

Université Jean Moulin
Lyon III

1470
M 1998 DEA 14

MEMOIRE DE DEA
Sciences de l'Information
et de la Communication

option :
Information, organisation,
cognition

**CONTRIBUTION DES SYSTEMES
D'INFORMATION AU PILOTAGE
STRATEGIQUE DES ENTREPRISES :
ETUDE DE CAS AU SEIN DE CINQ
ENTREPRISES GABONAISES**

Lydie OYAYA KALITOU

Ahmed SILEM

Septembre 1998



Université Lumière
Lyon 2

Ecole Nationale Supérieure
des Sciences de l'Information
et des Bibliothèques

Université Jean Moulin
Lyon 3

Université Jean Moulin
Lyon III

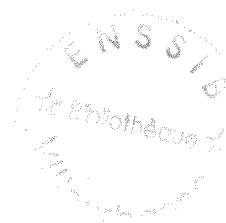
MEMOIRE DE DEA
Sciences de l'Information
et de la Communication

option :
Information, organisation,
cognition

**CONTRIBUTION DES SYSTEMES
D'INFORMATION AU PILOTAGE
STRATEGIQUE DES ENTREPRISES :
ETUDE DE CAS AU SEIN DE CINQ
ENTREPRISES GABONAISES**

Lydie OYAYA KALITOU

Ahmed SILEM



Septembre 1998

Université Lumière
Lyon 2

Ecole Nationale Supérieure
des Sciences de l'Information
et des Bibliothèques

Université Jean Moulin
Lyon 3

1998
DEA
14

3

**CONTRIBUTION DES SYSTEMES D'INFORMATION AU PILOTAGE
STRATEGIQUE DES ENTREPRISES : ETUDE DE CAS AU SEIN DE
CINQ ENTREPRISES GABONAISES**

Lydie OYAYA

sous la direction de
Ahmed SILEM
Université Jean Moulin
LYON 3

Résumé :

Les systèmes d'information, ou plutôt la façon dont ces derniers peuvent efficacement participer au pilotage stratégique d'une entreprise, constituent l'objet de ce travail. Dans quelle mesure la congruence entre système d'information et pilotage stratégique, peut-elle et doit-elle s'accorder aux stratégies d'intelligence économique pour satisfaire aux exigences de rentabilité d'une entreprise, ceci quelle que soit sa taille ? Le contexte concurrentiel international et les nombreuses avancées technologiques fournissent autant de raisons, sinon de contraintes que ne peuvent négliger les entreprises en général, et plus particulièrement les entreprises gabonaises, pour s'adapter à l'évolution de leur environnement.

Descripteurs français : Systèmes d'information ; Pilotage stratégique ; Intelligence économique ; Gestion stratégique ; Information ; Décision.

Abstract :

The information systems or rather, the way whereby these systems can participate effectively to the strategic management of the company constitute the subject of this work. In which measure the balance between information systems and strategic management, can it and must it to be in harmony with the strategy of economic intelligence to satisfy the demand of profitability in a company without take in account its size? The competitive context and the technological nombrous advances give as much reasons, if not as much constraints that can not be ignored by the companies, notably the Gabonese companies in a way to adapt them to the evolution of their environment.

English keywords: Information systems; Strategic management; Economic intelligence; Information; Decision.

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES

AVANT PROPOS	9
REMERCIEMENTS	11
0 – INTRODUCTION GENERALE	13
0.1. Objectifs de l'étude	14
0.2. Champ de l'étude	15
0.3. Problématique	15
0.4. Hypothèses	15
0.5. Méthodologie	16
<i>Partie I: Systèmes d'information et pilotage stratégique : définition des concepts et fondements méthodologiques</i>	
	18
CHAPITRE 1: DEFINITION DES CONCEPTS	19
1.1. Le système d'information	19
1.2. L'information	28
1.3. Le pilotage stratégique	36
1.3.1. Définition	36
1.3.2. Genèse	39
1.3.2.1. Le courant rationaliste	39
1.3.2.2. Le courant heuristique	39
1.4. L'information dans le processus décisionnel	42
1.4.1. Les S.I.A.D. comme vecteurs des organisations intelligentes	44
1.4.1.1. Qu'est-ce qu'un S.I.A.D. ?	44
1.4.1.2. Les fondements conceptuels des S.I.A.D.	45
1.5. L'organisation intelligente	46
CHAPITRE 2: DU CONCEPT DE VEILLE AU CONCEPT D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE	51
2.1. Le concept de veille	51
2.2. L'intelligence économique: définition et genèse	53
CHAPITRE 3: LES FONDEMENTS METHODOLOGIQUES	55
3.1. L'analyse organisationnelle	55
3.1.1. L'Analyse systémique	56
3.1.2. La cybernétique	57
3.1.3. La causalité complexe	59
3.2. L'analyse stratégique	61
3.2.1. Genèse du concept	61
3.2.1.1. Les prémisses du raisonnement de la pensée stratégique	63
3.2.1.2. Un outil d'intervention	65
CHAPITRE 4: SYNTHESE DE LA PREMIERE PARTIE	67
<i>Partie II: Méthodologie de l'enquête et étude de cas</i>	
	69
CHAPITRE 1 : METHODOLOGIE DE L'ENQUETE	70
1.1. Choix de la méthodologie d'enquête	70
1.2. Choix du corpus	71
1.3. Déroulement de l'enquête et difficultés éprouvées	72
1.4. Elaboration de la méthodologie de l'enquête	73
1.4.1. Elaboration et but de l'enquête	73
1.4.2. Structure du questionnaire	74

CHAPITRE 2: EXPOSE DES DONNEES DE L'ENQUETE	74
2.1. Le cas de la PETROGAB	74
2.1.1. Présentation générale	74
2.1.2. Organisation et structure du système d'information	76
2.1.3. Conclusion	79
2.2. Le cas de la BANCAB	80
2.2.1. Présentation et organisation générale	80
2.2.2. Structure du système d'information	84
2.2.2.1. Le Département de la communication	84
2.2.2.2. La Direction de la monétique et de la télématique	85
2.2.2.3. La Direction de l'Organisation et de l'Information	87
2.2.2.4. La direction des Ressources Humaines	87
2.2.3. Conclusion	88
2.3. Le cas de la GATA	90
2.3.1. Présentation générale	90
2.3.2. Organisation du système d'information	91
2.3.3. Conclusion	93
2.4. Le cas de la société LUX	94
2.4.1. Présentation et organisation générale	94
2.4.2. Structure du système d'information	96
2.4.3. Conclusion	97
2.5. Le cas de la DISTRIGAB	98
2.5.1. Présentation et organisation générale	98
2.5.2. Structure du système d'information	99
2.5.3. Conclusion	100
 CHAPITRE III : RESULTATS ET BILAN DE L'ENQUETE	 101
 CONCLUSION GENERALE	 109
 BIBLIOGRAPHIE	 112
 ANNEXES	 116
Annexe 1: Lettre de présentation	117
Annexe 2: Questionnaire	118
Annexe 3: Processus pour caractériser les informations dont l'entreprise a besoin	120
Annexe 4: Processus pour identifier et sélectionner les sources utiles d'information	121
Annexe 5: Guide pour fixer les finalités assignées à l'information	122
 INDEX	
Des figures:	
Figure 1: Essai de typologie des systèmes d'informations opérationnelles et fonctionnelles	23
Figure 2: Rôles de l'information dans l'entreprise	34
Figure 3: Les quatre types de veille	41
Figure 4: Représentation de la complexité de l'environnement	43
Figure 5: Le système d'information organisationnel	48
Figure 6: L'écran d'accès au système d'information stratégique	49
Figure 7: Les cinq forces concurrentielles	52
Figure 8: Organigramme de la Division Information et Communication de la société PETRGAB	77
Figure 9: Organigramme de la société BANCAB	83
Figure 10: Organigramme de la société LUX	95

Des tableaux:

Tableau 1: Evolution des dépenses publicitaires par rapport au chiffre d'affaires et aux investissements de la société PETRGAB	75
Tableau 2: Evolution des dépenses publicitaires par rapport au chiffre d'affaires et aux investissements de la société BANCAB	81
Tableau 3: Evolution des dépenses publicitaires par rapport au chiffre d'affaires et aux investissements de la société GATA	91
Tableau 4: Typologie des entreprises gabonaises en fonction du management de leur système d'information	102

AVANT-PROPOS

AVANT-PROPOS

« Les entreprises qui réussiront sont celles qui ont su s'adapter, se transformer rapidement sous la rigueur des temps, qui ont su trouver dans l'écheveau des solutions possibles, le fil de la survie, donc de la vie ».

FAUVET (J.-C.), FOURTOU (J.R.), *La Passion d'entreprendre*,
Editions d'organisation, Paris, p. 96.

« Quels que soient sa finalité, son domaine d'activité ou sa taille, une entreprise a besoin de rassembler divers ingrédients pour exister et se développer »

DAVID (A.), SUTTER (E.), *La Gestion de l'information dans l'entreprise*,
Eyrolles/Afnor gestion, 1985, p. 7.

REMERCIEMENTS

REMERCIEMENTS

A notre Directeur de recherche, Monsieur Le Professeur Ahmed SILEM, pour la patience dont il a su faire preuve, tout au long de notre démarche heuristique.

A l'ensemble des professeurs qui nous auront aidé à quelque niveau que ce soit, tant par la formation que par les conseils prodigués.

A l'ensemble des cadres des entreprises sollicités qui ont accepté de nous recevoir et de contribuer ainsi à la construction de ce travail, ainsi qu'à tous ceux qui nous auront apporté leur soutien pour mener ce travail à son terme.

INTRODUCTION GENERALE

0 – INTRODUCTION GENERALE

Les Pays en voie de développement sont depuis longtemps soumis à la domination économique, politique et culturelle des Pays industrialisés, auxquels ils doivent néanmoins s'adapter pour ne pas davantage creuser le fossé qui les sépare. Ce constat matérialisé par le Rapport Sean MAC BRIDE ¹ préconisait Un Nouvel Ordre Mondial de l'Information et de la Communication (N.O.M.I.C.), relatif aux disparités et aux déséquilibres en matière d'information et de communication entre les Pays du Nord et ceux du Sud.

C'est cet argument de supériorité du Nord sur le Sud dans de nombreux domaines -dont celui des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (N.T.I.C.)- qui justifie notre démarche de recherche concernant l'usage et les moyens dont disposent les cinq entreprises gabonaises auxquelles nous avons choisi de nous intéresser pour gérer leur système d'information.

Les déséquilibres entre le Nord et le Sud font en effet l'objet d'une littérature éclectique, dont nous retiendrons ici la thèse de Michel MENOUE. Celui-ci insiste particulièrement sur cet écart de développement en accréditant l'émergence d'une nouvelle frontière, caractérisée par le développement du secteur de l'information. Celle-ci s'ajoute aux deux premières frontières que sont la croissance économique et le développement social ².

Ces deux références données en guise de préambule à notre propos sont là pour justifier l'intérêt et la prise de conscience que nous souhaiterions voir naître beaucoup plus souvent dans les entreprises africaines, et du tiers-monde en général, face à la mondialisation galopante des économies. La complexité de l'environnement, et plus singulièrement de l'environnement économique, est telle

¹ MAC BRIDE (S.), « Voix multiples, un seul monde. Communication et société aujourd'hui et demain ». La documentation française / N.E.A./ UNESCO, Paris, 1980. Cité par Bernard MIEGE, *La Pensée communicationnelle* (1995), p. 45-46.

