand retour possible sur les ressources utilisées.

2) Hypothèses de recherche :

Afin de délimiter le champ de notre investigation nous avons formulé nos hypothèses de recherche. Ainsi de notre analyse, il ressort deux hypothèses de travail :

Hypothèse 1 :

Pour DeLone et McLean (1992) la combinaison de la qualité du système et de la qualité de

⁴⁶ Millman, Z. et Hartwick, J. (1987), "The impact of automated office systems on middle managers and their work", MIS Quarterly, 11(4), P.479.

son information influence positivement l'utilisation du système et la satisfaction de l'utilisateur. Plus spécifiquement, la qualité du système affecte directement l'utilisation du système et la satisfaction de son utilisateur, et indirectement la Prise de décision individuelle et la Prise de décision organisationnelle. En nous inspirant de cette argumentation, notre première hypothèse se résume de la manière suivante :

La qualité du SI et La qualité de l'information affectent positivement :

- **H1a** l'utilisation du SI.
- **H1b** la satisfaction de l'utilisateur du SI.

Autre que ses effets directs, la qualité du SI et La qualité de l'information a des effets positifs indirects sur :

- **H1c** la Prise de décision individuelle.
- **H1d** la Prise de décision collective ou organisationnelle.

Hypothèse 2

L'utilisation du système et la satisfaction de l'utilisateur influencent directement l'impact individuel. Cela revient à dire que l'utilisation du système, de par sa qualité et la qualité de son information, affecte directement les impacts individuels et les impacts organisationnels (DeLone et McLean, 2003). Dans le cas des SI, nous orientons la recherche sur ses effets sur les impacts individuels et sur ses impacts sur la performance du projet. La quatrième hypothèse se résume en ces termes :

L'utilisation du SI et La satisfaction de l'utilisateur influence directement et positivement :

- **H2a** la Prise de décision individuelle.
- **H2b** la Prise de décision collective ou organisationnelle.

L'adaptation du modèle d'évaluation d'un système d'information de DeLone et McLean (1992) en contexte de la prise de décision afin d'évaluer l'impact des systèmes d'information sur le comportement décisionnel. Va nous permis entre autres de définir la relation entre les hypothèses et le modèle conceptuel de notre recherche. La figure 12 vous présente le cadre conceptuel spécifique adapté aux hypothèses de recherche :

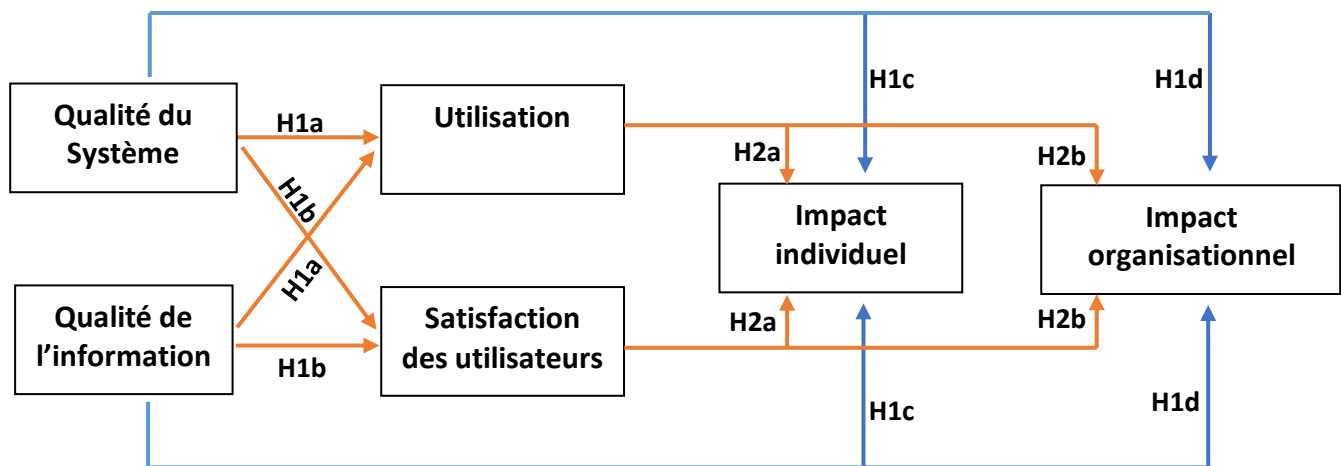


Figure 12. *Le modèle conceptuel de notre recherche dans le contexte de la prise de décision.*

Toutes ces hypothèses feront objet de discussions et d'analyses afin de vérifier leur validité, par le biais d'une enquête par questionnaire, administré au cadres et Responsable de l'entreprise Delphi Automotive Systems.

3) Le choix du type d'étude :

Pour concrétiser notre travail, nous avons réalisé une enquête de terrain auprès de l'entreprise qui nous accueillir pour notre stage la société Delphi, que nous allons présenter avec plus de détails lors de la discussion du section deux de ce chapitre. Nous avons confectionné un questionnaire pour les cadres et les responsables de l'entreprise, afin de situer la réalité de la dotation de l'entreprise Delphi d'un système d'information et son impact sur le comportement décisionnel des Responsables. Nous n'avons distribué 25 questionnaires dont un exemple est présenté dans les annexes.

Tel que précisé dans les précédents chapitres, l'objectif managérial de cette recherche est d'analyser l'impact des systèmes d'information sur le comportement décisionnel de l'entreprise. Dans cette étude nous sommes en présence d'une problématique descriptive. Qu'est aussi empirique dans la mesure où elle se base sur des données recueillies sur le terrain.

L'univers idéal de cette recherche s'étend normalement à l'ensemble des personnes ayant un pouvoir décisionnel dans les entreprises durant lequel un système d'information (SI) a été utilisé comme support de prise de décision. Vu l'immensité de l'univers idéal, nous avons opté pour retenir uniquement les responsables et les Cadres de l'entreprise Delphi La méthode d'échantillonnage retenue est non-probabiliste.

Ainsi donc, nous sommes en présence d'un échantillon de convenance, qui est par ailleurs très fréquemment utilisé dans la recherche en gestion.

Nous avons opté pour la réalisation de notre enquête par un questionnaire. Le questionnaire est élaboré à partir d'une méthodologie bien spécifique, où nous avons pu fixer nos objectifs de recherche, matérialisés par les différents axes du questionnaire et ayant un lien direct avec nos hypothèses de travail.

Au total le questionnaire a été organisé en cinq grandes parties :

- La première partie « profil de la personne interrogée » : permet d'identifier l'identité professionnelle du répondant.
- La deuxième partie « Appréciation du niveau d'appropriation des NTIC et Système d'information utilisé » : permet d'avoir une idée sur la qualité du système d'information en termes de technologie et l'utilisation de système.
- La troisième partie « Appréciation sur le développement du système d'information ». Permet d'appréhender globalement quelle perception ont les personnes interrogées de leur contribution au développement du système d'information ainsi leur satisfaction du système d'information.
- Une quatrième partie porte sur « Impacts du SI sur la structure et processus organisationnelle ». Elle permet d'appréhender globalement quelle perception ont les personnes interrogées de la qualité des informations produite par le système et l'impact du système sur l'organisation et le processus de travail.
- Enfin, la cinquième partie est consacrée à l'étude du « Impact du système d'information sur le comportement décisionnel ». Qui permet d'avoir une idée sur la qualité des décisions et de processus décisionnel des interrogées.

4) Procédure de collecte des données :

Aussi, afin de pouvoir interroger toutes ces personnes, le type de recueil de données le plus pertinent pour notre besoin fut la diffusion du questionnaire par mail. Mais Le taux de réponse à cet envoi va rester très faible. Le faible taux de réponse vient étayer effectivement la thèse de Taylor (1999) selon laquelle les enquêtes électroniques posent plusieurs problèmes dont le plus important est le faible taux de réponse comparativement aux méthodes d'enquête traditionnelles. Donc on a opté pour la distribution des questionnaires sous forme papier.

Le pré-test du questionnaire a été lancé à deux semaines d'intervalle du questionnaire final. Cette étape a permis de vérifier la consistance interne des construits théoriques du questionnaire (voir annexe pour connaître son contenu), mais aussi d'identifier la réaction et

les remarques de l'échantillon choisis.

Pour ce faire, 2 personnes ont été invitées à compléter le questionnaire. Les 2 ont retourné le questionnaire dûment complété. Un certain nombre de remarques a été enregistré :

- La longueur du questionnaire.
- Ambiguïté de certaines questions.
- Difficulté de répondre avec l'échelle ordinal des niveaux. Les personnes interrogées avaient pour tâche de répondre aux questions en utilisant l'échelle de quatre points : 1 représente la note la plus forte (Souvent, très satisfait, Qualité élevée, Fort impact, très grand usages). Et 4 représente la note la plus faible (jamais, insatisfait, Faible Qualité, non utilisée, aucun impact).
- La taille du questionnaire et la multiplicité des items présente un risque proposé que le répondant ne soit plus attentif au sens des items.

Après la distribution de questionnaire nous obtenons un taux de retour de 100 %, ce qui en raison du mode d'administration choisi par rapport à l'autre mode de diffusion du questionnaire.

5) Le traitement des données :

L'analyse des données s'est faite, sur le plan de l'analyse descriptive, nous avons traité les données à l'aide du logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) sur Windows pour nous permettre de décrire la population échantillonnée. Ainsi, le questionnaire traité comprend 39 questions.

Quatre types de questions ont été utilisés pour construire notre questionnaire. Il comprend, en effet, (14) questions fermées à choix unique (QCU), (8) questions fermées à choix Multiple (QCM) et (15) questions avec échelle ordinal des niveaux et (2) questions de type Ouvertes textes.

Les (39) questions du questionnaire ont été regroupées en (62) variables (nominales) descriptives et (53) variables (ordinal) propres à l'étude.

Section 2 : Présentation de l'organisme d'accueil

1) Introduction du Groupe Delphi :

Delphi est une multinationale opérant dans le domaine de l'industrie automobile.

L'origine de Delphi remonte à la création de New Departure Bell Company à Bristol, dans le Connecticut. La société fut créée en 1888 pour fabriquer le premier carillon de porte

d'entrée. En 1897, l'entreprise commença à contribuer à l'histoire des transports en donnant le jour au premier frein de bicyclette à rétropédalage. Ce fut le coup d'envoi de toute une série de « premières » qui allaient émailler l'histoire de DELPHI.

Aujourd'hui, DELPHI est l'équipementier automobile dont la gamme de composants et de systèmes est la plus diversifiée. DELPHI est également le fournisseur le plus inventif sur le plan technique. Chaque jour une invention voit le jour grâce aux ingénieurs de Delphi et c'est un nouveau produit ou un nouveau procédé qui est créé chaque semaine.

Le Groupe Delphi est fournisseurs de plus de 30 marques de voitures, emploie plus de 205 700 personnes à travers le monde (USA, Canada, Asie Pacifique, Mexique, Portugal, Suède,...), et compte 190 sites de production, 43 joint-ventures, 51 centres client et bureaux de vente, et 32 centres techniques dans 37 pays.

Le Groupe Delphi opère dans 6 domaines d'activités dont chacun offre une diversité de produits, ainsi on trouve :

- Delphi Packard Electric : qui produit les faisceaux électriques (câblage pour voiture)
- Delphi Thermal & Interior : qui fabrique les systèmes de contrôle du climat automobile, les systèmes de refroidissement, les modules du poste de pilotage, les produits intérieurs tels que les tableaux de bord, les systèmes de sac à air et les systèmes de la fermeture intégrée.
- Delphi Product & Service Solutions : appelé aussi service center qui lie les clients avec les autres divisions de production de Delphi.
- Delphi Energy & Chassis : qui produit les systèmes de gestion des moteurs, les systèmes de freins complets, les systèmes de contrôle des freins et les châssis,...
- Delphi Steering : qui produit les systèmes de contrôle de voitures et les systèmes drive line.
- Delphi Electronics & Safety : qui produit les contrôleurs de pouvoir, les sondes et les modules de pouvoir, les radios satellites, ...