² MENOUE (M.), « L'Information, troisième frontière du développement », *Afrique Contemporaine*, n° spécial « L'information pour le développement en Afrique », n° 151, p.22- 35, 1989.

que les entreprises d'avenir sont celles qui sauront « manager dans la complexité », pour reprendre le titre d'un ouvrage de D. GENELOT³.

Pour s'y adapter, ces dernières devront adopter une palette de stratégies susceptibles de minimiser les effets pervers de la mondialisation, telles qu'une surveillance accrue des moindres signaux émis dans leur environnement, aussi bien externe qu'interne. Ces efforts nécessitent des contraintes organisationnelles minimales : adaptation du système d'information de l'entreprise aux objectifs à atteindre par cette dernière, synergie des stratégies de tous les acteurs de l'entreprise vers cet idéal ; éventuellement, mise en place de systèmes interactifs d'aide à la décision (S.I.A.D.), non pas pour se substituer à l'action des décideurs, mais plutôt pour leur offrir la possibilité de ne retenir que la ou les solutions les moins mauvaises possible pour le pilotage stratégique de leur entreprise (VILLAIN, 1989 ; JACOB, 1993).

Ce préambule nous aura ainsi donné l'occasion d'aborder pêle-mêle les différents concepts au cœur de notre sujet, mais également de faire un bref état des lieux de l'objet de nos préoccupations. Bien entendu, l'acceptation de ces concepts sera précisée dans notre travail à partir des écrits qui y sont relatifs.

0.1. Objectifs de l'étude

Dans ce contexte mondial défavorable aux Pays en voie de développement, notamment du point de vue de la constitution de réseaux (informationnels, communicationnels, culturels, etc.), nous nous sommes penché sur l'organisation de cinq entreprises gabonaises pour étudier l'organisation et l'impact de leur système d'information sur les actions de pilotage stratégique. Savoir jusqu'à quel point celui-ci participait ou non à la réalisation des performances socio-économiques desdites entreprises.

³ GENELOT (D.), *Manager dans la complexité*, INSEP, Paris, 1992.

0.2. Champ de l'étude

Les concepts de « système d'information » et de « pilotage stratégique » sont au cœur de ces interrogations. Aussi, avons nous choisi comme cadre méthodologique à notre recherche les théories de l'analyse organisationnelle et de l'analyse stratégique. En effet, ces deux approches se situent dans une perspective cognitive visant à déceler le fonctionnement des organisations, et les stratégies déployées par les acteurs, puisqu'elles cherchent à démêler les réseaux de relations et les contraintes qui sous-tendent le fonctionnement des organisations. C'est pourquoi, corrélativement à ces deux théories, nous avons tenu à souligner l'apport non moins négligeable des théories de la décision, en tant que facteur et processus menant directement à la prise de décisions, et donc aux actes de pilotage stratégique.

0.3. Problématique

L'objet de notre recherche sert de prétexte à l'intérêt accordé au management stratégique du système d'information de cinq entreprises gabonaises, comme mode de gestion et comme outil d'aide à la décision devant servir à la construction d'un système d'information capable d'améliorer leurs performances socio-économiques. Comment ces entreprises peuvent-elles intégrer leur système d'information au pilotage stratégique de leur entreprise, et de quelle(s) façon(s) ?

0.4. Hypothèses

Pour répondre à ce questionnement, nous formulons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : Les entreprises où l'on peut observer un management stratégique du système d'information sont celles où des efforts d'adaptation aux évolutions et aux conditions du marché ont été consentis.

Hypothèse 2 : Une entreprise peut largement améliorer ses performances économiques si elle développe le management de son système d'information dans une perspective stratégique, c'est-à-dire dans le but d'en tirer des avantages concurrentiels par rapport à d'éventuels concurrents.

0.5. Méthodologie

Pour cerner l'efficacité du système d'information comme levier de pilotage stratégique, et en comprendre les mécanismes, il nous a paru opportun de dresser un questionnaire relatif aux moyens et aux processus de traitement de l'information dans ces organisations.

Les dirigeants de ces entreprises, qu'ils soient Responsables des Ressources Humaines, de la Communication, des Relations Publiques, ou du Marketing sont amenés à prendre des décisions en vue de la réalisation des objectifs qui leur sont assignés dans le cadre de leurs activités. L'objet de ce questionnaire (semi-directif) était principalement axé sur les points suivants :

→ Comment les cadres et dirigeants de ces entreprises exploitent-ils leur système d'information dans une perspective stratégique ?

→ Comment s'organisent-ils ou peuvent-ils s'organiser pour que leur système d'information soit un outil nécessaire à la conduite du pilotage stratégique de leur entreprise ?

→ De quels types d'outils usent-ils pour leur système d'information, et de quels moyens (matériels et humains) disposent-ils à cet effet ?

Pour déterminer l'efficacité du système d'information comme outil stratégique du pilotage de l'entreprise, notre approche repose sur deux démarches :

- Une revue de la littérature mettant au jour les différentes écoles de pensée, et l'approfondissement des concepts employés, en insistant sur les théories de référence sur lesquelles nous nous appuyons ;

- Une enquête sur le terrain, afin d'intégrer les différents concepts utilisés, et les situer dans leur contexte d'action. Les éléments observés doivent nous servir a posteriori à valider ou non les hypothèses émises préalablement.

Partie I :

**Systemes d'information et pilotage stratégique : définition des
concepts et fondements méthodologiques**

CHAPITRE I : DEFINITION DES CONCEPTS

1.1. Le système d'information

Un système d'information peut se définir comme « *l'ensemble des moyens matériels et humains nécessaires à la définition, au traitement, au stockage et au transfert de l'ensemble des informations caractérisant une activité, un flux financier ou un flux matériel. En somme, c'est un système imagé de l'activité, des moyens mis en œuvre (humains ou matériels), des méthodes de travail et des règles de fonctionnement d'une organisation donnée* »⁴.

Cette définition générique se retrouve dans les formulations de divers auteurs, et fait l'objet d'une abondante littérature sur le management stratégique des systèmes d'information.

Ainsi, pour Humbert LESCA, le système d'information est pour l'entreprise « *l'ensemble interdépendant des personnes, des structures d'organisation, des technologies de l'information (matériels et logiciels), des procédures et méthodes qui devraient permettre à l'entreprise de disposer juste-à-temps des informations dont elle a (ou aura) besoin pour son fonctionnement courant et pour son évolution* »⁵.

Pour Robert REIX, « un système d'information est un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures, permettant d'acquérir, traiter, stocker, communiquer des informations sous forme de données, (texte, images, sons, etc.) dans des organisations »⁶.

⁴ LAMIZET (B.), SILEM (A.), *Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication*, Ellipses, Paris, 1997, p. 535.

⁵ LESCA (H.), *Information et adaptation de l'entreprise*, Masson, Paris, 1989, p.21.

⁶ REIX (R.), *Systèmes d'information et management des organisations*, Vuibert, Paris 1995, p.67.

Les approches de Humbert LESCA et de Robert REIX ont le mérite de circonscrire le rôle majeur et indéniable des technologies de l'information et de la communication dans la performance du système d'information, par rapport au pilotage stratégique de l'entreprise. Ces technologies sont en effet nécessaires pour s'adapter à la dynamique du marché, en suivre les évolutions, et rester compétitif.

Au regard des définitions précédentes, et en accord avec notre problématique de départ, le système d'information constitue donc bien un moyen de jauger l'activité d'une entreprise. En effet, ce dernier constitue un lien stratégique entre les différents corps de l'entreprise par le flux des échanges, la délocalisation et le traitement des informations qu'il suppose entre les membres de cette organisation. En tant que reflet des structures d'une organisation, il nous renseigne sur les opportunités d'un tel management pour le pilotage stratégique de l'entreprise, et sur ses performances socio-économiques.

C'est la raison pour laquelle Jacques MELESE parle d'un lien indissociable entre système d'information et organisation, engageant les rapports qu'entretiennent les membres de cette organisation et les informations qu'ils échangent. Pour lui, le système d'information désigne « *l'ensemble interdépendant des situations informationnelles, autrement dit, le jeu complexe de tous les échanges d'information* »⁷. Cette conception est à rapprocher de celle de Jean-Louis LE MOIGNE⁸ qui introduit pour sa part le concept de système d'information organisationnel (S.I.O.) pour définir le jeu de relations interactif entre la structure d'une organisation, son système d'information, sa stratégie globale et l'environnement dans lequel elle baigne.

⁷ MELESE (J.), *Approches systémiques des organisations*, Editions d'organisation, Paris, 1990, p.24.

⁸ LE MOIGNE (J.-L.), *Organisation intelligente et système d'information stratégique*, Economica, Paris, 1996.

Pour notre part, nous essaierons de voir si une telle cohésion existe au niveau du système d'information des entreprises gabonaises retenues, et si ce dernier sert effectivement au pilotage stratégique de l'entreprise.

Ces différentes approches de la complexité du concept de système d'information en tant qu'outil de management interactif prennent toutes en compte les deux dimensions fondamentales d'un système d'information :

- Sa capacité à traiter, à stocker, à diffuser et à mémoriser des informations dans une organisation donnée ;

- Sa capacité à réaliser les objectifs poursuivis par les membres d'une organisation en vue de prendre des décisions nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation.

A ce propos, l'apport de Véronique ZARDET sur la contribution des systèmes d'information à l'efficacité socio-économique des entreprises⁹ mérite que l'on s'y attarde. Pour elle, les deux dimensions fondamentales du système d'information précédemment énumérées renvoient à deux types d'information : Les informations opérationnelles d'une part, et les informations fonctionnelles d'autre part.

Les informations opérationnelles nous dit-elle sont celles qui concourent directement à la réalisation de l'activité et à l'atteinte des objectifs des acteurs. Les informations fonctionnelles sont celles qui y contribuent indirectement.

En somme, les informations opérationnelles concernent toutes les activités relatives au fonctionnement courant et aux tâches quotidiennes à accomplir pour l'équilibre de l'organisation (compte-rendu, note d'information d'ordre général, etc.), tandis que les informations fonctionnelles prennent en compte la dimension

⁹ ZARDET (V.), *Contribution des systèmes d'information stimulants à l'efficacité des entreprises*, Thèse de doctorat, Lyon 2, 1986.

stratégique du système d'information, et par conséquent le processus décisionnel conduisant aux actes de pilotage stratégique.

Cette dichotomie du système d'information donne lieu à l'émergence de l'expression « système d'information vivant », à distinguer du « système d'information formel ». Le système d'information formel ne prend en compte qu'une partie seulement du rendement d'un système d'information que l'on peut délimiter aux objectifs de fonctionnement quotidien (dimension opérationnelle). Pour reprendre une métaphore de Maurice REYNE¹⁰, le système d'information formel serait la face visible de l'iceberg, et le système d'information vivant, la face cachée renvoyant à la stratégie.

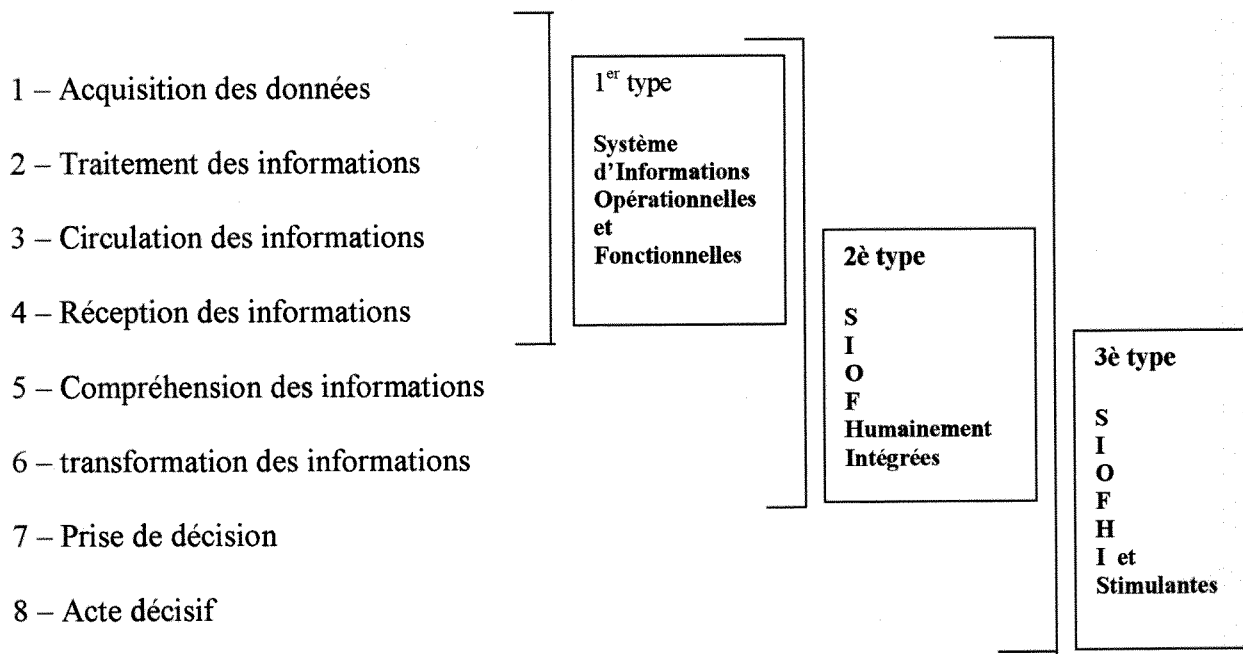
Le système d'information vivant est un ensemble dynamique qui englobe un processus transformationnel. Ce processus transformationnel d'un état initial (SIOF) à une situation nouvelle (SIOFHIS) marque la dynamique des systèmes d'information vivants qui s'échelonne à travers la typologie suivante : SIOF - SIOFHI - SIOFHIS, ce dernier étant l'aboutissement de l'efficacité et de la performance du système d'information vivant.

La figure ci-après permet de comprendre la dynamique des systèmes d'information vivants.

¹⁰ REYNE (M.), « Le Développement de l'entreprise par la veille technico-économique ». Actes du colloque TRANSINFO, 1993, p.27.

Figure 1. Essai de typologie des systèmes d'informations opérationnelles et fonctionnelles.

D'après V. ZARDET, op. cit., p. 56.



Le premier type de système d'information vivant, SIOF marque une rupture entre l'étape 4 et l'étape 5. Un SIOF se caractérise par « une accumulation d'informations produites, diffusées et reçues, sans que ces informations soient assimilées par les acteurs. Le SIOF correspond à la phase de collecte et de captage de l'information ». Nous faisons entrer dans cette configuration les entreprises gabonaises dont le système d'information ne sert pas aux actes de pilotage stratégique.

Le second type de système d'information ou SIOFHI marque une rupture entre le niveau 6 et le niveau 7. Les informations à ce niveau sont comprises, analysées et mémorisées par les acteurs sans pour autant conduire à l'action. A ce niveau, il existe une prise de conscience partielle, mais les actions à mener pour intégrer le système d'information aux actes de pilotage stratégique sont dispersées et inorganisées.

Le troisième type de système d'information ou SIOFHIS est l'aboutissement et la réalisation d'actes décisifs issus des deux niveaux précédents du système d'information vivant. Il correspond à un usage stratégique du système d'information dans les actes de pilotage stratégique, et par conséquent dans l'amélioration des performances économiques d'une entreprise.

Tel qu'évoqué, le système d'information relève de la théorie des systèmes qui l'assimile à « *un ensemble cohérent, finalisé et donc régulé d'éléments interdépendants, relativement stables* »¹¹. C'est un ensemble complexe d'éléments interdépendants et divers qui doivent réaliser une synergie pour atteindre les objectifs poursuivis par l'entreprise.

Ce processus transformationnel du SIOF vers le SIOFHIS constitue un idéal de management vers lequel devrait tendre toute entreprise désireuse de s'adapter à son environnement et être compétitive. L'intérêt d'un tel système d'information repose sur son caractère évolutif. Dans les entreprises qui nous intéressent, et où le système d'information est obsolète et/ou inadapté à un contexte concurrentiel dynamique, cela pourrait avantageusement constituer un moyen flexible de réorganisation et d'adaptation.

Cependant, il nous semblerait plus approprié dans ce système de n'intégrer la dimension opérationnelle qu'à partir de la seconde transition, puisque le premier type se limite uniquement à la collecte et au captage des informations sans que celles-ci soient véritablement intégrées au pilotage stratégique de l'entreprise.

Dans leur ouvrage, Antoinette DAVID et Eric SUTTER¹² parlent du système d'information sous l'appellation de « fonction information ». Pour eux, la fonction information est en corrélation avec le besoin d'informations dont ne peut

¹¹ LAMIZET (B.), SILEM (A.), *Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication*, p. 534.

¹² DAVID (A.), SUTTER (E.), *La Gestion de l'information dans l'entreprise*, Eyrolles/ Afnor gestion, Paris, 1985.

se départir aucune organisation, et encore moins aucune entreprise. Cette fonction se définit pour eux comme « *un instrument interne au service de l'entreprise en vue d'améliorer le transfert des connaissances qui serviront sa productivité et son développement* »¹³. Selon les organisations, son rôle, ses limites, ainsi que ses responsables varient, mais un point demeure intangible : le captage, la collecte, et le traitement de l'ensemble des informations utiles à l'entreprise.

Autrement dit, la fonction information doit satisfaire aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Pour que celle-ci ait un rôle primordial à jouer, il faudrait qu'elle soit :

- intégrée à la structure des différentes composantes et entités de l'entreprise ; de plus, il est souhaitable que ses actions s'inscrivent dans la stratégie globale de l'entreprise ;
- dotée d'un budget de fonctionnement au même titre que d'autres départements de l'entreprise ;
- capable de coordonner l'ensemble des informations utiles à l'entreprise, afin de pouvoir évaluer a posteriori le retour sur investissement de l'information (R.O.I.).

Dans cette optique, ils préconisent une méthodologie pour mettre en place et évaluer une fonction information, à adapter au contexte particulier de l'entreprise où elle doit être implantée. Cette méthodologie comporte globalement les phases suivantes :

- « - définition des objectifs de la fonction information ;
- identification des besoins d'information ;

¹³ DAVID (A) SUTTER (E) La Gestion de l'information dans l'entreprise, Eyrolles/Afnor gestion, Paris, 1985, p.14

- identification des sources d'information (internes et externes) utiles à l'entreprise ;
- examen des modalités de diffusion et des moyens de production correspondants ;
- évaluation des solutions ;
- mise en œuvre de la fonction information ;
- suivi du bon fonctionnement »¹⁴.

Chaque phase contient en elle-même diverses possibilités que l'entreprise va ajuster en fonction de ses priorités et de ses objectifs. Concrètement, si nous nous situons dans le contexte précis des entreprises gabonaises que nous nous proposons d'étudier, il faudrait au regard de cette méthodologie qu'elles commencent en premier lieu à déterminer leurs objectifs (stratégiques) en fonction de leur taille, du contexte politique, social, conjoncturel et juridique ambiant ; du domaine d'activités dans lequel elles exercent. On pourrait autrement dénommer cette phase sous le paradigme « statut et intentionnalité stratégique » pour déterminer le corrélat entre la taille de l'entreprise, ses moyens, et la pertinence de la fonction information au sein de l'organisation.

Ce positionnement stratégique effectué, il faudrait par ailleurs qu'elles puissent sélectionner le type d'informations (économiques, juridiques, réglementaires, etc.) dont elles ont besoin et les destinataires appropriés (internes et/ou externes ; personnes physiques et/ou morales), au niveau de chaque service, ainsi qu'à l'échelle de l'entreprise. Cette identification faite, il convient de ne retenir que les informations prioritaires, mais cela reste bien entendu à la discrétion de chaque entreprise, en fonction des objectifs qu'elle se sera préalablement définis.

C'est là qu'apparaît l'utilité et l'opportunité de disposer d'une information en temps réel, à moindres coûts, et de source fiable. C'est pourquoi l'étape suivante s'oriente vers la recherche de sources d'information, c'est-à-dire de « tous

¹⁴ DAVID (A.), SUTTER (E.), op.cit., p. 7-8.

les types de supports qui contiennent des informations susceptibles d'être communiquées »¹⁵.

Le qualificatif « tous » est important, car il renvoie aussi bien aux sources internes et externes, formelles et informelles, qu'aux sources vivantes. Entrent dans ce type de catégories aussi bien les personnes physiques, les savoir-faire, l'expérience acquise, que toutes les informations glanées avec les partenaires sociaux de l'entreprise ou lors de manifestations.

Cette opération nécessite de choisir avec parcimonie les sources dont ces entreprises ont ou auront besoin. De ne pas se limiter uniquement aux sources d'information classiques (périodiques, séminaires, colloques, etc.), mais de puiser également dans des sources peu usuelles telles que la littérature grise, qui constitue bien souvent un gisement d'informations inexploitées. De savoir comment rendre et exploiter ces informations, en pointant bien le ou les destinataires, et le support le mieux approprié à cette manœuvre. Tous les acteurs de l'entreprise, et ses partenaires : clients, fournisseurs, sous-traitants, etc. n'ont pas forcément les mêmes besoins informationnels.

La question des sources d'information et de leur diffusion pose le problème de la logistique (matérielle et humaine) adaptable à la fois aux objectifs et à l'organisation interne de ces entreprises, en fonction non seulement des moyens financiers dont elles disposent, mais aussi du contexte d'action dans lequel elles se situent. Cette phase nécessite la prise en compte de tous les niveaux précédents à partir desquels elle va se déterminer (phases de diagnostic), notamment pour la désignation du personnel apte à gérer une telle fonction, la structure susceptible de l'accueillir, son coût et son intégration à la structure de l'entreprise concernée.

Ce diagnostic établi, il s'agit de procéder au lancement effectif de la fonction information sur le moyen et le long terme, afin de prévoir les risques de mauvais fonctionnement pouvant incomber au choix du personnel, à

¹⁵ DAVID (A.), SUTTER (E.), op. cit., p. 57.

l'inadéquation de la structure, ou à une mauvaise évaluation globale des coûts engendrés par la mise en place d'une telle fonction. Prévenir ces risques le cas échéant, en étant attentif aux résultats qualitatifs (qualité de la gestion des ressources informationnelles et de leur traitement), et quantitatifs (temps consacré à la collecte et au traitement des informations, coûts du personnel et du matériel utilisé, productions réalisées), et en veillant bien à l'adapter aux besoins et aux évolutions des entreprises concernées ¹⁶.