2) Delphi Packard Meknès : Fiche signalétique



- **Raison sociale** : DELPHI PACKARD MEKNES .
- **Secteur d'activité** : INDUSTRIE AUTOMOBILE .
- **Date de création** : 01/01/2017 .
- **Forme juridique** : SOCIETE ANONYME (SAS) .
- **Activité** : FABRICATION DE FAISCEAUX ELECTRIQUES POUR LES VOITURES .
- **Patente** : 34253017 .
- **CNSS** : 5203550 .
- **Capital social** : DH .
- **Adresse**: PLOT UL1, AGOPOLIS BUSINESS PARK, MEKNES (MAROC) .
- **Effectif** : ENVIRON 4500 .
- **Tel** : (+212) 0532-04-00-70 .

Delphi Meknès, filiale de la division du Delphi Packard Electric Systems, a été implanté en 2017.

Delphi Meknès est spécialisée dans la fabrication de faisceaux électriques pour voitures. Ces faisceaux sont les premiers composants qui se fixent sur la carrosserie et dont le rôle est d'alimenter électriquement tous les composants et les options de la voiture. Ces faisceaux sont composés d'un ensemble de composants ordonnés de façon logique : fils électriques, terminaux, connecteurs, passe-fils, rubans, tubes isolants, etc.

3) Structure et organisation :

A. *Structure humaine* :

Delphi Meknès emploie approximativement 4500 personnes classés en 3 catégories : Direct Hourly (DH) . Indirect Hourly (IH) & Indirect Salary (IS). Ce classement prend en compte la nature des tâches effectués et le mode du paiement des salaires.

- Première catégorie Direct Hourly (DH) : Cette catégorie est payée à l'heure, fait un

travail purement manuel et est en contact direct avec la production.

- Deuxième catégorie Indirect Hourly (IH) : Cette catégorie est payée à l'heure, mais n'a pas de contact direct avec la production. Il s'agit ici de l'exemple des contremaîtres qui assurent un rôle de contrôle et de supervision.
- Troisième catégorie Indirect Salary (IS) : Cette catégorie réalise des tâches non liées directement à la production et n'est pas payée à l'heure mais plutôt sur une base fixe mensuelle.

B. *Organisation des différents départements :*

- **Le département Qualité** : vu que la qualité joue de plus en plus un rôle primordial dans le domaine concurrentiel de l'industrie, ce département se charge du contrôle des différents produits finaux afin de garantir aux clients la qualité de leurs produits avec leurs propres exigences. Le contrôle se fait au niveau du produit fini ainsi que par validation et supervision des différents processus de fabrication.
- **Direction des Ressources Humaines** : s'occupe de la gestion administrative du personnel ainsi que de leurs charges sociales, sécurité et gestion des horaires. Le recrutement, la gestion des carrières, la formation ainsi que la communication interne font partie des missions accomplies par cette Direction.
- **Département logistique** : c'est au niveau de ce département que s'effectue l'ensemble des opérations d'approvisionnement et de planification des commandes. De ce fait le département logistique forme l'une des unités cerveaux internes à DELPHI vu son implication directe dans la satisfaction du client via une bonne gestion des délais.
- **Département production** : comme son nom l'indique ce département est responsable de la production des câbles, et donc de la transformation de la matière première en produits finis. Il se charge, donc, de la fabrication de produits conforme dans les délais déjà planifiés et aux moindres coûts.
- **Département maintenance** : se charge de la maintenance dans les différentes zones de l'usine, il s'occupe donc de l'ensemble des actions permettant de maintenir ou de rétablir les biens dans un état spécifié et en mesure d'assurer leurs service et fonctions déterminées. Deux types de maintenance sont faites : Une maintenance préventive et une maintenance corrective.
- **Département coupe et préparation** : s'occupe de l'alimentation des chaînes de production en fils, il se divise en deux zones : une pour la coupe et l'autre pour la préparation.
- **Département ingénierie** : ce département est divisé en trois unités : ingénierie de

Process, ingénierie Méthode et ingénierie industrielle.

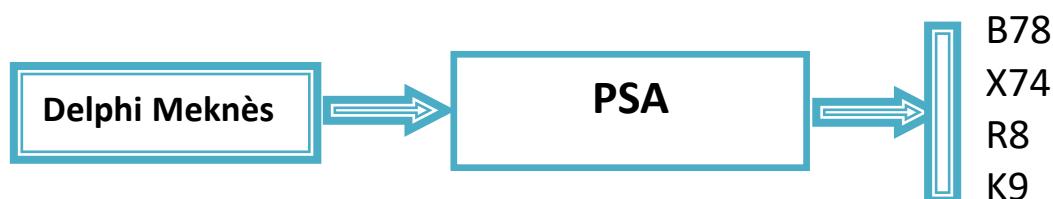
4) Les clients de Delphi Maroc :

Les clients de Delphi Automotive Systems Maroc sont au nombre de 4 dans plus de 20 différentes localisations ils se définissent comme suit :

- **FIAT** (Torino, Termoli, FMA) .
- **RENAULT** (Valladolid, Flins, Revoz, Dieppe, Maubeug, Casablanca) .
- **OPEL** (Zaragoza, Azambuja, Eisenach) .
- **PSA** (Vigo, Madrid, Mangualde, Mulhouse, Sochaux, Aulnay, Poissy, Aulnay, Poissy, Ryton, Rennes).

Dans chaque pays où se concentrent plusieurs clients, il existe un centre (Service Center) à partir duquel se fait la distribution des produits vers leurs destinations. On y trouve ainsi :

- **CSC Torino** : Italie
- **Guarda** : Portugal
- **Belchite** : Spain
- **Gefco Hordain** : France
- **Gefco Survilliers** : France



5) Spécificités et culture d'entreprise :

Voici, en quelques mots, ces principaux points d'excellence du groupe :

A. Les valeurs de Delphi :

Dans une entité mondiale, le bon fonctionnement dépend d'une organisation unie qui partage les mêmes valeurs. Chez Delphi, elles sont au nombre de cinq :

- **L'enthousiasme pour le client** : Les intérêts de nos clients doivent toujours passer en premier.

- **La confiance dans les relations** : Nous attendons de nos employés qu'ils créent et entretiennent des relations de confiance et de respect à travers tout ce qu'ils font.
- **Intégrité** : Nous nous engageons à respecter pleinement la lettre de l'esprit des lois, des règlements et les règles d'éthique qui nous régissent.
- **Responsabilité vis à vis de la société** : C'est vis à vis de la société tout entière que nous nous considérons responsables. Ces responsabilités au sens large se doivent d'obéir aux règles de comportement les plus strictes
- **La passion de l'Excellence** : Nous sommes déterminés à atteindre l'Excellence dans tout ce que nous accomplissons. Notre succès futur dépend de notre adhésion sans compromis à notre vision et aux principes fondamentaux de l'excellence.

B. *Les principes fondamentaux de l'excellence* :

- **La priorité** : Le Client
- **La performance** : Faire bien dès la première fois et à chaque fois.
- **La méthode** : l'innovation et l'amélioration continue.
- **Le contrôle** : Le feedback du client.
- **Les Hommes** : La motivation et l'enthousiasme de nos employés.
- **Le style** : Le travail d'équipe.
- **La récompense** : La reconnaissance et la sécurité.

C. *LES 5 S* :

- **Débarras** : Se débarrasser de tous ce qui est inutile .
- **Ordre** : Veiller à mettre chaque chose à sa place .
- **Propreté** : Ne pas salir ou jeter n'importe où .
- **Hygiène** : Notre sécurité et notre santé avant tout .
- **Discipline** : Respecter les normes et le règlement interne de Delphi à la lettre.

Par ailleurs, en sus des exigences et des attentes de chaque client, notre unité doit également veiller à remplir les conditions de qualité requises par Delphi Corporation. Le DBS définit toutes les exigences en matière de Qualité Totale.

Dans notre entité, les instructions et les procédures DBS doivent être appliquées à la lettre.

Même nos fournisseurs doivent respecter les normes de qualité définies lors du processus de fabrication. La Direction de DELPHI Maroc s'engage à mettre en œuvre toutes les ressources nécessaires pour mener à bien cette politique. Cette politique est communiquée à tous les membres de l'Entreprise.

De par la nature de son activité, Delphi considère la formation comme étant un pilier de sa réussite. Consciente de la valeur du potentiel humain, l'entreprise intègre un système de formation obligatoire pour tout nouveau salarié quelle que soit sa fonction. A l'issue de cette formation les participants sont familiarisés avec les concepts et les procédures de travail utilisées dans l'usine. Chaque année, un plan de formation est élaboré visant l'ensemble du personnel. Ce plan vise à assurer l'épanouissement du potentiel humain, élément capital pour assurer notre compétitivité et notre pérennité.

D. *La communication & l'information :*

La communication est un élément fondamental qui permet de véhiculer des informations, de favoriser le contact interpersonnel et interdépartemental, et d'informer le personnel, afin de créer une ambiance de travail favorable et d'améliorer la productivité.

La circulation de la bonne information se doit donc d'être régulière et de mettre au courant le personnel de tout ce qui le concerne, afin d'éviter la propagation des rumeurs, de la fausse information ou encore de l'information déformée.

A cet effet, Delphi a prévu :

- Des campagnes de communication sensibilisant les employés sur des thèmes intéressants.
- Des tableaux d'affichage qui sont accrochés dans différents points de l'usine,
- Une communication des informations internes,
- Une communication relative à la santé, l'hygiène et la sécurité
- Un grand écran de communication.

E. *L'importance du respect des normes et des procédures :*

Avoir une organisation mondiale ne signifie pas seulement être présents dans différents pays, mais aussi procéder comme une organisation unie, en tirant profit des meilleures idées partout dans le monde, afin d'assurer une amélioration continue.

C'est pourquoi il est important de veiller à l'observation des normes et à l'adéquation des procédures établies avec les objectifs définis. Cela constitue un des fondements de la vision mondiale de Delphi.

Section 3 : Analyse et interprétation des résultats

1) Description générale des données sociodémographiques :

Nous aborderons dans un premier lieu une analyse descriptive de l'ensemble des données recueillies. Susceptibles d'influencer (certaines perceptions) les différentes variables de l'étude. Avant de passer à l'analyse des résultats acquis à partir de notre questionnaire.

A. Composition de l'échantillon selon l'âge :

Tableau 5. Composition de l'échantillon selon l'âge

AGE	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
18-30 ans	17	68,0	68,0	68,0
31-40 ans	7	28,0	28,0	96,0
41-50 ans	1	4,0	4,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Commentaire du tableau N° 01 :

D'après le tableau N° 01, on constate que 68 % de la population étudiée est âgée entre 18 et 30 ans, et 28 % entre 31- 40 ans.

Cependant, le nombre de salariés qui ont plus de 41 ans et le plus faible, représentant 1 % de notre échantillon. Ce constat peut être justifié par le recrutement massif et la faite que la société reste nouvelle dans la région.

B. Composition de l'échantillon selon le sexe :

Tableau 6. Composition de l'échantillon selon le genre.

SEXE	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Masculin	15	60,0	60,0	60,0
Féminin	10	40,0	40,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Commentaire du tableau N° 02 :

La répartition selon le sexe indique que l'échantillon est représenté, à majorité d'hommes

(60%) et (40 %) de femmes.

C. Composition de l'échantillon selon l'ancienneté à la Société Delphi Meknès :

Tableau 7. Composition de l'échantillon selon l'ancienneté.

Nombre d'années d'expérience	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
5 ans ou moins	16	64,0	64,0	64,0
6 à 10 ans	4	16,0	16,0	80,0
11 à 15 ans	3	12,0	12,0	92,0
16 à 20 ans	1	4,0	4,0	96,0
21 ans ou plus	1	4,0	4,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Commentaire du tableau N° 03 :

64 % des employés questionnés, ont une ancienneté de moins de 06 ans de travail au sein de la société et 16 % ont entre 6 et 10 ans ,12 % ont une ancienneté entre 11 et 15 ans , 4% pour les employés entre 16 et 20 ans et le même pourcentage pour les employés ayant 21 et plus .

D. Composition de l'échantillon selon le niveau d'instruction :

Tableau 8. Composition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.

Niveau d'étude	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1er cycle	1	4,0	4,0	4,0
2ème cycle	11	44,0	44,0	48,0
3ème cycle	13	52,0	52,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Commentaire du tableau N° 04 :

La répartition de l'échantillon comme le montre le tableau N°04, indique que : seulement 4% de la population étudiée à un niveau de 1^{er} cycle contres 44 % ont un niveau de 2ème cycle (ingénieurs et responsables de structure) et la majorité soit 52 % ont un niveau de 3ème cycle.

E. Composition de l'échantillon selon la catégorie Socioprofessionnelle :**Tableau 9. Composition de l'échantillon selon le Domaine de spécialisation.**

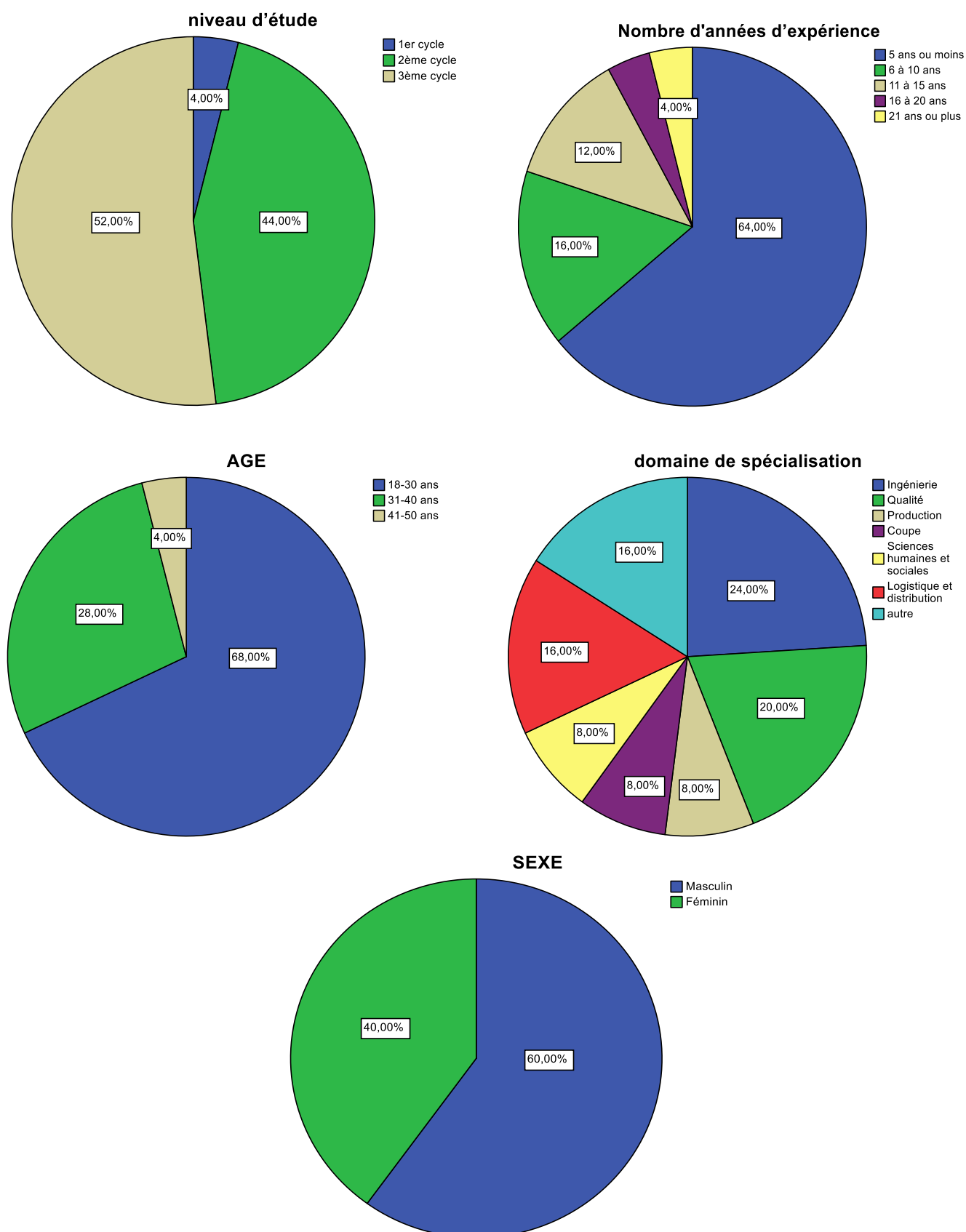
Domaine de spécialisation	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ingénierie	6	24,0	24,0	24,0
Qualité	5	20,0	20,0	44,0
Production	2	8,0	8,0	52,0
Coupe	2	8,0	8,0	60,0
Sciences humaines et sociales	2	8,0	8,0	68,0
Logistique et distribution	4	16,0	16,0	84,0
Autre	4	16,0	16,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Commentaire du tableau N° 05 :

Notre questionnaire a été distribué auprès des cadres et responsables.

Le domaine de spécialisation de 24% de la population est l'ingénierie, 20 % ont comme spécialité la Qualité, la part de la production la coupe et les science humaines et sociales est 8% pour chaque spécialité, 16% pour la logistique et la distribution, et le même pourcentage pour les autres spécialités.

Graphe 1 : Récapitulatif des caractéristiques des répondants en pourcentage



2) Évaluation de l'impact de la qualité du système d'information :

Tableau 10. Les nouvelles technologies d'information et de communication disponible pour le responsable.

Les nouvelles technologies d'information et de communication	Réponses		Pourcentage d'observations
	N	Pourcentage	
• MS office (Word, Excel, Etc.)	25	28,1%	100,0%
• Messagerie électronique (Outlook.com, Gmail ...)	25	28,1%	100,0%
• Outils de management du projet. (MS Project ...)	7	7,9%	28,0%
• Enterprise Resource Planning (ERP) (SAP, Oracle E-Business Suite ...)	9	10,1%	36,0%
• Business Intelligence (POWER BI ...)	1	1,1%	4,0%
• Outils de conférence (Vision conférence, Skype Business...)	21	23,6%	84,0%
• Système de gestion informatisé des documents (Mule Soft, Dell Boomi ...)	1	1,1%	4,0%
Total	89	100,0%	356,0%

Commentaire du tableau N° 10 :

Concernant la question relative à la dotation des ordinateurs en logiciels et systèmes de bases, tous les ordinateurs des responsables, constituant l'échantillon de l'étude, sont équipés en MS office (Word, Excel, etc.), ce système est fréquemment utilisé par les responsables de notre échantillon. Ces ordinateurs sont aussi équipés en totalité avec la messagerie électronique, Ceci, peut être justifié par la nature de l'activité de cette entreprise qui nécessite de disposer de tels moyens de communication. 84% des responsables de notre échantillon utilisent fréquemment Skype business dans leur communication avec leurs différents partenaires. Ceci est lié à la spécificité de ce moyen de communication en particulier dans les réunions virtuelles. Le tableau montre que la fréquence d'utilisation d'ERP représente le tiers des responsables avec un taux de 36 % de l'échantillon et 4% pour les outils d'aide à la décision (power BI etc.) ce qu'est faible. D'après le tableau, pratiquement tous les moyens modernes de la communication sont utilisés par l'entreprises.

Tableau 11. Les technologies d'aide à la décision disponible au niveau d'ERP utilisé par les responsables.

La Technologie D'ERP permet de : ^a		Réponses		Pourcentage d'observations
		N	Pourcentage	
Valide	Fournir un tableau de bord avec des alertes	9	29,03%	36,0%
	Utiliser des méthodes d'aides à la décision	12	38,71%	48,0%

Manquant	Système	10	32,26%	40,0%
Total		31	100,0%	124,0%

Commentaire du tableau N° 11 :

Près de 40% des responsables de notre échantillon ne disposent pas de technologies de supports à la prise de décision (ERP, power BI). Ces technologies permettent de fournir des tableaux de bord avec alertes et utiliser des méthodes d'aide à la prise de décision. Le Tableau N°11 donne la fréquence d'utilisation des outils d'aide à la décision disponible au niveau d'ERP. Ainsi, seulement 36% disent que l'ERP leur permet d'avoir des tableaux de bord avec des alertes et seulement 48% ont un accès ou pouvant utiliser des techniques d'aide à la décision supporter par l'ERP.

Tableau 12. La durée nécessaire à la maintenance en cas de panne.

En cas de panne dans votre application ou dysfonctionnement de votre système informatique la maintenance se fait dans une durée ?					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Court	11	44,0	44,0	44,0
	Moyen	11	44,0	44,0	88,0
	Long	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Commentaire du tableau N° 12 :

En cas de panne du SI, les entreprises assurent la maintenance par leurs propres moyens et/ou font appel à un fournisseur de ce service. Dans l'optique d'une réduction continue des pannes et de l'amélioration permanente de l'efficacité du SI, d'après le tableau 44 % des responsables de notre échantillon estiment que la durée de la maintenance est courte et le même pourcentage des responsables estiment que la durée est moyenne est seulement 12% disent que la durée est lente.

Tableau 13. Le niveau de la qualité du SI utilisé Par les responsables de l'entreprise.

	Moyenne	Ecart type	Minimum	Maximum
Accessibilité	1,79	0,721	1	3
Facilité d'utilisation	1,88	0,612	1	3
Facilité d'interrogation	2	0,659	1	3
Qualité de traitement	2	0,659	1	3
Facilité d'apprentissage	2,04	0,69	1	3

Gestion multi tâches	2,08	0,654	1	3
Temps-réponse	2,13	0,612	1	3
Intégration des systèmes	2,29	0,624	1	3

Commentaire du tableau N° 13 :

Le tableau présente les statistiques relatives au niveau de la qualité du SI utilisé par les répondants dans l'entreprise. Avec une moyenne respective de 1,79 et 1,88, les variables accessibilité et Facilité d'utilisation sont en tête du peloton avec un niveau de qualité assez bonne. Ces deux variables sont suivies par la Facilité d'interrogation, Qualité de traitement qui, avec des moyennes respectives de 2 chacun, ont un niveau de qualité situées entre une qualité assez bonne et une qualité moyenne. Les variables restants (La facilité d'apprentissage et la gestion multi projet le Temps-réponse et Intégration des systèmes) ont un niveau de moyenne avec des moyennes entre 2,04 et 2,29.

Tableau 14. Le niveau de la qualité du SI utilisé Par les responsables de l'entreprise selon l'importance.