L'intérêt d'un tel système, outre son caractère normatif, se situe au plan structurel et évolutif. En effet, il permet à toute entreprise, quelque soit sa taille de se doter d'un instrument de liaison efficace grâce à la prise en compte de l'information comme matière première digne d'intérêt, au même titre que toutes les autres ressources classiques que peut compter une entreprise (ressources financières, humaines, technologiques, etc.).

De toutes ces contributions, une notion centrale demeure, c'est celle de l'information comme flux, produit, et outil stratégique nécessaire à la performance et à l'efficacité du système d'information dans les organisations en général, et dans les entreprises plus particulièrement.

1.2. L'Information

L'information est une notion polymorphe à laquelle de nombreux auteurs se sont intéressés. Il s'agit pour nous de disposer de cette pluralité dans le cas qui nous occupe. A savoir : « comment la gestion de l'information peut-elle s'insérer de façon dynamique au pilotage stratégique des entreprises gabonaises dans lesquelles elle est faiblement représentée, ou quasi nulle par le biais du système d'information ? »

¹⁶ Nous fournirons en annexe des éléments détaillés de cette méthodologie de la fonction information, issue des travaux d'Antoinette DAVID et d'Eric SUTTER.

Pour Humbert LESCA dont la définition se réfère au contexte précis d'une entreprise, l'information est « le processus par lequel l'entreprise s'informe sur elle-même et son environnement et par lequel elle informe son environnement au sujet d'elle-même »¹⁷. A travers cette définition, nous distinguons les flux qui sous-tendent la notion d'information et les différentes opérations qu'ils engendrent, tels qu'ils ont été identifiés par LESCA¹⁸ :

- création des informations (collecte, acquisition, captage)
- communication des informations (circulation, émission, diffusion)
- traitement des informations (transformation, utilisation, interprétation)
- mémorisation des informations (types de supports par lesquels se conservent les informations recueillies).

L'information peut également s'apprécier en fonction de sa finalité, déterminante pour le pilotage stratégique. Ce qui donne lieu chez LESCA à trois types d'informations : l'information de fonctionnement, l'information d'influence et l'information d'anticipation.

L'information de fonctionnement concerne l'ensemble des informations qui sont (plus ou moins) indispensables au fonctionnement « mécanique » quotidien de l'entreprise. Elle est liée à des tâches répétitives. De façon plus fine, on peut subdiviser ce type d'information en deux catégories¹⁹ :

- Les informations de commande, c'est-à-dire pour commander, déclencher ou réaliser une opération (ou tâche) proprement dite. Par exemple la diffusion d'une note de service ou d'une circulaire devant servir à améliorer le rendement ou la qualité de service rendu.

¹⁷ LESCA (H.), *Information et adaptation de l'entreprise*, Paris, Masson, 1989, p. 21.

¹⁸ *Idem*, p. 21.

¹⁹ LESCA (H.), *op. cit.*, p.14.

- Les informations de contrôle, pour contrôler les résultats issus de l'opération (ou tâche). Par exemple, le contrôle rigoureux de l'application d'une circulaire.

Dans la thèse de Véronique ZARDET, ce type d'informations relève du système d'informations opérationnelles, car il ne requiert fondamentalement aucune visée immédiatement utile à l'entreprise. C'est de la matière brute informationnelle qu'il convient d'analyser, de traiter et de transformer en un « produit de consommation stratégique ».

L'information d'influence comme l'indique son nom est destinée à « influencer » sur le comportement des acteurs pertinents pour l'entreprise qu'ils soient internes ou externes. Cela peut aller de la rumeur à l'information publicitaire, en passant par le journal d'entreprise.

L'information d'influence permet de mesurer la cohésion entre les projets et les objectifs à atteindre par l'entreprise. Ce type d'informations renvoie au SIOFHI dans la typologie de Véronique ZARDET, car il permet une utilisation plus dynamique de la matière informationnelle recueillie par les acteurs de l'entreprise.

L'information d'anticipation est l'information qui permet à l'entreprise de voir venir à l'avance certains changements de son environnement socio-économique dans le but d'en tirer avantage ou d'éviter un risque. Il s'agit d'informations à caractère économique et politique, d'informations juridiques ou environnementales. D'où l'adjonction de l'adjectif « stimulantes » au SIOFHI-S de Véronique ZARDET, pour marquer le caractère offensif et réactif que doit avoir en plus ce système.

Pour François JAKOBIAK²⁰, ce type d'informations s'associe parfaitement au concept d'« *information critique* », pertinente non seulement pour la prise de décisions, mais aussi pour le pilotage stratégique de l'entreprise. L'information critique est liée aux facteurs critiques de succès (F.C.S.), concept dont la substance reste redevable des précisions apportées par J.F. ROCKART. Les facteurs critiques de succès dépendent du domaine d'activités stratégiques et des objectifs que se sont fixés les membres d'une organisation, en fonction de leur contexte d'action.

Les F.C.S. constituent donc un moyen de détermination directe des besoins informationnels au sein d'une entreprise donnée. Ils désignent « *les objectifs prioritaires (...), les points sensibles à parfaitement contrôler, à bien maîtriser* ». Ce sont des indicateurs clés de mesure des activités les plus importantes d'une entreprise²¹. Ils ont partie liée à ce que François JAKOBIAK appelle « l'information utile ».

L'information utile (information permettant incontestablement de gagner du temps, de l'argent et des connaissances) se distingue de l'information fatale (information surabondante, flux discontinu synonyme de désinformation). D'ailleurs, François JAKOBIAK dit à propos de l'information utile : « *elle est toujours utile si le fait d'en manquer est gênant pour la réalisation des missions, des actions, des objectifs à atteindre* »²².

C'est dans l'information utile que l'on extrait l'information critique. C'est l'extraction du noyau de cette information qui permet de passer de l'information brute à une information élaborée. L'information brute est par essence une information non traitée : « *elle s'achète, se vend comme un produit matériel quelconque, un bien de consommation usuel* »²³.

²⁰ JAKOBIAK (F.), *Maîtriser l'information critique*, Les Editions d'organisation, Paris, Coll. « Systèmes d'information et de documentation », 1988.

²¹ JAKOBIAK (F.), op. cit., p. 73.

²² Idem, p.31.

²³ Ibidem, p.39.

L'information critique permet en outre à l'entreprise de pointer l'information dont elle a effectivement besoin pour constituer ce qu'il appelle un dossier d'informations stratégiques. C'est-à-dire l'ensemble des informations détenues par l'entreprise et susceptibles *a priori* de lui procurer des avantages concurrentiels.

Dans cette optique, la maîtrise de « l'information critique », c'est-à-dire l'information nécessaire à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise, passe par le couplage étroit entre le système d'information documentaire (SID) et le système d'information stratégique (SIS). Le système d'information documentaire concerne la collecte et le captage de l'information devant servir de support à la gestion du système d'information stratégique. Le couplage de ces deux systèmes d'information devant constituer un réservoir de possibilités de manœuvres pour le pilotage stratégique à adapter au contexte d'action de l'entreprise.

L'information est donc une ressource à capitaliser au même titre que les matières premières ou les biens de consommation, et autres services qui permettent à une entreprise de se développer. Dans les entreprises auxquelles nous nous intéressons, l'usage et la gestion de la ressource information nous intéressent particulièrement, car c'est elle qui permet de coordonner et d'alimenter le système d'information, en fonction des objectifs à atteindre par les membres de l'organisation.

Dans leur ouvrage, Antoinette DAVID et Eric SUTTER nous donnent les pistes de l'opportunité du management de l'information à travers les interrogations suivantes que nous avons reprises :

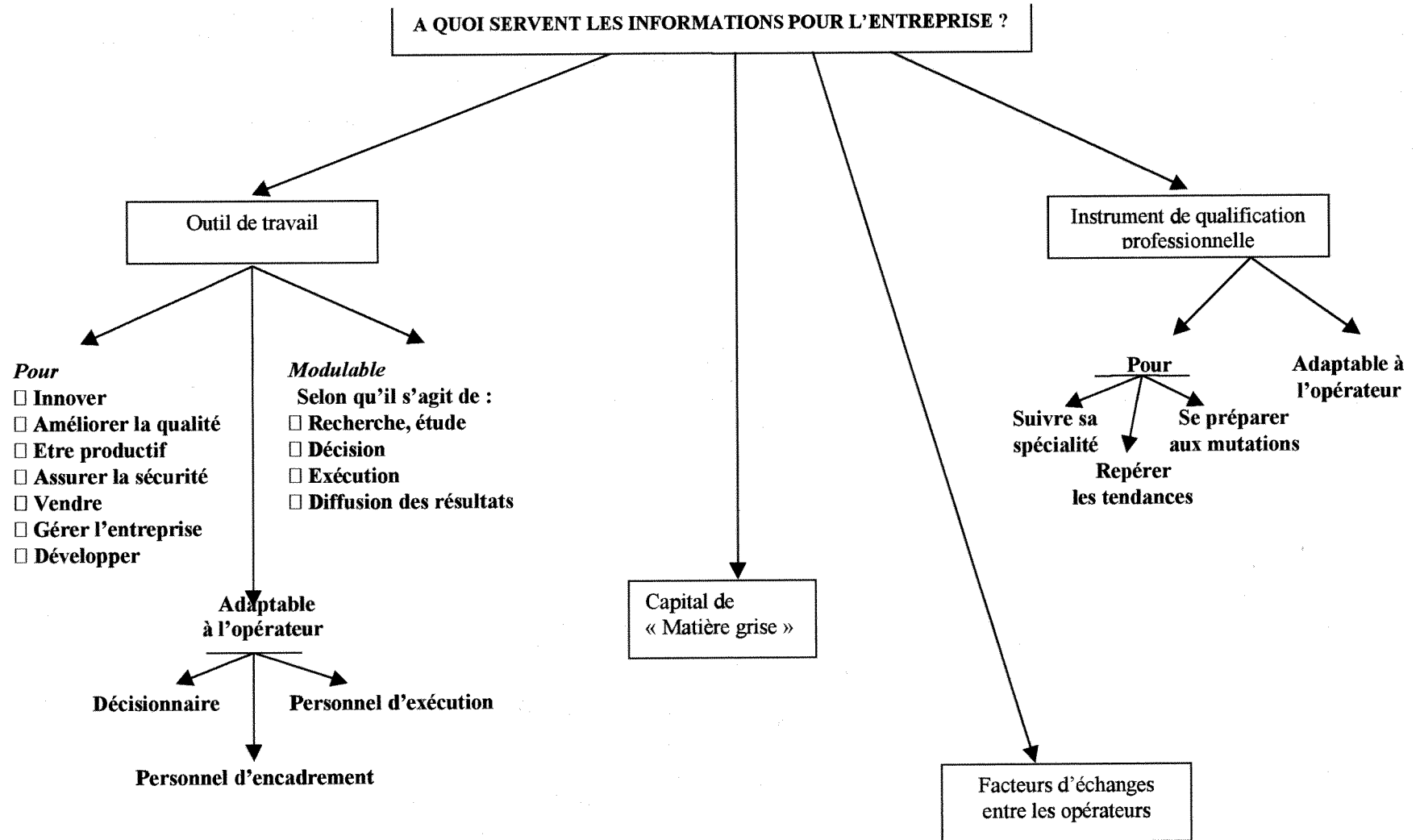
- *« quelles sont les informations susceptibles de contribuer effectivement à produire ou à vendre, en faisant du profit ? ;*
- *où, dans quels supports, dans quel pays, auprès de quels spécialistes se trouvent les informations recherchées ;*

- *quelles informations extérieures stocker à l'avance, traiter à l'avance afin d'en avoir à disposition, tout en évitant des stocks inutiles, (et par conséquent, onéreux et improductifs) ou des opérations en pure perte ;*
- *parmi les informations que génère l'entreprise, lesquelles stocker, lesquelles exploiter à l'avance, et comment ?*
- *comment faire parvenir les informations selon les besoins sélectifs du personnel, la capacité de chacun à les exploiter, et pour qu'elles parviennent aux intéressés quand ils ont à les utiliser ? ;*
- *quelle part du prix de revient des produits ou des services que vend une entreprise, affecter au coût de l'information ? »²⁴.*

C'est pour prévenir ce type de défaillances, et marquer le rôle vital de l'information dans un système d'information qu'Antoinette DAVID et Eric SUTTER ont mis au point une espèce de charte de l'information dans une entreprise. La figure ci-après condense ses éléments.