	Fréquence	Pourcentage	Moyenne	Ecart type
Accessibilité				
Le plus important	4	17,4	3,22	2,110
choix 2	8	34,8		
choix 3	4	17,4		
choix 4	1	4,3		
choix 5	2	8,7		
choix 6	1	4,3		
choix 7	2	8,7		
Le moins important	1	4,3		
Total	23	100,0		
Facilité d'utilisation				
le plus important	6	30,0	3,45	2,373
choix 2	2	10,0		
choix 3	5	25,0		
choix 5	2	10,0		
choix 6	3	15,0		
le moins important	2	10,0		
Total	20	100,0		

Facilité d'apprentissage				
le plus important	5	22,7	3,95	2,340
choix 2	2	9,1		
choix 3	3	13,6		
choix 4	3	13,6		
choix 5	3	13,6		
choix 6	1	4,5		
choix 7	4	18,2		
le moins important	1	4,5		
Total	22	100,0		
Intégration des systèmes				
le plus important	1	5,3	4,16	1,708
choix 2	2	10,5		
choix 3	4	21,1		
choix 4	5	26,3		
choix 5	2	10,5		
choix 6	3	15,8		
choix 7	2	10,5		
Total	19	100,0		
Qualité de traitement				
le plus important	4	21,1	4,53	2,270
choix 2	1	5,3		
choix 3	1	5,3		
choix 5	4	21,1		
choix 6	7	36,8		
choix 7	1	5,3		
le moins important	1	5,3		
Total	19	100,0		
Temps-réponse				
le plus important	3	15,8	5,05	2,571
choix 2	1	5,3		
choix 4	5	26,3		
choix 5	2	10,5		
choix 7	3	15,8		

le moins important	5	26,3		
Total	19	100,0		
Gestion multi tâches				
le plus important	2	10,5	5,42	2,434
choix 2	2	10,5		
choix 4	2	10,5		
choix 5	2	10,5		
choix 6	2	10,5		
choix 7	5	26,3		
le moins important	4	21,1		
Total	19	100,0		
Facilité d'interrogation				
choix 2	2	10,0	5,80	2,042
choix 3	1	5,0		
choix 4	3	15,0		
choix 5	2	10,0		
choix 6	2	10,0		
choix 7	5	25,0		
le moins important	5	25,0		
Total	20	100,0		

Commentaire du tableau N° 14 :

Pour évaluer l'importance relative de chaque variable de la qualité du SI, nous avons énuméré sur une échelle de 1 à 8 où 1 est égal à la qualité la plus importante et 8 à la moins importante. Les tableaux 8, 9 et 10 qui présentent les résultats relatifs à cette évaluation, révèlent que le tiers des répondants (35%) considèrent la facilité d'utilisation comme la qualité la plus importante avec une moyenne égale à 3,22 et un écart-type de 2,11. La Facilité d'utilisation se classe au second rang parce que 30% des répondants la considèrent comme une qualité importante avec une moyenne égale à 3,45 et un écart-type de 2,37. La facilité d'apprentissage et Intégration des systèmes occupent le troisième et quatrième rang avec des moyennes respectives de 3,95, 4,16 et des écarts-types respectifs de 2,45 et 1,71 (le plus faible). Même si l'accessibilité occupe le quatrième rang en terme de moyenne, il ne demeure pas moins qu'en terme de pourcentage, 23,1% de répondant lui donnent un score de 1 c'est-à-dire la qualité la plus importante. Les quatre variables qui restent se situent au-dessus de l'importance moyenne de 4,5.

Nous remarquons à partir de cette analyse que la perception du niveau de qualité du SI et de

l'importance relative de cette qualité diffère énormément dans l'évaluation que font les responsables dans l'entreprise. L'exemple du temps de l'Intégration des systèmes qui occupe le quatrième rang en terme d'importance relative à la qualité du SI et le huitième rang en terme de niveau de qualité, illustre assez bien les différences de perceptions que nous venons de mentionner.

3) Evaluation de l'impact de la qualité de l'information :

Tableau 15. La source des logiciels utilisé par les responsables de l'entreprise.

La source des logiciels utilisé par les responsables de l'entreprise				
		Réponses		Pourcentage d'observations
		N	Pourcentage	
	Les logiciels utilisés sont Développés par l'entreprise	8	29,6%	36,4%
	Les logiciels utilisés sont Achetés auprès d'une société informatique spécialisée	19	70,4%	86,4%
Total		27	100,0%	122,7%

Commentaire du tableau N° 15 :

Les logiciels et applications utilisés au travail sont soit développés par l'entreprise elle-même, achetés auprès d'un fournisseur ou les deux à la fois. La majorité des entreprises préfèrent acheter les logiciels que de les développer dans l'entreprise. Dans notre entreprise les deux sources sont utilisées. Les responsables composante notre échantillon confirment ça avec une majorité de 70% des cadres utilisent des logiciels achetés et 30 % utilisent des logiciels développés par l'entreprise.

Tableau 16. L'Identification des besoins des gestionnaires en matière d'information nécessaire à leur prise de décision.

L'entreprise procède t- elle à l'identification de tous vos besoins en information concernant vos décisions ?					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	19	76,0	76,0	76,0
	non	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Commentaire du tableau N° 16 :

Les responsables estiment à 76 % que les besoins en information sont suffisamment identifiés. Cela va impacter nécessairement la qualité de l'information produite par le système. Environ 24% seulement pensent le contraire.

Tableau 17. Le Niveau d'utilisation des méthodes et supports de Collecte de l'information.

	Moyenne	Ecart type	Minimum	Maximum
Je collecte l'information personnellement	2,04	0,976	1	4
Je désigne quelqu'un du personnel qui est à collecter les informations	2,48	0,994	1	4
Je distribue les missions de collectent des informations à plusieurs personnes chacun son rôle	2,22	1,085	1	4
J'utilise le système informatisé pour collecter les informations	1,78	0,902	1	4
J'utilise les résultats des recherches et des études afin de collecter les informations	2	0,905	1	4

Commentaire du tableau N° 17 :

La collecte de l'information est une étape déterminante dans le processus décisionnel, c'est pourquoi nous avons intégré cette variable dans notre étude. Il est indispensable d'analyser la façon dont l'information est collectée et les moyens utilisés pour sa collecte. Le tableau N° 17 donne les différents supports utilisés pour collecter les informations, d'après le tableau en remarque que l'utilisation du système d'information a un moyen de 1,78 soit un usage fort en comparaison avec les autres supports ont un moyen varie entre 2 et 2,48 soit un usage moyen.

Tableau 18. Les différents obstacles rencontrés lors de la collecte des informations.

Les différents obstacles rencontrés lors de la collecte des informations					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Manque de donnée dans l'environnement	2	8,0	10,0	10,0
	Manque de donnée de qualité	4	16,0	20,0	30,0
	Longueur du temps nécessaire à la collecte d'information	12	48,0	60,0	90,0
	Autre	2	8,0	10,0	100,0
	Total	20	80,0	100,0	
Manquant	Système	5	20,0		
Total		25	100,0		

Commentaire du tableau N° 18 :

Le Tableau N°18 donne les obstacles rencontrés lors de la collecte d'information.

Le handicap le plus rencontré par les entreprises lors de la collecte de l'information est

relatif à la lenteur de sa disponibilité (48%). Le deuxième est relatif à la qualité de l'information collectée (16%), ce qui peut remettre en cause la performance du système et l'efficacité de toute prise de décision.

Tableau 19. Les différentes sources d'information utilisées par les responsables dans la prise de décisions.

Les sources d'information ^a		Réponses		Pourcentage d'observations
		N	Pourcentage	
	L'expérience	15	26,3%	60,0%
	Les normes et les procédures préétablis	20	35,1%	80,0%
	L'intuition	2	3,5%	8,0%
	Les données et les faits passés	11	19,3%	44,0%
	Tableaux de bord	7	12,3%	28,0%
	Les techniques quantitatives d'aides à la décision (optimisation, simplexe...)	2	3,5%	8,0%
Total		57	100,0%	228,0%

Commentaire du tableau N° 19 :

Les modèles de la décision s'inspirent de multiples sources pour certains individus de notre échantillon. Pour une décision donnée, il s'agit de combiner toutes les sources nécessaires d'informations. De la multitude des sources d'information dépendra l'efficacité de la décision à prendre. Le tableau nous montre que les sources les plus utilisés sont Les normes et les procédures préétablis par l'entreprise (35%), L'expérience (26%) et Les données et les faits passés (19%).

Tableau 20. Les sources d'information informatisées utilisé par les responsables dans la prise de décisions.

Les sources d'information ^a		Réponses		Pourcentage d'observations
		N	Pourcentage	
	Tableaux de bord	18	27,7%	78,3%
	Rapports périodiques	19	29,2%	82,6%
	Rapports périodiques	3	4,6%	13,0%
	Les systèmes experts	9	13,8%	39,1%
	Base de données d'entreprise	16	24,6%	69,6%
Total		65	100,0%	282,6%

Commentaire du tableau N° 20 :

D'après le tableau les individus composant notre échantillon s'inspirent de multiples sources d'information informatisé pour trouver les informations nécessaires à la prise de décision

avec 29% pour les rapports périodiques, 28% les tableaux de bord 25% les base de données.

Tableau 21. L'impact du système d'information sur la qualité de l'information.

	Moyenne	Ecart type	Minimum	Maximum
La rapidité de l'accès à l'information au moment de la prise décision	1,27	0,456	1	2
La simplicité et la clarté de l'information au moment de la prise de décision	1,32	0,477	1	2
La disponibilité de l'information précise au moment de la décision	1,45	0,51	1	2
La pertinence de l'information au moment de la décision	1,52	0,512	1	2
L'efficacité de la prise de décision	1,73	0,55	1	3
Le partage de l'information qu'ont rapport avec la prise de décision	1,77	0,528	1	3

Commentaire du tableau N° 21 :

Le tableau présente les statistiques descriptives relatives à l'impact du SI sur la qualité de l'information produite. De celui-ci, il ressort que la variable de la qualité de l'information la plus appréciée par les personnes échantillonnées est La rapidité de l'accès à l'information au moment de la prise décision avec une moyenne de 1,27, un écart-type de 0,45, un minimum de 1 et un maximum de 2. Une telle moyenne signifie que l'impact du SI sur La rapidité de l'accès à l'information est fort. La pertinence de l'information est la deuxième variable la plus appréciée par les répondants avec une moyenne de 1,32 et un écart-type de 0,47, les autres variables ont des valeurs varient entre 1,45 et 1,77 ce qui montre l'impact forte du système d'information sur la qualité de l'information.

4) Evaluation de l'impact d'utilisation du système :

Tableau 22. La fréquence de l'utilisation d'ordinateur, d'intranet et d'internet dans le travail.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
La fréquence de l'utilisation d'ordinateur					
Valide	Toujours	21	84,0	84,0	84,0
	Souvent	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	
La fréquence de l'utilisation d'intranet (Réseau local)					
Valide	Souvent	25	100,0	100,0	100,0

	Total	25	100,0	100,0	
La fréquence de l'utilisation d'internet					
Valide	Souvent	15	60,0	62,5	62,5
	Parfois	6	24,0	25,0	87,5
	Rarement	3	12,0	12,5	100,0
	Total	24	96,0	100,0	
Manquant	Système	1	4,0		
	Total	25	100,0		

Commentaire du tableau N° 22 :

La totalité de notre échantillon utilise de manière quotidienne un ordinateur connecter avec l'intranet et l'internet au travail. Ceci montre l'intérêt et l'utilité de ces moyens dans l'accomplissement des tâches journalières au travail. Parmi les 25 responsable dans la société seulement 12% des cadres utilisent l'internet rarement ce qui nous montre le rôle d'internet dans le monde de travail de nos jours.

Tableau 23. Les motifs d'utilisation d'intranet et d'internet dans le travail.

	Réponses		Pourcentage d'observations
	N	Pourcentage	
Les motifs d'utilisation d'intranet ^a			
• Pour communiquer entre le personnel au sein de l'entreprise	24	20,7%	96,0%
• Pour communiquer entre le personnel au sein des unités	17	14,7%	68,0%
• Pour obtenir des informations	21	18,1%	84,0%
• Pour créer un travail collaboratif	13	11,2%	52,0%
• Pour la gestion des opérations	18	15,5%	72,0%
• Pour faire circuler les documents	22	19,0%	88,0%
• Autre	1	0,9%	4,0%
Total	116	100,0%	464,0%
Les motifs d'utilisation d'internet ^a			
• Recherche d'information	19	28,8%	79,2%
• Transférer des documents	16	24,2%	66,7%
• Echange d'information	16	24,2%	66,7%
• Pour faire circuler des documents	15	22,7%	62,5%
Total	66	100,0%	275,0%

Commentaire du tableau N° 23 :

La fréquence d'utilisation de l'intranet est très grande, vu les fonctionnalités offertes et les spécificités de ce moyen de communication. L'intranet est utilisé le plus souvent pour le

motif de communication (21%), de circulation des documents (19%) et d'obtention de l'information (18%). Le tableau nous donne une idée de la disposition d'Internet au sein de l'entreprise.

Tous les responsables de notre échantillon sont connectés à l'internet, sans exception. Vu l'intérêt que représente l'internet comme moyen de communication et source d'information, il est fréquemment utilisé par les responsables de notre échantillon. Les motifs d'utilisation de la connexion internet est donnée par le tableau N°23. Le motif le plus récurrent de l'utilisation d'internet est la recherche de l'information (29%), suivi par l'échange de l'information et le transfert des documents (24%) chacun.

Tableau 24. Le niveau de complexité des logiciels utilisé par les responsables de l'entreprise.

Les logiciels utilisés par les responsables sont simples à utiliser ?					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	23	92,0	92,0	92,0
	non	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Commentaire du tableau N° 24 :

Le tableau N°24 montre le nombre des responsables qui rencontrent des difficultés dans l'utilisation des logiciels. 92% des gestionnaires considèrent que les logiciels dont ils disposent sont faciles à utiliser. Les deux responsables qui estiment que les logiciels sont difficiles à manipuler n'ont effectué aucune formation relative à l'utilisation de ces logiciels.

Tableau 25. Le nombre de fois les responsables ont bénéficié d'une formation par l'entreprise concernant les NTIC.

Nombre de fois les responsables ont bénéficié d'une formation par l'entreprise concernant les NTIC					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Une fois	1	4,0	4,2	4,2
	Deux fois	2	8,0	8,3	12,5
	Trois fois	1	4,0	4,2	16,7
	Plus de trois fois	2	8,0	8,3	25,0
	Jamais	18	72,0	75,0	100,0
	Total	24	96,0	100,0	
Manquant	Système	1	4,0		
Total		25	100,0		

Commentaire du tableau N° 25 :

Les résultats de l'enquête montrent que plus de 75% des cadres de notre échantillon n'ont pas bénéficié d'une formation en matière d'utilisation des NTIC. Ceci explique, en partie, les difficultés rencontrées pour expliquer les questions des différents axes constituant notre questionnaire. Le fait que la plupart des cadres de notre échantillon sont des lauréats des universités ou des écoles d'ingénierie, ayant déjà reçu une formation durant leur cursus et utilisant une technologie informatique de base, justifie à certaines limites le taux faible de formation des cadres en matière des NTIC. Le nombre de formations dont ont bénéficié les responsables d'entreprises, varie entre une fois et plus de trois fois, tel qu'il est illustré dans le tableau.

Tableau 26. La fréquence de l'utilisation des logiciels de gestion relative au poste de responsable.

La fréquence de l'utilisation des logiciels de gestion relative au poste de responsable.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Souvent	17	68,0	73,9	73,9
	Parfois	4	16,0	17,4	91,3
	Rarement	2	8,0	8,7	100,0
	Total	23	92,0	100,0	
Manquant	Système	2	8,0		
Total		25	100,0		

Tableau 27. Les tâches réalisables par les logiciels de gestion relative au poste de responsable.

Les tâches réalisables par les logiciels de gestion relative au poste de responsable ^a			
	Réponses		Pourcentage d'observations
	N	Pourcentage	
Saisir et traiter des opérations quotidiennes	19	20,9%	82,6%
Faire un suivi rigoureux de votre activité	14	15,4%	60,9%
Stockage de l'information nécessaire à la gestion	20	22,0%	87,0%
Automatiser certaines tâches routinières de l'activité	18	19,8%	78,3%
Actualiser l'information au moment de décision	11	12,1%	47,8%
Autre	9	9,9%	39,1%
Total	91	100,0%	395,7%

Commentaire des tableaux N° 26 et 27 :

Concernant la question relative à la dotation des ordinateurs en logiciels de gestion relative à la fonction des responsables, deux responsables seulement ne disposent pas des logiciels

de gestion. Les autres utilisent fréquemment ces logiciels pour répondre à leur besoin (saisir et traiter des opérations quotidiennes, élaborer des rapports périodiques, faire un suivi rigoureux des activités, stocker l'information nécessaire à la gestion, automatiser certaines tâches routinières relatives à l'activité et actualiser l'information au moment de la décision) en matière de gestion.

Toutefois, les informations fournies par les logiciels de gestion sont stockées dans une base de données, placée dans un serveur à l'intérieur de l'entreprise. Ou ils sont contenus à l'intérieur des ordinateurs des responsables.

L'analyse des données confirme la validité de notre hypothèse relative à l'impact direct du SI et la qualité de l'information, à savoir : La qualité du SI et La qualité de l'information affectent positivement l'utilisation du SI (**H1a**).

5) Evaluation de l'impact de la satisfaction de l'utilisateur :

Tableau 28. La participation des gestionnaires à la conception de système d'information.

Trouvez-vous que c'est indispensable de participer à la conception de système d'information pour adapter ces NTIC à vos besoins ?					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	18	72,0	72,0	72,0
	non	7	28,0	28,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Commentaire du tableau N° 28 :

La participation du personnel à la phase de la conception du SI est à 72% déterminante de sa réussite et de son efficacité. Ce qui va influencer nécessairement la satisfaction des utilisateurs.

Tableau 29. L'implication de l'entreprise dans le développement de son système d'information.

Pensez-vous que l'entreprise est intéressée par le développement de son système d'information ?					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	21	84,0	84,0	84,0
	non	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Commentaire du tableau N° 29 :

Les responsables estiment que la phase du développement du système d'information a un

impact positif sur l'amélioration de la qualité de l'information produit par le système, la phase de développement est déterminante dans l'efficacité et la réduction de l'incertitude lors de la prise de décision. Le tableau N°29 nous montre que l'entreprise est intéressée par le développement de son système d'information (84 %) des interrogées.

Tableau 30. Disponibilité des NTIC requis pour effectuer le travail confortablement.

Pensez-vous que l'entreprise a équipé votre bureau des logiciel et applications nécessaires pour réaliser votre travail confortablement					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	21	84,0	84,0	84,0
	non	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Commentaire du tableau N° 30 :

Les responsables estiment à 84 % que les besoins en technologie d'information sont suffisamment identifiés et que l'entreprise leur fournissant des logiciels et applications nécessaire à la réalisation de leur travail confortablement soit par le développement interne ou l'achat auprès des boîtes informatiques. Seulement 16% pensent le contraire.

Tableau 31. Le niveau de satisfaction générale par rapport à la qualité du SI.

Le niveau de satisfaction générale par rapport à la qualité du SI					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très satisfait :	6	24,0	24,0	24,0
	Satisfait	14	56,0	56,0	80,0
	Plus ou moins insatisfait	2	8,0	8,0	88,0
	Insatisfait	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Commentaire du tableau N° 31 :

L'évaluation globale du SI par l'indicateur de niveau de satisfaction des utilisateurs, donne un bon indicateur à 56% et un très bon indicateur à 24%. Ceci confirme la validité de notre hypothèse relative à l'impact direct du SI et la qualité de l'information, à savoir : La qualité du SI et La qualité de l'information affectent positivement la satisfaction de l'utilisateur du SI (H1b).

La contribution du système d'information l'efficacité de l'utilisation et la satisfaction des utilisateurs est analysée à travers plusieurs indicateurs, à savoir la qualité de l'information (disponibilité, rapidité, traitement), et la qualité de l'information (la simplicité, pertinence ...).

6) Évaluation de l'impact du SI sur Prise de décision individuelle :

Tableau 32. L'impact du développement du système d'information sur la réduction de l'incertitude de la prise de décision.

L'impact du développement du système d'information sur la réduction de l'incertitude de la prise de décision ?					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très bon	5	20,0	20,0	20,0
	Bon	13	52,0	52,0	72,0
	Moyen	6	24,0	24,0	96,0
	Faible	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Commentaire du tableau N° 32 :

Les gestionnaires estiment que le développement du système d'information a un impact positif sur la réduction de l'incertitude lors de la prise de décision. Ainsi, cette étape d'élaboration du système d'information est déterminante dans l'efficacité de la prise de décision. Le tableau N°32 donne le niveau d'impact de développement du système d'information sur la réduction de l'incertitude de la prise de décision. Ainsi, 52% des gestionnaires voient que l'impact est bon de plus 20% disent que l'impact est très bon, et seulement 4% qui disent que l'impact est faible. Ceci confirme la validité de notre hypothèse relative à l'impact indirect du SI et la qualité de l'information, à savoir : La qualité du SI et La qualité de l'information affectent positivement la Prise de décision individuelle (**H1c**).

Tableau 33. L'impact du système d'information sur l'amélioration de la performance de l'information.

	Moyenne	Ecart type	Minimum	Maximum
Amélioration de la disponibilité de l'information	1,50	,780	1	4
Amélioration de la rapidité de circulation de l'information	1,67	,816	1	4
Amélioration de l'analyse et du traitement de donnée	1,67	,816	1	4
Amélioration de votre rendement au travail	1,71	,690	1	4
Votre satisfaction de votre système d'information	1,88	,741	1	4

Commentaire du tableau N° 33 :

Le système d'information affecte positivement la disponibilité de l'information pour 1,5 comme moyenne et un écart-type de 0,78. Ce qui va avoir un impact positif sur la prise de décision. Tandis que le niveau d'amélioration de la rapidité de l'information et l'amélioration

de l'analyse et du traitement de donnée l'indicateur est aussi bon à 1,67. L'introduction du système d'information rend l'information souple et facilement traitable, ce qui adaptera la prise de décision à toutes les circonstances. Le tableau N°33 donne une idée de l'amélioration du rendement au travail après l'introduction du système d'information. Le niveau l'amélioration du rendement au travail est bon à 1,71.

Tableau 34. Le modèle utiliser lors de la rencontre des problèmes complexe ou des décisions difficiles

Le modèle utiliser lors de la rencontre des problèmes complexe ou des décisions difficiles					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Modèle A	22	88,0	91,7	91,7
	Modèle B	2	8,0	8,3	100,0
	Total	24	96,0	100,0	
Manquant	Système	1	4,0		
Total		25	100,0		

Commentaire du tableau N° 34 :

Le model A est mieux adapté aux situations complexes. Il permet d'identifier et de formuler les problèmes, de formuler les différentes alternatives possibles, de sélectionner les solutions ou les choix possibles, d'exécuter et de contrôler la décision prise. Le modèle B recourt aux procédures préétablies et standards. Il est plus adapté aux situations moins complexes et simples. D'après le tableau 92% des responsables utilisent le modèle A.

Tableau 35. Le niveau de l'efficacité des décisions des responsables.