²⁴ DAVID (A.), SUTTER (E.), op. cit., p. 12.

Figure 2 : Rôles de l'information dans l'entreprise. D'après A. DAVID et E. SUTTER, op. cit. p.13



L'ambition de cette figure est de montrer la diversité des possibilités offertes par une gestion stratégique de l'information sur différents points :

- **En tant qu'outil de travail**, l'information concourt à la maîtrise des tâches à accomplir, grâce à l'expérience et aux savoir-faire individuels qui devraient se répercuter sur l'entreprise en gain de productivité.
- **En tant qu'outil de qualification**, elle doit être au service de la formation du personnel afin de le préparer et de l'adapter aux mutations technologiques de son environnement.
- **En tant que capital**, l'information est un gisement des savoir-faire, de l'expérience et de la maturité acquise par une entreprise dans son domaine d'activité.
- **En tant que flux**, l'information est un formidable facteur d'échanges entre les différents partenaires, permettant ainsi une mobilité et une cohésion d'ensemble dans l'organisation.

Bien sûr, toutes ces informations ne peuvent être capitalisées dans une entreprise que si elles servent au pilotage stratégique. Pour ce faire, il faut de la part des acteurs de ces entreprises une connaissance parfaite des éléments de leur environnement (technologique, économique, concurrentiel, sectoriel, etc.) et de leurs objectifs.

Ce que l'on peut retenir de l'information dans la stratégie d'une entreprise, c'est qu'elle reste au service de l'action, et donc de la décision. Pour être pleinement efficace, elle doit en plus tenir compte des cibles suivantes dans l'entreprise car chacune d'elles a des besoins spécifiques d'informations : les décideurs, le personnel d'encadrement et le personnel d'exécution.

C'est pourquoi nous consacrerons un chapitre au traitement de l'information dans le processus décisionnel, en insistant sur le rôle des S.I.A.D. (Systèmes Interactifs d'Aide à la Décision). Auparavant, nous allons d'abord nous étendre sur le concept de pilotage stratégique que nous avons énergiquement employé sans éclaircissements jusqu'à lors.

1.3. Le pilotage stratégique : définition et genèse

1.3.1. Définition

La notion de pilotage stratégique est un terme générique né de la nécessité pour les entreprises de s'adapter à la complexité et à l'imprévisibilité de leur environnement. Cette complexité est notamment liée à la mondialisation de l'économie et aux contraintes qu'elle impose : adaptativité et réactivité face aux mutations socio-technologiques, etc. (AVENIER, 1988 ; JACOB, 1993).

Il s'agit de tirer parti de l'ensemble de ces phénomènes pour adapter l'entreprise à son environnement, et la rendre plus performante. Tel qu'évoqué, le concept de pilotage stratégique désigne tout à la fois pour Marie-José AVENIER le fait que dans l'entreprise on se fixe des objectifs généraux à atteindre, et la conduite de l'entreprise vers la réalisation de ces objectifs ²⁵.

De par ses objectifs, le concept de pilotage stratégique est affilié à celui de *planification stratégique* qui s'est transmué en celui de *management stratégique*. Au niveau de la planification stratégique, la différence tient à la réalisation des objectifs fixés à l'avance par l'entreprise en fonction de ses ressources et de l'évolution de l'environnement. Dans la réalisation de ses objectifs, le management stratégique s'assimile à un mode de gestion de l'entreprise visant à établir une relation étroite entre stratégies et opérations à mener (AVENIER, 1988, p.11).

²⁵ AVENIER (M.-J), *Le pilotage stratégique d'entreprise*, Presses du C.N.R.S., Paris, 1988, p.11.

Pour Véronique ZARDET qui ne réfute pas cette conception du pilotage stratégique de l'entreprise, cette définition est restrictive car elle fait de la décision une arme aux seules mains des dirigeants de l'entreprise. Pour elle, tout individu quelle que soit sa fonction est susceptible *a priori* de réaliser des actes décisifs. Le pilotage stratégique se réalise à partir d'informations captées par celui (ou ceux) qui prennent des décisions utiles à l'entreprise²⁶.

L'un des exemples qu'elle donne pour étayer son propos est celui d'un ouvrier qui arrête sa machine en constatant la défection des objets produits. Il contribue à sa façon, à faire réaliser des économies substantielles à son entreprise.

L'hypothèse qui transparait derrière cet exemple est celle de la nécessité de considérer également dans le pilotage stratégique de l'entreprise, les actes organisationnels à côté des actes décisifs. Elle donne l'explication suivante :

« Nous formulons l'hypothèse que la nature de l'acte décisif n'a pas une correspondance univoque avec son impact sur l'efficacité de l'entreprise. Plus particulièrement, les décisions dites courantes, programmables, automatiques ne sont pas a priori les moins influentes sur le niveau d'efficacité de l'entreprise »²⁷.

Le pilotage stratégique de l'entreprise inclut dans ce modèle une forme de systémique des acteurs de l'entreprise. Il ne se limite pas seulement aux actes décisionnels, mais s'étend aussi à l'ensemble des composantes de l'entreprise, qu'elles aient ou non des prérogatives directement liées à la conduite du pilotage stratégique de l'entreprise.

C'est une systémique qui traduit une volonté participative et d'intégration de **tous** les acteurs de l'entreprise. Quoiqu'il en soit, et quelque louable que puisse être cette thèse, le dernier mot revient toujours au centre de décisions de l'entreprise, puisque c'est à lui qu'appartient la charge de diriger l'entreprise. De

²⁶ ZARDET (V.), *Contribution des systèmes d'information stimulants à l'efficacité de l'entreprise*, Thèse de doctorat, Lyon 2, 1986, p.8.

²⁷ ZARDET (V.), op. cit., p. 37.

plus, dans cette prise de décisions « spontanées », l'agent d'exécution doit de toutes les façons en rendre compte à son supérieur hiérarchique.

Pour Véronique ZARDET, le pilotage stratégique consiste en deux opérations : prendre une décision, puis réaliser un acte (ou un ensemble d'actes) décisifs, pour améliorer l'efficacité socio-économique de l'entreprise. Elle distingue ainsi deux formes de pilotage stratégique :

→ « les actes décisifs de régulation visant à corriger une sous-efficacité observée localement et répétitive (cas de l'ouvrier par exemple) ;

→ les actes décisifs de prévention visant à anticiper des événements qui pourraient réduire l'efficacité recherchée ou pour éviter la répétition d'événements provoquant une sous-efficacité chronique »²⁸. Les actes décisifs de prévention ont en plus un caractère offensif s'associant parfaitement au management et au pilotage stratégique de l'entreprise.

Nous avons tenu à insérer cette note discordante, car elle a le souci de considérer tous les acteurs d'une entreprise comme de potentiels actants, susceptibles eux-aussi de consolider l'édifice, en dépit de leur rapport lointain avec les actes décisionnels. Ce qui dans le cas des entreprises gabonaises où le management du système d'information épouse difficilement les actes de pilotage stratégique serait un moindre mal.

²⁸ ZARDET (V.), op. cit., p.7.

1.3.2. Genèse

Le concept de pilotage stratégique est issu de celui de management stratégique et tient à deux courants de pensée qui s'illustrent à travers les deux approches suivantes :

1.3.2.1. Le courant rationaliste

Ce courant est né aux Etats-Unis vers la fin des années cinquante et s'est développé autour du concept de planification stratégique. Il concerne l'établissement d'un programme fixe que l'entreprise se doit d'atteindre par ses performances socio-économiques.

Cette école de pensée dite rationaliste (AVENIER, 1988) regroupe des actions caractérisées par un processus planifié et organisé résultant de décisions prises dans un contexte précis immuable. Guy JACOB regroupe ce type d'actions sous le terme de « stratégies délibérées », par opposition aux stratégies dites « émergentes »²⁹.

Mais ce qui constitue la faiblesse du courant rationaliste, est sans conteste l'établissement d'un programme et d'une ligne de conduite à poursuivre, sans souci de flexibilité par rapport aux conditions du marché.

1.3.2.2. Le courant heuristique

Le deuxième courant également développé aux Etats-Unis au début des années soixante oppose une critique farouche à l'idéal rationaliste qu'il juge rigide et peu soucieux des moyens de l'action et de l'organisation. Cette école dite heuristique (AVENIER, 1988) résulte d'un processus continu plus informel, où la stratégie résulte d'un ensemble d'actions engagées sur le terrain et dépendant du

²⁹ JACOB (G.), *Le système d'information pour la stratégie d'entreprise*, Hermès, Paris, 1993, p.27.

contexte dans lequel se situe l'entreprise. Guy JACOB les appelle « stratégies émergentes ».

Ces deux écoles sont à la fois antagonistes et complémentaires, puisque leur vision respective de l'organisation de l'entreprise contribue à l'amélioration des actes de pilotage stratégique.

De ces contributions, nous retenons que l'efficacité du pilotage stratégique de l'entreprise tient à trois facteurs essentiels et interdépendants : l'organisation, le système d'information et l'information qui fixent les objectifs stratégiques à atteindre par l'entreprise.