Le niveau de l'efficacité des décisions					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très bon	7	28,0	30,4	30,4
	Bon	15	60,0	65,2	95,7
	Moyen	1	4,0	4,3	100,0
	Total	23	92,0	100,0	
Manquant	Système	2	8,0		
Total		25	100,0		

Commentaire du tableau N° 35 :

Il est demandé aux responsables au sein de l'entreprise de donner leur avis sur l'efficacité des décisions prises. Leurs réponses sont illustrées dans le tableau, Les résultats de l'enquête ne sont que favorables au système d'information et son impact positive sur la prise de décision.

Un indicateur bon (60%) qui dépasse la moyenne et un indicateur très bon ne peuvent que confirmer l'hypothèse que nous avons formulée, à savoir : L'utilisation du SI et La satisfaction de l'utilisateur influence directement et positivement la Prise de décision individuelle (H2a).

Tableau 36. L'impact du système d'information sur les différentes étapes de processus décisionnel :

	Moyenne	Ecart type	Minimum	Maximum
Collecte d'informations nécessaires à l'identification du problème avec précision	1,36	0,492	1	2
Identification du problème avec précision	1,5	0,512	1	2
À l'exécution et le contrôle de la décision	1,64	0,658	1	3
Formulation des solutions ou alternatives possible au problème posé	1,76	0,831	1	4
Aide à la sélection d'une solution possible	1,95	0,899	1	4

Commentaire du tableau N° 36 :

Le processus décisionnel est défini par les étapes suivantes :

1. Identification des problèmes.
2. Collecte d'informations nécessaires à l'identification des problèmes avec précision.
3. Formulation de solutions ou alternatives possibles aux problèmes posés.
4. Sélection d'une alternative possible.
5. Exécution et contrôle de la décision.
6. La sélection d'une solution possible.

Sur les cinq phases du processus décisionnel, les indicateurs sont favorables en totalité. Ainsi on trouve que les moyennes varient entre 1,36 et 1,95 avec des écarts-type allant de 0,50 à 0,90.

7) Évaluation de l'impact du SI sur la prise de décision et les performances organisationnelles :

L'impact de l'introduction du SI sur la structure organisationnelle est analysé à travers trois volets : le premier concerne les aspects techniques de l'organisation, le deuxième concerne l'aspect décisionnel (définition des tâches, autonomie plus large dans la prise de décision, décentralisation de la décision et suppression des niveaux hiérarchiques) et le troisième

concerne l'aspect social de l'organisation. Les tableaux ci-dessous donnent les résultats relatifs à chaque volet de l'analyse.

Tableau 37. L'impact du système d'information sur la répartition des décisions au sein de l'entreprise.

Les décisions dans l'entreprise sont-elles ?					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Centralisée dans la direction générale.	4	16,0	16,7	16,7
	Réparties dans les centres de décisions multiples avec une coordination de la direction générale.	18	72,0	75,0	91,7
	Reparties dans des centres de décisions multiples et autonomes.	2	8,0	8,3	100,0
	Total	24	96,0	100,0	
Manquant	Système	1	4,0		
Total		25	100,0		

Commentaire du tableau N° 37 :

D'après les notre questionnaire l'impact du système d'information sur la répartition des décisions au sein de l'entreprise se manifeste dans 75% des responsables qui disent que les décisions sont Réparties dans les centres de décisions multiples avec une coordination de la direction générale. Ce qui confirme l'hypothèse que nous avons formulée, à savoir : L'utilisation du SI et La satisfaction de l'utilisateur influence directement et positivement la Prise de décision collective ou organisationnelle (H2b).

Tableau 38. Impact du SI au sein de l'entreprise sur la méthode de travail.

Impact du SI au sein de l'entreprise sur la méthode de travail					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Un grand impact	13	52,0	52,0	52,0
	Un impact moyen	9	36,0	36,0	88,0
	Un impact faible	2	8,0	8,0	96,0
	Aucun impact	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Commentaire du tableau N° 38 :

52% des responsables de l'entreprise estiment que l'impact du système d'information sur la

méthode de travail est grand en revanche 36% estiment que l'impact est moyen. Ainsi, le système d'information est un facteur déterminant et influent sur l'entreprise et ses composantes.

Tableau 39. L'impact du système d'information sur les composants de l'organisation.

Les composants de l'organisation impactés par le si					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	L'équipement matériel	3	12,0	13,0	13,0
	Connaissance du personnel	3	12,0	13,0	26,1
	Méthodes et processus de travail	16	64,0	69,6	95,7
	Autre	1	4,0	4,3	100,0
	Total	23	92,0	100,0	
Manquant	Système	2	8,0		
Total		25	100,0		

Commentaire du tableau N° 39 :

L'échelle de l'impact du système d'information sur les composants de l'organisation se répartit comme suit : les Méthodes et processus de travail subirent le grand changement avec 70% contre 13% pour l'aspect technique et la même valeur pour l'aspect humain.

Tableau 40. L'impact du système d'information sur les déterminants de l'indépendance dans la prise de décision

	Moyenne	Ecart type	Minimum	Maximum
Une autonomie plus large dans la prise de décision	1,92	0,862	1	4
Une bonne définition des tâches	2,04	0,676	1	4
Une décentralisation dans la prise de décision	2,08	0,812	1	4
Une suppression des niveaux Hiérarchiques	2,76	0,831	2	4

Commentaire du tableau N° 40 :

Les gestionnaires et cadres de notre de l'entreprise disent que l'impact du système d'information sur l'autonomie de la prise de décision est fort avec un moyen de 1,92. En ce qui concerne la définition des tâches, la décentralisation de la prise de décision et la suppression des niveaux hiérarchiques L'effet reste moyen avec des valeurs allant de 2,04 à 2,76.

Tableau 41. L'impact du système d'information sur l'aspect social de l'organisation

	Moyenne	Ecart type	Minimum	Maximum
Sur le plan d'image d'entreprise	1,84	0,943	1	4
Sur le plan des conditions de travail	2,04	0,735	1	4
Sur le plan de la relation au travail	2,2	0,913	1	4

Commentaire du tableau N° 41 :

Les impacts du système d'information sur l'aspect social de l'organisation sont analysés à travers trois critères : relations au travail, conditions de travail et l'image de l'entreprise. Le Tableau N°41 donne les effets du système d'information sur les relations de travail.

Les effets du système d'information sur les relations de travail, sont, pour une moyenne de 1,84 Sur le plan d'image d'entreprise ce qui signifie que l'impact est fort sur une échelle allant de 1 à 4. Il est suivi d'effets moyen de 2,04 pour les conditions de travail et 2,2% pour la relation au travail.

L'analyse de tous ces données confirme la validité de notre hypothèse relative à l'impact indirect du SI et la qualité de l'information, à savoir : La qualité du SI et La qualité de l'information affectent positivement la Prise de décision collective ou organisationnelle (**H1d**).

En fin en peut conclure de notre enquête, Les principaux résultats suivant: La qualité du SI et La qualité de l'information affectent positivement de façon directe l'utilisation du SI (**H1a**) et la satisfaction de l'utilisateur (**H1b**). Cette conclusion va dans le sens de l'idée que les SI agissent positivement sur la qualité du système et la qualité de son information ce qui influence positivement l'utilisation du système et la satisfaction de l'utilisateur. Et que L'utilisation du SI et La satisfaction de l'utilisateur influence directement et positivement la Prise de décision individuelle (**H2a**) et organisationnelle (**H2b**). Donc l'utilisation du SI et la satisfaction de l'utilisateur ont un impact indirect sur la Prise de décision individuelle (**H1c**) et organisationnelle (**H1d**).

CONCLUSION

Le recours aux technologies de l'information est devenu incontournable pour toute organisation qui cherche un avantage compétitif dans le contexte actuel de mondialisation de l'économie. L'appropriation des nouvelles technologies compte tenu des investissements importants qu'ils engendrent, est devenue une préoccupation pour les entreprises. Pour augmenter leurs chances de succès, les responsables et les managers utilisent des systèmes d'information pour réaliser mieux leur travail. Il est primordial de bien saisir l'importance de cette utilisation dans la prise de décision individuelle et indirectement dans la prise de décision collective et organisationnelle.

Nous pouvons dire que la maîtrise de l'information est devenue l'enjeu déterminant de toute organisation. Collecter l'information puis, la traiter et en faire ressortir le résultat pour enfin le diffuser en vue de permettre la prise de décision dans les situations normales ou de crises, exige des compétences spécifiques et des outils plus adaptés.

Cette étude avait pour principal objectif de démontrer l'effet des systèmes d'information sur la prise de décision au sein des entreprises. Plus spécifiquement, nous voulions identifier les principaux déterminants ayant un impact positif sur les responsables pour ensuite déterminer si le recours à de tels systèmes en contexte de Management augmente la productivité, l'efficacité et l'efficience en matière de prise de décision des responsables et cadres des entreprises.

Afin de fournir les éléments de réponse à notre problématique, nous avons réalisé une enquête de terrain sur un échantillon des responsables et cadres de l'entreprise Delphi Packard Meknès. Cette enquête nous a permis de valider les hypothèses formulées pour délimiter les axes de notre investigation, à savoir : La qualité du SI et La qualité de l'information affectent positivement de façon directe l'utilisation du SI et la satisfaction de l'utilisateur et indirectement la Prise de décision individuelle et organisationnelle **(H1)**. Et que L'utilisation du SI et La satisfaction de l'utilisateur influence directement et positivement la Prise de décision individuelle et organisationnelle **(H2)**.

Les principaux résultats de cette enquête peuvent être résumés par :

- L'ensemble des indicateurs étudiés fournit des résultats positifs et en rapport avec les enseignements théoriques relatifs à la thématique de notre recherche
- L'appropriation des NTIC est favorable à l'amélioration de l'efficacité des systèmes d'information des organisations et à l'efficacité de la prise de décision. Cette conclusion va dans le sens de l'idée que les NTIC agissent positivement sur la qualité du système et la qualité de son information ce qui influence positivement l'utilisation du système et la satisfaction de l'utilisateur. La qualité des décisions prises à travers

l'amélioration des performances des systèmes d'information se manifeste à travers la qualité d'information (la disponibilité, la rapidité, et l'efficacité dans le traitement de celle-ci), le niveau de satisfaction des managers vis-à-vis du SI (ce niveau est bon) et l'utilisation du système (fréquence élevée).

- En ce qui concerne la contribution des SI dans les cinq phases du processus décisionnel, les indicateurs sont favorables dans toutes les phases du processus décisionnel, tout en reconnaissant le fait que sa contribution à l'efficacité globale de la prise de décision est bonne.

Par ailleurs, les résultats de cette recherche tendent à démontrer que les systèmes d'information augmentent l'efficacité et l'efficience des responsables en contexte de pilotage. Cette augmentation se traduit par une amélioration significative de la qualité de leurs décisions et la réduction du temps de prise de décision lors de rencontre des problèmes complexes. Rappelons d'ailleurs que la majorité des responsables affirment que le système d'information a un impact élevé ou très élevé sur leur travail. De toute évidence, les responsables retirent de nombreux avantages par rapport à leur utilisation des systèmes d'information.

Enfin, les avantages que retirent les responsables de leur utilisation des systèmes d'information ne se limitent pas uniquement à leurs décisions et à celles de leur équipe, mais se prolongent jusqu'à des décisions stratégiques et la performance globale de l'entreprise.

1) Les apports et les retombés de la recherche

La recension de la littérature empirique existante nous a éclairé lors de l'élaboration d'un cadre conceptuel aussi adapté que possible aux préoccupations pratiques des responsables en matière d'évaluation de l'impact des technologies d'information en général et en particulier l'impact des systèmes d'information sur le comportement décisionnel. Une première contribution de l'étude est d'avoir intégré les systèmes d'information dans l'évaluation de la performance des décisions.