La stratégie de l'entreprise est donc capitale. C'est sur elle que repose une part importante de la réussite de l'entreprise. Elle dépend de ses perspectives économiques à moyen ou long terme, et du contexte dans lequel elle se situe. Elle peut également être vue comme une orientation pour l'action afin d'occuper une position stratégique dans un contexte particulier ; ou comme l'établissement d'orientations sur les produits, les cibles, les actions à mener, etc. (MINTZBERG, 1982 ; PORTER, 1986). Quelle que soit la stratégie adoptée par une entreprise et le contexte dans lequel elle se situe, elle doit tenir compte des cinq forces concurrentielles définies par Michael PORTER :

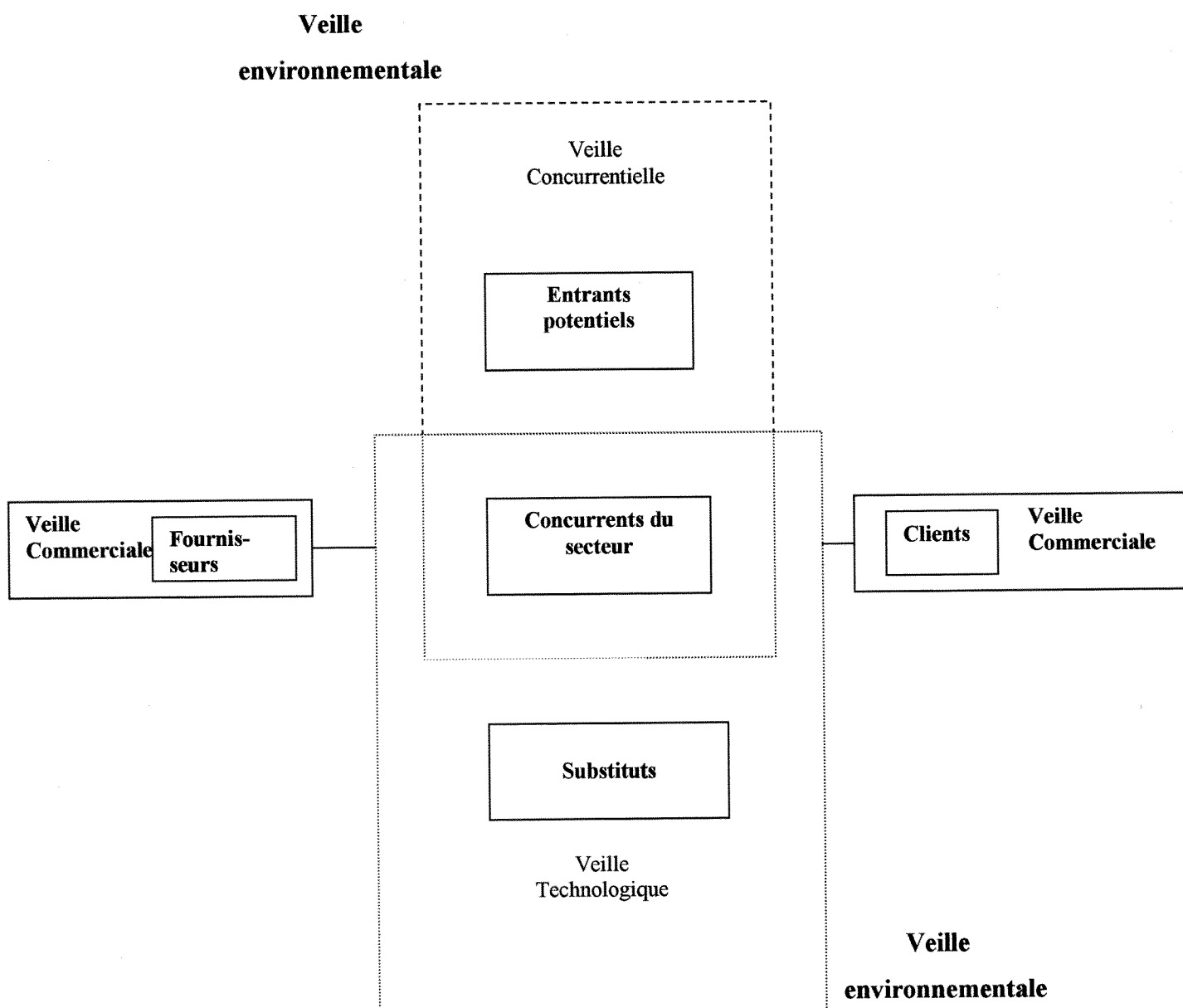
- les entrants potentiels ;
- les clients ;
- les fournisseurs ;
- les substituts ;
- la concurrence.

A ces cinq forces, Bruno MARTINET et J.-M. RIBAULT proposent d'associer les quatre types de veille suivants :

- La veille concurrentielle ou informations sur les concurrents actuels ou potentiels.

- La veille commerciale ou informations sur les clients, le marché, les fournisseurs.
- La veille technologique ou recherches d'informations à caractère scientifique et technique.
- La veille environnementale ou globale qui vise à intégrer les diverses formes de veille précitées de façon stratégique.

Figure 3. Les quatre types de veille. D'après B. MARTINET et J.-M. RIBAUT, cité par Alain BLOCH, *L'Intelligence économique*, p.16.



Pour être efficace, le pilotage stratégique de l'entreprise doit cumuler les éléments évoqués dans la figure précédente. Il appartient donc à ces entreprises si elles veulent être durablement compétitives d'apprendre à intégrer l'information dans le processus décisionnel. François BLOCH-LAINE dit d'ailleurs à ce propos : « *Toute décision résulte de la conjonction d'une compétence et d'une information. A sa compétence personnelle, le décideur doit y ajouter de l'information pour compléter cette compétence et l'adapter au contexte* »³⁰.

Ainsi investies de leurs besoins informationnels, des savoir-faire de l'entreprise, des sources potentielles et des cibles qu'elles chercheraient à atteindre en fonction de leurs objectifs, ces entreprises pourraient à présent évaluer l'opportunité d'élaborer des modèles d'aide au pilotage stratégique. C'est-à-dire, une conceptualisation et un schéma de mise en œuvre de pilotage capable de satisfaire au mieux leurs performances socio-économiques, sans pour autant se substituer à l'action des décideurs (AVENIER, 1988, p.11).

1.4. L'information dans le processus décisionnel

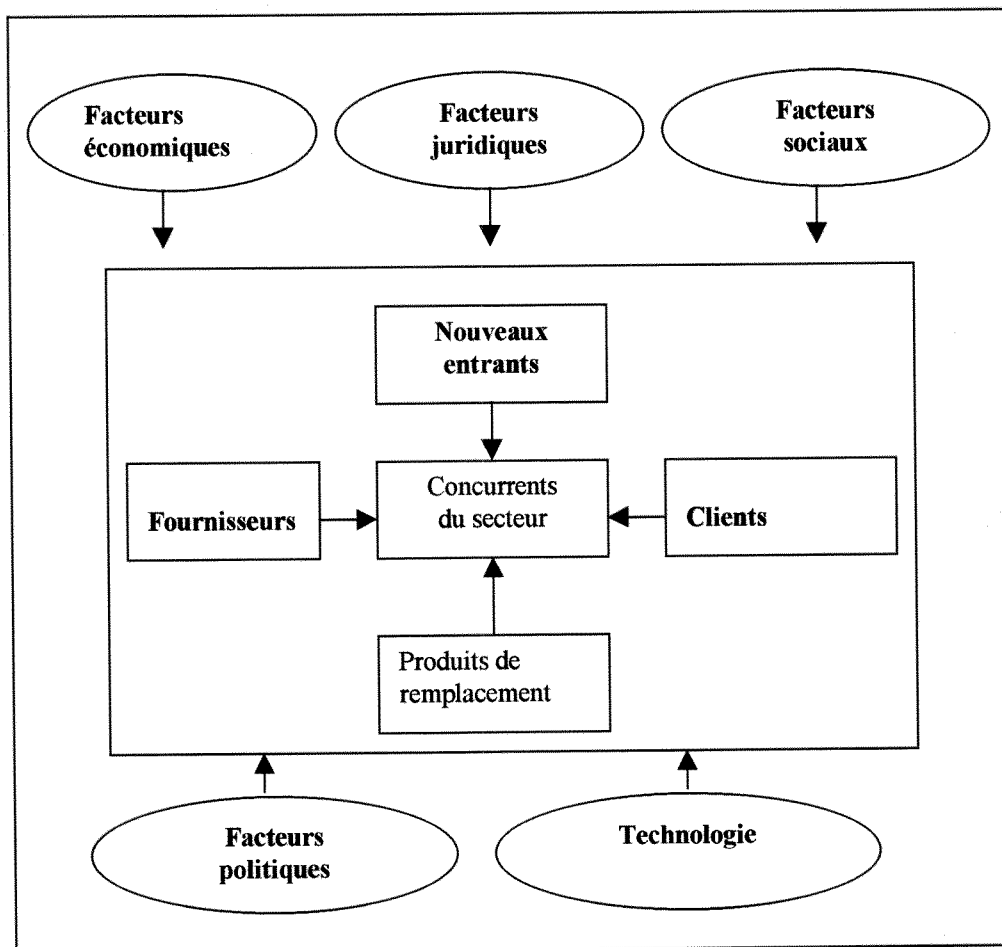
La prise en compte de la complexité de l'environnement nécessite de s'y adapter et d'en suivre les évolutions. Elle exige également d'avoir des informations pertinentes sur les différents acteurs économiques, et ainsi d'affûter sa stratégie. C'est pourquoi, aux cinq forces traditionnelles de Michael PORTER, convient-il d'associer d'autres éléments tels que les facteurs juridiques ou politiques par exemple.

³⁰ BLOCH-LAINE (F.), cité par F. JAKOBIAK, op. cit., p.66.

La figure ci-après élaborée par Guy JACOB donne un aperçu de cette complexité de l'environnement dont toute entreprise doit tenir compte pour son pilotage stratégique ³¹.

Figure 4. Représentation de la complexité de l'environnement.

D'après Guy JACOB, op. cit., p. 58.



Pour davantage d'efficacité et pour rendre le pilotage stratégique opérationnel et réactif, cette vision de la complexité de l'environnement doit s'accompagner d'un outil capable d'assurer des liaisons, et par conséquent de faire circuler des informations entre les différents éléments et données du système. Les S.I.A.D. ou Système Interactif d'Aide à la Décision constituent

³¹ JACOB (G.), *Le Système d'information pour la stratégie d'entreprise*, p.58.

une possibilité parmi tant d'autres de soutien à l'action de ces décideurs dans leurs missions quotidiennes.

1.4.1. Les S.I.A.D. comme vecteurs des organisations intelligentes

1.4.1.1. Qu'est-ce qu'un S.I.A.D. ?

Un S.I.A.D. ou Système Interactif d'Aide à la Décision, peut se définir comme une aide et un support permettant d'appuyer l'action d'un décideur face aux nombreuses contraintes auxquelles il doit faire face au cours de son activité. (THEORET, 1986). Ces systèmes mis au point par des gestionnaires et des informaticiens proposent des matrices et des bases de connaissances permettant au décideur de simuler des hypothèses et de tester des scénarios avant de prendre des décisions (*Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication*, p. 300).

Une autre définition extraite du *Lexique de gestion* renvoie à « un système automatisé utilisable par un gestionnaire dans le cadre de la préparation de décisions relatives à des problèmes assez mal structurés (...); qui aide le décideur dans la phase de modélisation des problèmes et facilite les simulations »

32

Ces définitions mettent l'accent sur le rôle d'appui à la stratégie d'action du décideur que constitue le S.I.A.D., par rapport aux comportements et aux choix de ce dernier. L'objectif est de fournir une aide au décideur en contribuant à l'amélioration de la qualité de la décision et du processus qui y mène.

En somme, le S.I.A.D. est ancré dans le processus décisionnel et correspond à l'aboutissement d'une démarche résultant d'une reconnaissance d'un besoin de décision et d'action (THEORET, 1986). De tels instruments d'aide à la

³² MARTINET (A.-C.) SILEM (A.), *Lexique de gestion*, Dalloz, Paris, 1989, p. 300.

décision sont tout à fait indiqués -quelle que soit l'entreprise- pour permettre aux décideurs de gérer leur entreprise plus sereinement. D'avoir une vision plus intelligente de leur environnement, afin de « positiver » les risques encourus pour le lancement d'un nouveau produit ou juger de l'opportunité de s'implanter sur un nouveau marché par exemple.

1.4.1.2. Les fondements conceptuels des S.I.A.D.

C'est à cause des difficultés éprouvées par les gestionnaires dans la prise de décisions adéquates, et de la critique du modèle rationaliste de management qu'est née la théorie du comportement décisionnel, tributaire des travaux de SIMON et de MARCH.