La confirmation des impacts significatifs des systèmes d'information sur le processus décisionnel des acteurs et sur la performance de celui-ci est une autre contribution dans le sens où cela devrait inciter les entreprises à clairement définir les facteurs critiques de la prise de décision et d'en tenir compte lors des décisions relatives à l'adoption et à l'implantation des systèmes d'information. Étant donné que le SI est désormais un facteur critique dans la prise de décision au sein de l'entreprise, il devient primordial que le choix de ces systèmes soit reconnu et intégré aux objectifs de l'entreprise en matière de gestion et de pilotage. Par ailleurs, ce résultat devrait amener les acteurs à capitaliser leurs expériences avec le SI, afin d'en optimiser les utilisations ultérieures.

Au niveau managérial, nous osons croire que les résultats de cette recherche vont aider les

Managers et plus spécifiquement, les directeurs, les gestionnaires, les chefs, les coordonnateurs de projet, les consultants et autres intervenants dans les organisations à mieux comprendre les avantages qu'ils peuvent retirer des systèmes d'information. Il est important pour les responsables ainsi que les membres de leur équipe, de suivre une formation adéquate leur permettant de saisir toutes les possibilités que peut offrir un système, afin que celui-ci puisse fournir un niveau de soutien le plus élevé possible et favoriser une utilisation plus efficace. Cette formation devrait augmenter le niveau de satisfaction, qui à son tour augmentera l'utilisation, ce qui aura pour effet d'augmenter la productivité, l'efficacité et l'efficience en matière de prise des décisions des responsables et accroître la performance décisionnelle de l'entreprise.

2) Les limites de la recherche

Comme dans toute recherche, notre étude comporte un certain nombre de limites qu'il convient de souligner en vue de mieux saisir la portée de nos résultats. La première limite est en effet la petite taille de l'échantillon qui ne nous permet pas de généraliser les résultats à l'ensemble des responsables de l'entreprise.

La deuxième limite se situe au niveau méthodologique et concerne l'utilisation d'une méthode d'enquête par questionnaire pour la collecte des données. Cette méthode présente deux problèmes essentiels, d'une part l'instrument de mesure ne couvre pas l'ensemble des dimensions théoriques des systèmes d'information et des technologies d'information parce que l'usage de questions complexes y est prescrit, parfois les responsables peuvent répondre sans comprendre la complexité de la question. Pour cette raison, certaines de leurs réponses sont difficiles à interpréter du fait qu'elles sont contradictoires. D'autre part, comme l'instrument tente de mesurer la perception des répondants, l'approche n'est donc pas à l'abri de la subjectivité de ces derniers. Les résultats obtenus doivent donc être interprétés avec prudence.

3) Les avenues futures de recherche

L'analyse descriptive nous a révélés certains faits tels qu'une utilisation faible des outils d'aide à la décision intégrés au système d'information. Nous ne savons pas malheureusement les raisons de ces faits et des études de cas, pourraient aider à mieux comprendre les causes de cette sous-utilisation. Il pourrait en être de même pour les outils analytiques.

Un prolongement possible de cette étude est de réaliser une enquête qui cible le Top Management dans l'entreprise dont la mission et les tâches ont un lien direct avec la prise de décision stratégique pour mieux comprendre l'apport des Système d'information à l'efficacité de la prise de décision stratégique à travers le système d'information.

L'autre recommandation a trait à l'échantillon de l'étude. Afin d'avoir un échantillon

représentatif, il serait intéressant de constituer un échantillon équilibré par secteurs d'activité et de plus grande taille avec un nombre importante des entreprises.

Bibliographie et Sites internet:

- J. Frank Yates - Decision Management How to Assure Better Decisions in Your Company (2003) page 3 du chapitre « The Art of Decision Management »
- Gustavo Barros « Herbert A. Simon and the concept of rationality: Boundaries and procedures » Journal brésilien d'économie politique, vol. 30, n° 3 (119), pp. 455-472, juillet- septembre / 2010
- Gary Klein Article « A naturalistic decision-making perspective on studying intuitive decision making », Journal de recherche appliquée en mémoire et cognition Volume 4, numéro 3, septembre 2015, pages 164-168 lien: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2211368115000364>
- Raymond Ruyer, (La cybernétique et l'origine de l'information), édition révisée : 1968, Date de dépôt : 1954, Paris, P 7.
- Philippe Trouchaud, Zouheir Guédri et reda Gomery (Qualité des données : quelles vérités dans les entreprises), L'EBG (Electronic Business Groupe), en partenariat avec PwC et Micropole, Edition juillet 2011, Chapitre 1, P14.
- Jacques SORNET, Oona HENGOAT et Nathalie LE GALLO, Système d'information de gestion, Dunod 2016, Editions FRANCIS LEFEBVRE, Chapitre 1, P3.
- Gartner Market Databook, 4Q17 lien :
<https://www.gartner.com/technology/research/it-spending-forecast/>
<https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2018-10-17-gartner-says-global-it-spending-to-grow-3-2-percent-in-2019>
- Laurence ALLEMAND, Laurent BOKSENBAUM, Véronique DRAMBOIT, Jean-Marie PASCAL, Pradeepa THOMAS, (Système d'information de gestion), Editions Dunod 2014, Chapitre 1, P 46.
- Guy DJONGOUE, (Qualité perçue de l'information comptable et décisions des parties prenantes) Thèse doctoral, 15 décembre 2015, université de Bordeaux, Chapitre 1, P54.
- FILLLOL, C (2004). «Apprentissage et systémique : une perspective intégrée », XIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Normandie.Vallée de Seine.
- Le Moine, C (2001). Informatique de gestion : organisation du système d'information de gestion, Edition Foucher, Paris.
- Arlette Yatchinovsky , (L'approche systémique : Pour gérer l'incertitude et la complexité) ,2000, P 13.

- STEPHEN Robbins et DAVID DeCenzo, (management l'essentiel des concepts et pratique), 4eme édition. Edition Pearson Education. France, 2004 P.17.
- CHRISTIAN Volant, le management de l'information dans l'entreprise, ver une approche systémique, ADABS Edition, paris 2002, P. 07.
- R.Reix(2005), « système d'information et management des organisations» ,Edition Vibert ,5emeEdition, p 03.
- Iskander Zouaghi et Spalanzani Alain, Article « Les effets de la dynamique relationnelle inter-organisationnelle sur l'alignement des systèmes d'information au sein d'une supply chain », Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion, Université de Grenoble, France, C R n°2011-10 E5, Jan 2011, P12.
- K.C.Laudon et P.laudon(2001), «Essentials Management information system, organization and technologies »,edition 15, Partie 2 , chapitre 1 .
- HENRY MINTZBERG (1979) « THE. STRUCTURING OF ORGANIZATIONS ». Prentice-Hall. Chapitre 2.
- HEFAIEDH, R et SAID, K (2010). « *La place des systèmes d'information dans des organisations en mutation : le cas des groupes tunisiens* », XIXème Conférence Internationale de Management Stratégique, Luxembourg, p.03.
- Dan Brandon « Project Management for Modern Information Systems » IRM press, Edition 2006, Chapitre 1, P2-3.
- NILS BRUNSSON (THE IRRATIONALITY OF ACTION AND ACTION RATIONALITY: DECISIONS, IDEOLOGIES AND ORGANIZATIONAL ACTIONS), Journal of Management Studie, 19, 1, 1982, P29.
- Abdelkader (2010), « Aide à la Facilitation pour une prise de décision Collective : Proposition d'un Modèle et d'un Outil », Thèse de doctorat, université Toulouse III, Edition Toulouse, p 07.
- R. Leurebourg (2014), Article « Prise de décision complexe en lien avec la supervision pédagogique chez les directions d'école francophone en situation de valorisation linguistique et culturelle », Canadian Journal of Education / Revue canadienne de l'éducation 37 :2 (2014), p 06.
- Dr. Hussien Ahmad Al-Tarawneh (2012), « The Main Factors beyond Decision Making, Journal of Management », Journal of Management Research 2012, Vol. 4, No. 1: E18, Avril.
- John W. Collis (The Seven Fatal Management Sins: Understanding and Avoiding Managerial Malpractice), Edition 1998. CRC Press . P131.

- Ernest H. Forman, Mary Ann Selly (Decision by Objectives: How to Convince Others that You are Right), Edition 2001, chapitre 2, P18.
- Rémi JARDAT « Stratifier / Modéliser Une archéologie française du management stratégique 1959- 1976 Etude par la méthode archéologique de Michel Foucault » Thèse doctoral, le 07 avril 2005, CNAM, P122-123.
- F. Larry Heimann (Acceptable RISKS : Politics, Policy, and Risky Technologies), EDITION 1997, Chapitre 5, P105.
- Michel (1999), « Notion Fondamental de gestion d'entreprise », Edition FUCHER, p 272.
- Sébastien TRAN, Article (L'apport des SI aux outils de gestion dans les organisations étendues ? Le cas des roadmaps de management). Jan 2010, P10.lien :
https://www.researchgate.net/publication/48445540_L'apport_des_SI_aux_outils_de_gestion_dans_les_organisations_etendues_Le_cas_des_roadmaps_de_management
- R.Predrag et al (2012) , « management information system and decision making process in enterprise », economics management information technology ,Volume1,N°1 ,p8.
- KATARZYNA, Article (THE BASIC ROLES OF MANAGER IN BUSINESS ORGANIZATION) Annuel., Econ. 6 : 3-12, August 2007, à Poznań P7
- William H. DeLone et Aphraim R.McLean (information systems success the quest for the dependent variable) Edition Mars 1992 ,Georgia university ,P87.
- Pinto, J.K.(1994), (Successful Information System Implentation: The Human Side), Project Management Institute, USA.
- Bailey, Pearson - 1983 – (Development of a Tool for Measuring and Analyzing Computer User Satisfaction), Management Science, Vol. 29, No. 5 (May, 1983), pp. 530-545.
- Ginzberg, M.J. (1981), «Early diagnosis of MIS Implementation failure: promising results and unanswered questions", Management Science, 27(4), P.459-478.
- Millman, Z. et Hartwick, J. (1987), "The impact of automated office systems on middle managers and their work", MIS Quarterly, 11(4), P.479.