L'ambition de la théorie de la décision encore appelée théorie statistique ou normative de la décision, est de permettre à l'homme rationnel qu'est le décideur de choisir la solution qui satisfait au mieux ses choix en fonction des effets attendus (THEORET, 1986). Dans ce contexte, les travaux de Herbert SIMON ont contribué à optimiser le rendement des décideurs par la prise en compte des processus qui sous-tendent l'acte décisionnel.

La théorie de la rationalité limitée (*bounded theory*) se base en effet sur un ensemble de constats relatifs à l'étude des décideurs dans leur environnement. Aux informations dont ils disposent, et du temps qu'ils consacrent à la prise de décisions, de même que de nombreux autres facteurs tels que la culture, la psychologie des individus, etc. qui rendent aléatoires cette prise de décisions. Il s'agit d'améliorer les possibilités des décideurs face à la complexité des phénomènes pouvant altérer leurs choix, en limitant le plus possible les facteurs de nature à contrarier l'efficacité de leurs actions.

Partant de ces difficultés relevées par Herbert SIMON, André THEORET³³ a élaboré une théorie marquant le processus décisionnel à travers trois grandes étapes : **l'identification du problème, l'élaboration d'options et de choix d'une solution**. Le but de cette théorie est de montrer que le processus décisionnel comporte des phases, comportant elles-mêmes des éléments récurrents qui se déclinent comme suit : contrôle de processus, communication et activités politiques ; elles-mêmes comportant des sous-phases : planification, choix du moment opportun, délais de rétroaction, délais de compréhension, et retours suite à l'échec devant une situation.

La pertinence de cette théorie est de tenir compte des facteurs limitants susceptibles de gêner l'action du décideur, et par conséquent de perturber le bon fonctionnement de l'organisation, par le biais d'un panel de stratégies auquel ce dernier peut recourir. Celles-ci étant susceptibles a priori de trouver des solutions satisfaisantes à la résolution d'un problème.

1.5. L'Organisation intelligente

Le concept d'organisation intelligente est né de la rencontre de deux sciences : les sciences de l'organisation et de l'intelligence artificielle, dans une perspective cognitive de fonctionnement des structures organisationnelles, et des stratégies menées par les acteurs dans ce cadre.

L'ambition de ce postulat est de montrer le lien récursif entre organisation et intelligence. En d'autres termes, il s'agit d'accréditer la thèse selon laquelle « toute organisation est susceptible de manifester de l'intelligence, toute intelligence suppose un minimum d'organisation »³⁴. L'intelligence organisationnelle serait donc « *la capacité à adapter ses buts et ses*

³³ THEORET (A.), « Processus décisionnel et système d'aide à la décision », L'aide à la décision, Presses Universitaires de Laval, 1986, p.152

³⁴ LE MOIGNE (J.-L.), *Organisation intelligente et systèmes d'information stratégique*, sous la direction de Jacques-André BARTOLI, Economica, Paris, 1996, p.175.

comportements de manière appropriée à des situations en évolution au niveau de chacun des acteurs et au niveau global »³⁵. Elle s'appuie sur les systèmes d'information pour explorer les diverses voies et méthodes permettant de conduire au pilotage stratégique de l'entreprise. A ce propos, Jean-Louis LE MOIGNE parle des paradigmes *Inforématique* et *Energétique* pour guider les actions de pilotage stratégique de l'entreprise.

Le paradigme *Energétique* se fonde sur les méthodes analytiques classiques, tandis que le paradigme *Inforématique* se fonde sur la modélisation de systèmes complexes adaptés aux problèmes d'information des organisations intelligentes³⁶. En d'autres termes, cela nous renvoie aux deux visions à la fois complémentaires et antagonistes que sont l'école rationaliste et l'école heuristique.

Cette vision intelligente de l'organisation fait de celle-ci une structure comportant un système d'information organisationnel (S.I.O.) reposant sur les capacités de ses acteurs d'une part ; et d'autre part, sur l'efficacité du système d'information. Ces deux entités permettent à l'organisation de s'adapter de façon « intelligente » à son environnement, tant interne, qu'externe.

La figure ci-après marque les relations unissant les acteurs, l'organisation, et la stratégie d'une entreprise-type qui face aux vicissitudes de son environnement, s'est dotée d'un système d'information organisationnel. (LE MOIGNE, 1996, p.127). Un tel système s'inscrit dans une approche complexe régénérative où l'organisation se forme grâce à la performance de son système d'information (son intelligence), et au dynamisme des acteurs qui rétroagissent sur la performance de l'organisation.

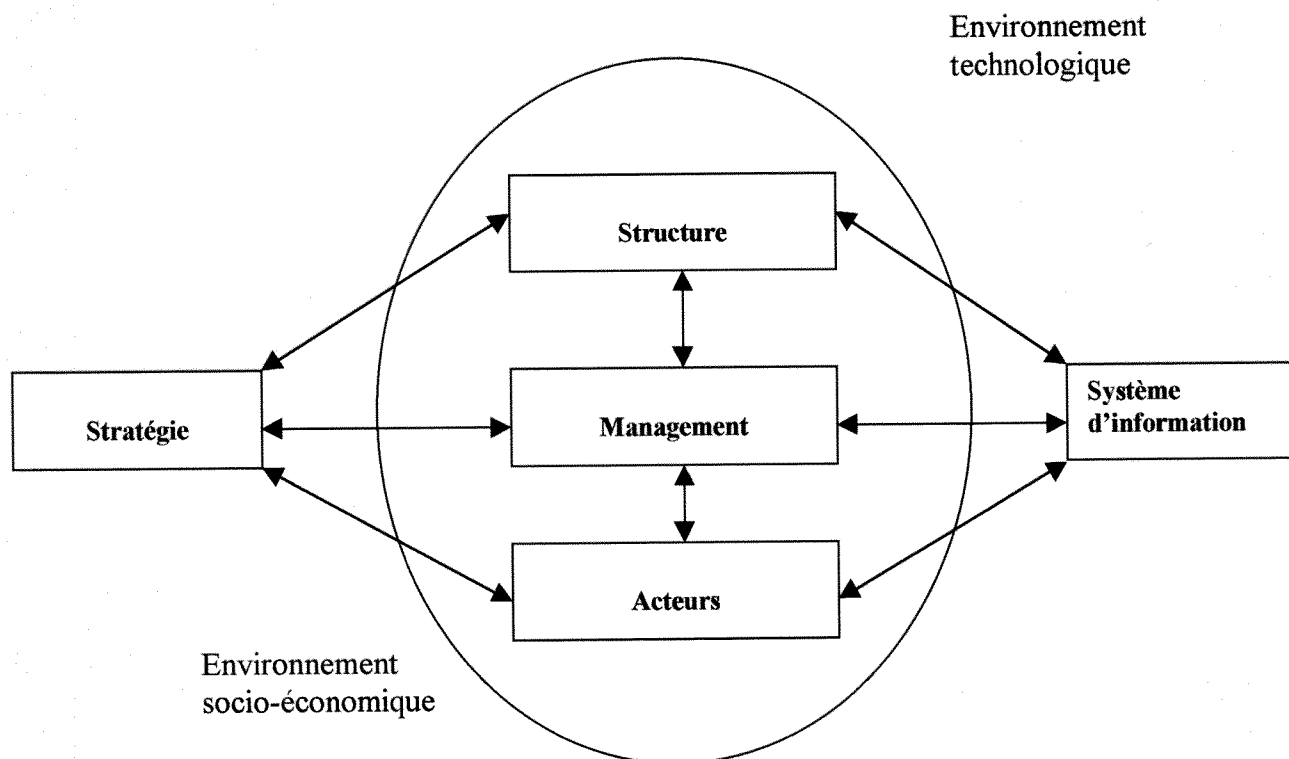
³⁵ MITSUDA (T.), cité par LE MOIGNE, op. cit., p. 145.

³⁶ LE MOIGNE (J.-L.), op. cit., p. 12-13.

Figure 5. Le système d'information organisationnel.

D'après J.-L. LE MOIGNE, *Organisation intelligente et systèmes d'information stratégique*,

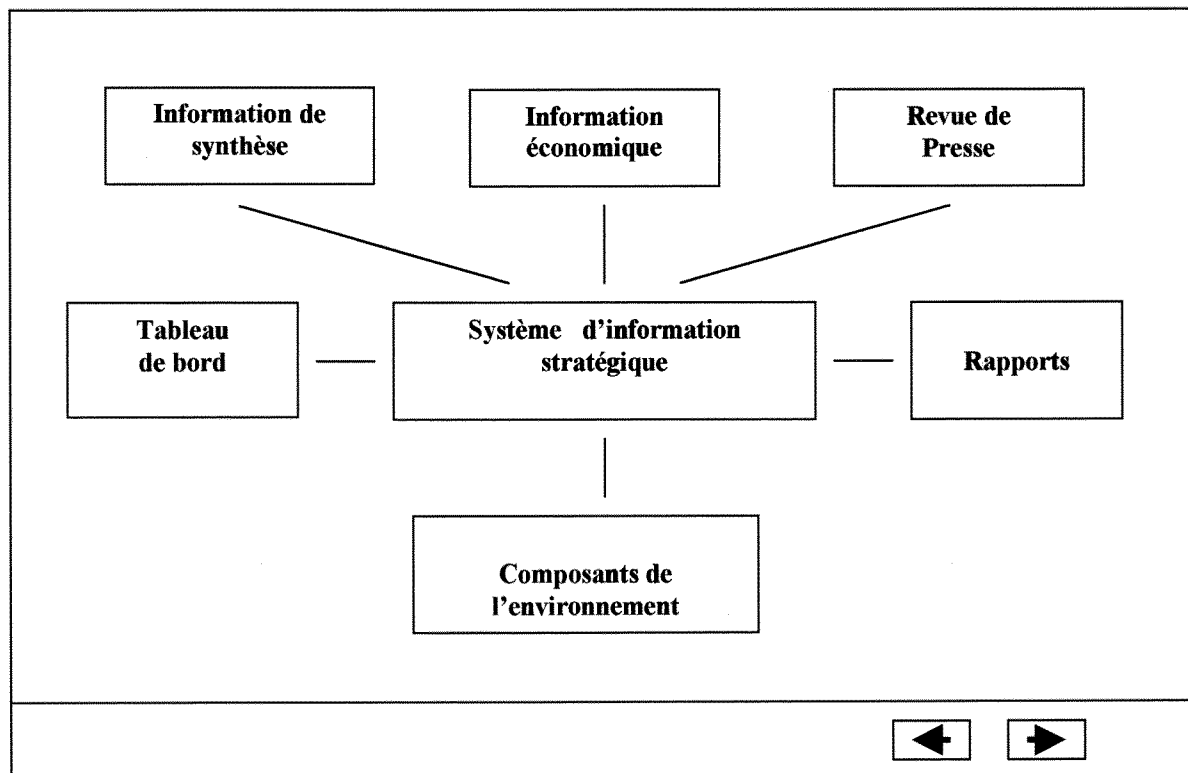
p. 163.



Pour Guy JACOB, l'efficacité d'un modèle de pilotage doit s'appuyer sur la conception d'un système d'informations interactif permettant de synthétiser la masse des informations recueillies par les différents acteurs d'une entreprise. La figure suivante condense l'ensemble des informations nécessaires au pilotage stratégique d'une entreprise, et une base sur laquelle pourraient s'appuyer des entreprises pour constituer un système de surveillance et de captage des signaux émis par leur environnement.