List des Figures:

FIGURE 1.	LE PASSAGE DES DONNEES AUX INFORMATIONS. _____	12
FIGURE 2.	L'ENTREPRISE COMME SYSTEME EN INTERACTION AVEC SON ENVIRONNEMENT . _____	16
FIGURE 3.	LE PROCESSUS GLOBALE DU SYSTEME D'INFORMATION EN INTERACTION AVEC L'ENVIRONNEMENT INTERNE ET EXTERNE DE L'ENTREPRISE. _____	19
FIGURE 4.	LES DIMENSIONS DU SYSTEME D'INFORMATION. _____	20
FIGURE 5.	LES NIVEAUX ORGANISATIONNEL AU SEIN DE L'ENTREPRISE. _____	21
FIGURE 6.	LES PRINCIPALES FONCTIONS (DEPARTEMENTS) DE L'ENTREPRISE. _____	22
FIGURE 7.	LES NIVEAUX DECISIONNEL AU SEIN DE L'ENTREPRISE SELON IGOR ANSOFF _____	31
FIGURE 8.	LA REPARTITION DES TYPES DE DECISION POUR CHAQUE NIVEAU MANAGERIAL _____	33
FIGURE 9.	LE ROLE DES SI DANS LE PILOTAGE DES ORGANISATIONS _____	37
FIGURE 10.	LE MODELE DE MESURE D'EFFICACITE DES SYSTEMES D'INFORMATION SELON DELONE ET MCLEAN (2003). _____	46
FIGURE 11.	FACTEURS DETERMINANTS DE L'IMPLANTATION EFFICACE D'UN SI SELON PINTO (1994) ____	47
FIGURE 12.	FIGURE 15 : LE MODELE CONCEPTUEL DE NOTRE RECHERCHE DANS LE CONTEXTE DE LA PRISE DE DECISION. 53	

List des tables:

TABEAU 1.	CLASSIFICATION DES TYPES DE DECISION SELON LE DEGRE DE LIBERTE DE CHOIX DU DECIDEUR.	31
TABEAU 2.	CLASSIFICATION DES TYPES DE DECISION SELON HERBERT SIMON.....	32
TABEAU 3.	LES TECHNIQUES ET LES OUTILS UTILISE PAR LES ORGANISATIONS DANS LA PRISE DES DECISIONS SELON LA TYPOLOGIE DE SIMON	32
TABEAU 4.	SYSTEMES ET OUTILS POUVANT AIDER LES MANAGERS DANS L'EXERCICE DE LEUR ROLE.	41
TABEAU 5.	COMPOSITION DE L'ECHANTILLON SELON L'AGE	62
TABEAU 6.	COMPOSITION DE L'ECHANTILLON SELON LE GENRE.	62
TABEAU 7.	COMPOSITION DE L'ECHANTILLON SELON L'ANCIENNETE.	63
TABEAU 8.	COMPOSITION DE L'ECHANTILLON SELON LE NIVEAU D'INSTRUCTION.....	63
TABEAU 9.	COMPOSITION DE L'ECHANTILLON SELON LE DOMAINE DE SPECIALISATION.	64
TABEAU 10.	LES NOUVELLES TECHNOLOGIES D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION DISPONIBLE POUR LE RESPONSABLE.....	66
TABEAU 11.	LES TECHNOLOGIES D'AIDE A LA DECISION DISPONIBLE AU NIVEAU D'ERP UTILISE PAR LES RESPONSABLES. 66	
TABEAU 12.	LA DUREE NECESSAIRE A LA MAINTENANCE EN CAS DE PANNE.	67
TABEAU 13.	LE NIVEAU DE LA QUALITE DU SI UTILISE PAR LES RESPONSABLES DE L'ENTREPRISE.	67
TABEAU 14.	LE NIVEAU DE LA QUALITE DU SI UTILISE PAR LES RESPONSABLES DE L'ENTREPRISE SELON L'IMPORTANCE. 68	
TABEAU 15.	LA SOURCE DES LOGICIELS UTILISE PAR LES RESPONSABLES DE L'ENTREPRISE.....	71
TABEAU 16.	L'IDENTIFICATION DES BESOINS DES GESTIONNAIRES EN MATIERE D'INFORMATION NECESSAIRE A LEUR PRISE DE DECISION.....	71
TABEAU 17.	LE NIVEAU D'UTILISATION DES METHODES ET SUPPORTS DE COLLECTE DE L'INFORMATION. 71	
TABEAU 18.	LES DIFFERENTS OBSTACLES RENCONTRER LORS DE LA COLLECTE DES INFORMATIONS.	72
TABEAU 19.	LES DIFFERENTES SOURCES D'INFORMATION UTILISE PAR LES RESPONSABLES DANS LA PRISE DE DECISIONS.	73
TABEAU 20.	LES SOURCES D'INFORMATION INFORMATISE UTILISE PAR LES RESPONSABLES DANS LA PRISE DE DECISIONS.	73
TABEAU 21.	L'IMPACT DU SYSTEME D'INFORMATION SUR LA QUALITE DE L'INFORMATION.	74
TABEAU 22.	LA FREQUENCE DE L'UTILISATION D'ORDINATEUR, D'INTRANET ET D'INTERNET DANS LE TRAVAIL. 74	
TABEAU 23.	LES MOTIFS D'UTILISATION D'INTRANET ET D'INTERNET DANS LE TRAVAIL.....	75
TABEAU 24.	LE NIVEAU DE COMPLEXITE DES LOGICIELS UTILISE PAR LES RESPONSABLES DE L'ENTREPRISE. 76	
TABEAU 25.	LE NOMBRE DE FOIS LES RESPONSABLES ONT BENEFICIER D'UNE FORMATION PAR L'ENTREPRISE CONCERNANT LES NTIC.....	76
TABEAU 26.	LA FREQUENCE DE L'UTILISATION DES LOGICIELS DE GESTION RELATIVES AU POSTE DE RESPONSABLE. 77	

TABLEAU 27.	LES TACHES REALISABLES PAR LES LOGICIELS DE GESTION RELATIVE AU POSTE DE RESPONSABLE.	77
TABLEAU 28.	LA PARTICIPATION DES GESTIONNAIRES A LA CONCEPTION DE SYSTEME D'INFORMATION.	78
TABLEAU 29.	L'IMPLICATION DE L'ENTREPRISE DANS LE DEVELOPPEMENT DE SON SYSTEME D'INFORMATION.	78
TABLEAU 30.	DISPONIBILITE DES NTIC REQUIS POUR EFFECTUER LE TRAVAIL CONFORTABLEMENT.	79
TABLEAU 31.	LE NIVEAU DE SATISFACTION GENERALE PAR RAPPORT A LA QUALITE DU SI.	79
TABLEAU 32.	L'IMPACT DU DEVELOPPEMENT DU SYSTEME D'INFORMATION SUR LA REDUCTION DE L'INCERTITUDE DE LA PRISE DE DECISION.	80
TABLEAU 33.	L'IMPACT DU SYSTEME D'INFORMATION SUR L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE DE L'INFORMATIONS.	80
TABLEAU 34.	LE MODELE UTILISER LORS DE LA RENCONTRE DES PROBLEMES COMPLEXE OU DES DECISIONS DIFFICILES.	81
TABLEAU 35.	LE NIVEAU DE L'EFFICACITE DES DECISIONS DES RESPONSABLES.	81
TABLEAU 36.	L'IMPACT DU SYSTEME D'INFORMATION SUR LES DIFFERENTES ETAPES DE PROCESSUS DECISIONNEL :	82
TABLEAU 37.	L'IMPACT DU SYSTEME D'INFORMATION SUR LA REPARTITION DES DECISIONS AU SEIN DE L'ENTREPRISE.	83
TABLEAU 38.	IMPACT DU SI AU SEIN DE L'ENTREPRISE SUR LA METHODE DE TRAVAIL.	83
TABLEAU 39.	L'IMPACT DU SYSTEME D'INFORMATION SUR LES COMPOSANTS DE L'ORGANISATION.	84
TABLEAU 40.	L'IMPACT DU SYSTEME D'INFORMATION SUR LES DETERMINANTS DE L'INDEPENDANCE DANS LA PRISE DE DECISION	84
TABLEAU 41.	L'IMPACTS DU SYSTEME D'INFORMATION SUR L'ASPECT SOCIAL DE L'ORGANISATION	85

ANNEXES

TABLE DES MATIERES :

RÉSUMÉ	3
ABSTRACT	3
REMERCIEMENTS	4
INTRODUCTION :	5
A. <u>Problématique managériale</u>	6
B. <u>Problème de recherche</u>	7
C. <u>Les étapes de la recherche</u>	8
CHAPITRE I. DE L'INFORMATION AU SYSTEME D'INFORMATION	10
SECTION 1 : <u>LE CONCEPT DE L'INFORMATION ET DU SYSTEME A TRAVERS LA LITTERATURE</u>	10
1) <u>La définition de l'information</u>	10
2) <u>Caractéristiques de l'information :</u>	12
3) <u>La définition du système :</u>	14
4) <u>Caractéristiques du système :</u>	16
SECTION 2 : <u>LE SYSTEME D'INFORMATION D'AIDE A LA DECISION</u>	17
1) <u>Définition du système d'information</u>	17
2) <u>Les Dimensions d'un système d'information :</u>	20
A. <u>Dimension organisationnelle :</u>	21
B. <u>Dimension Managériale</u>	22
C. <u>Dimension technologique :</u>	23
CHAPITRE II. LA RELATION ENTRE SYSTEME D'INFORMATION ET LA PRISE DE DECISION	25
SECTION 1 : <u>DECISION ET PROCESSUS DECISIONNEL A TRAVERS LA LITTERATURE :</u>	25
1) <u>Décision et Processus décisionnel :</u>	25
2) <u>Typologie des décisions.</u>	30
SECTION 2 : <u>L'IMPACT DU SYSTEME D'INFORMATION SUR L'AMELIORATION DE LA PRISE DE DECISION</u>	34
1) <u>Les systèmes d'informations Comme support pour les Manager dans la prise de décision :</u>	34
2) <u>Les limites du système d'information en termes d'aide à la prise de décision</u>	39
CHAPITRE III. L'IMPACT DE SYSTEME D'INFORMATION SUR LE COMPORTEMENT DECISIONNEL : CAS DE L'ENTREPRISE DELPHI	45
SECTION 1 : <u>PRESENTATION DU CADRE CONCEPTUEL ET DE LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE</u>	45
1) <u>Cadre conceptuel de recherche</u>	45
A. <u>Le modèle de DeLone et McLean (1992)</u>	45
A. <u>Le modèle de Pinto (1994)</u>	46
2) <u>Hypothèses de recherche :</u>	51
3) <u>Le choix du type d'étude :</u>	53
4) <u>Procédure de collecte des données :</u>	54
5) <u>Le traitement des données :</u>	55
SECTION 2 : <u>PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL</u>	55
1) <u>Introduction du Groupe Delphi :</u>	55
2) <u>Delphi Packard Meknès : Fiche signalétique</u>	57
3) <u>Structure et organisation :</u>	57
A. <u>Structure humaine :</u>	57
B. <u>Organisation des différents départements :</u>	58
4) <u>Les clients de Delphi Maroc :</u>	59
5) <u>Spécificités et culture d'entreprise :</u>	59
A. <u>Les valeurs de Delphi :</u>	59

B.	Les principes fondamentaux de l'excellence :	60
C.	LES 5 S :	60
D.	La communication & l'information :	61
E.	L'importance du respect des normes et des procédures :	61
SECTION 3 :	ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS	62
1)	Description générale des données sociodémographiques :	62
A.	Composition de l'échantillon selon l'âge :	62
B.	Composition de l'échantillon selon le sexe :	62
C.	Composition de l'échantillon selon l'ancienneté à la Société Delphi Meknès :	63
D.	Composition de l'échantillon selon le niveau d'instruction :	63
E.	Composition de l'échantillon selon la catégorie Socioprofessionnelle :	64
2)	Évaluation de l'impact de la qualité du système d'information :	66
3)	Evaluation de l'impact de la qualité de l'information :	71
4)	Evaluation de l'impact d'utilisation du système :	74
5)	Evaluation de l'impact de la satisfaction de l'utilisateur :	78
6)	Évaluation de l'impact du SI sur Prise de décision individuelle :	80
7)	Évaluation de l'impact du SI sur la prise de décision et les performances organisationnelles :	82
CONCLUSION		86
1)	Les apports et les retombés de la recherche	87
2)	Les limites de la recherche	88
3)	Les avenues futures de recherche	88
BIBLIOGRAPHIE ET SITES INTERNET:		90
LISTE DES FIGURES :		93
LISTE DES TABLES :		94
TABLE DES MATIERES		96
Annexes		



جامعة مولاي إسماعيل
UNIVERSITÉ MOULAY ISMAÏL



كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية
FACULTÉ DES SCIENCES JURIDIQUES ECONOMIQUES ET SOCIALES