Figure 6. L'écran d'accès au système d'information stratégique.

D'après Guy JACOB, *Le système d'information pour la stratégie d'entreprise*, p. 63.



Bien entendu, chaque composante du système renvoie à un accès spécifique donnant lieu à une nouvelle fenêtre sur l'écran. Les informations de synthèse par exemple recensent l'ensemble des informations connues sur les différents acteurs de l'environnement. L'intérêt de ce système tient tout à la fois à l'interface de dialogue homme/machine qu'à une vision complexe et dynamique de l'environnement que chaque entreprise peut adapter à ses besoins.

Conscient des nouveaux enjeux de réussite, et donc de survie des entreprises aujourd'hui, François CANTEGREIL³⁷ fait une apologie de la vigilance et de la stratégie, comme seuls modes viables de l'efficacité et de la performance des entreprises, leur permettant d'être durablement compétitives.

³⁷ CANTEGREIL (F.), *Vigilance et stratégie. Les nouvelles règles de l'entreprise*, Editions comptables Malsherbes, Paris, 1991.

L'audit de la gestion stratégique de l'information constitue également un moyen efficace d'apprécier la performance du système d'information, et de mesurer son degré de cohérence face aux actions de pilotage stratégique. Dans son ouvrage, Pierre MORGAT ³⁸ démontre que la fiabilité d'un tel audit repose sur la maîtrise des coûts induits et produits par la recherche et l'exploitation de l'information.

Il propose l'audit de l'information comme mode de détermination des sources d'information dont dispose une entreprise (le patrimoine informationnel), afin d'évaluer les sources dont elle a véritablement besoin (l'information vitale) ; les sources qui engendrent des coûts inutiles (l'information superflue). En somme, l'audit permet d'établir un état des lieux et un diagnostic des ressources informationnelles dans une entreprise, afin de mesurer ce qu'il appelle le « Retour sur Investissement de l'Information » (R.O.I.) : c'est-à-dire la part du budget et des efforts consentis par une entreprise dans l'amélioration des dépenses d'information.

Toutes ces stratégies de maîtrise des coûts informationnels et de surveillance de l'environnement doivent s'inscrire dans ce que Guy JACOB appelle « stratégies émergentes ». En d'autres termes, il s'agit de manœuvres et de dispositifs d'intelligence économique capables d'impulser à l'entreprise la réactivité et la flexibilité nécessaires à la réalisation de ses performances socio-économiques.

Il s'agit pour nous d'évaluer la portée de ces différentes stratégies d'intelligence économique dans le contexte concurrentiel gabonais. En effet, tous ces systèmes organisationnels et décisionnels doivent être déployés en tenant compte des facteurs critiques de succès qui sont en relation directe avec les stratégies d'intelligence économique que nous allons à présent aborder.

³⁸ MORGAT (P.), *Audit et gestion stratégique de l'information*, Editions d'organisation, Paris

CHAPITRE 2 : DU CONCEPT DE VEILLE AU CONCEPT D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE

Le passage du concept de veille (surveillance de l'environnement technique, économique, commerciale ou sociale) à celui d'intelligence économique symbolise le passage d'une vision rigoureuse de la gestion de l'entreprise à une vision flexible, plus apte à répondre aux exigences de l'économie de marché et aux effets de la mondialisation.

2.1. Le concept de veille

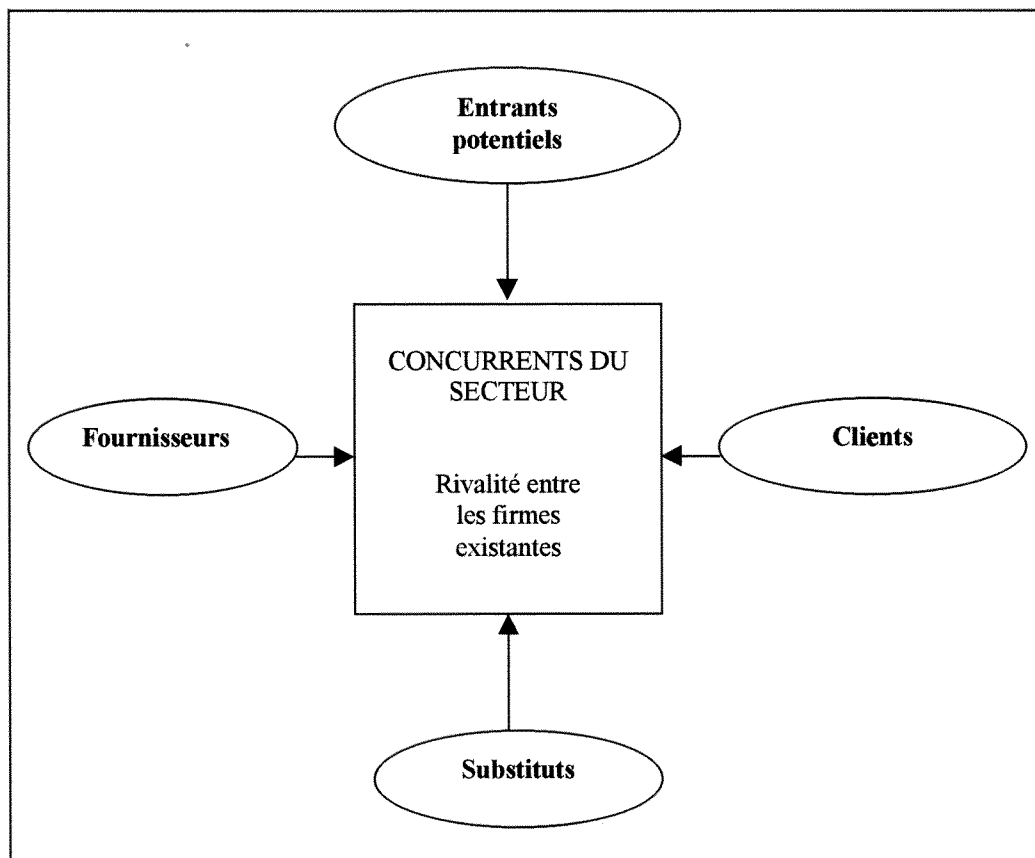
La surveillance de l'environnement de la vie économique par les acteurs est une pratique nécessaire au bon fonctionnement de l'organisation, afin que celle-ci se répercute sur la structure de l'entreprise. De ce fait, l'entreprise a besoin d'informations pour affûter sa stratégie. Ces informations recueillies, doivent être traitées, et destinées au pilotage stratégique de l'entreprise, et générer un minimum d'attention et de pratiques nouvelles dans l'activité d'une entreprise, avec ce que François JAKOBIAK appelle le dossier d'informations stratégiques.

C'est au cours des années quatre-vingt que le concept de veille s'est développé et a donné lieu à une abondante littérature sur la question, marquant les prémises de ce qui allait devenir *l'intelligence économique*. Ce regain de vigilance à l'égard de la complexité de l'environnement (progrès technique, mutations socio-économiques, concurrence, etc.) a accru le besoin de recherche en informations stratégiques, utiles à l'entreprise. (VILLAIN, 1989 ; LESCA, 1995 ; BLOCH, 1996).

Cette prise en compte de la complexité de l'environnement a donné naissance au concept de veille : veille concurrentielle, veille commerciale, veille technologique, etc. Ceci, afin de mieux appréhender et d'identifier les orientations stratégiques de l'entreprise, mais aussi d'aider les décideurs dans leurs activités. Cette complexité est appréhendée par Michael PORTER dans la figure suivante :

Figure 7. Les cinq forces concurrentielles.

D'après Michael PORTER, *L'Avantage concurrentiel*, cité par A. BLOCH, op. cit., p.14..



La stratégie d'une entreprise doit se fonder sur une approche pertinente de ces cinq éléments, car les pratiques de veille permettent d'accroître cette vigilance. C'est cette recherche d'informations stratégiques utiles à l'entreprise renvoyant à la notion de veille, qui s'est consolidée et s'est enrichie du vocable d'intelligence économique.

C'est pourquoi, faisant état des nouveaux enjeux de l'entreprise et de son environnement, Jacques VILLAIN préconise-t-il une surveillance accrue de tous les signaux émis. Cette surveillance de l'environnement doit se matérialiser par des pratiques de « guerre économique », c'est-à-dire par la maîtrise d'informations à caractère scientifiques, techniques, commerciales, juridiques, etc. susceptibles d'intéresser et d'aider l'entreprise.

2.2. L'intelligence économique : définition et genèse

Apparu en France en 1994, le vocable d'intelligence économique est un prolongement et un aboutissement de la démarche de veille, mieux adaptée aux contingences de l'environnement. La définition qu'en donne Le Commissariat Général du Plan est la suivante :

« L'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions de recherche, de traitement et de diffusion, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. »³⁹.

Cette terminologie se réfère à la racine anglaise du mot *Intelligence* qui signifie renseignement⁴⁰. La littérature anglaise parle d'ailleurs de *Marketing Intelligence*, d'*Economic Intelligence*, dont la traduction française retenue est intelligence économique et concurrentielle.

Cependant, l'intelligence économique ne se délimite pas à la seule collecte, au traitement et à la diffusion des informations utiles aux acteurs économiques. Elle a également une visée pragmatique, permettant à l'entreprise d'exercer une influence sur son environnement. De mieux l'appréhender afin d'identifier les orientations stratégiques pertinentes qui lui serait favorables. En un mot, l'intelligence économique, ce sont « les yeux et les oreilles de l'entreprise » (MARTINET, MARTI, 1993).

Une autre définition de l'intelligence économique recueillie dans le *Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication* donne l'explication suivante qui rejoint celle du Commissariat au Plan, en insistant sur la légalité de ces actions :

³⁹ Commissariat Général du Plan « Intelligence économique et stratégie d'entreprises », La documentation française, Paris, 1994, cité par Alain BLOCH, *L'Intelligence économique*, Economica, Paris, 1996, p.10.

⁴⁰ BLOCH (A.), op.cit., p.10.

« Ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation de l'information utile aux acteurs économiques. Toutes ces actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine concurrentiel de l'entreprise dans les meilleures conditions de qualité, de délai et de coût »⁴¹.

La stratégie de l'intelligence économique repose sur les réseaux humains et informationnels qu'elle tisse pour conduire l'efficacité du pilotage stratégique de l'entreprise, grâce à une information pertinente et qualitative. Le système d'information y tient donc une place centrale puisqu'il relaie et aide les acteurs dans leurs prises de décisions. L'information y est désormais considérée comme « un ensemble de données mobiles, hétérogènes, nécessitant la mise en place de filtres adéquats organisés autour de besoins clairement identifiés et formalisés »

⁴²

L'impact de l'information et sa contribution à la politique globale de gestion de l'entreprise influe sur le mode de gestion de l'organisation. Certains auteurs parlent d'*organisation intelligente* (LE MOIGNE, 1996) ou d'*entreprise intelligente* pour faire apparaître le couplage étroit entre information, management stratégique et organisation.

L'information est à l'intelligence économique ce que devrait être la recherche du profit pour une entreprise. Les dirigeants des entreprises gabonaises où nous avons effectué nos investigations ne peuvent donc plus -pour certaines en tout cas- continuer à gérer leur entreprise en négligeant ce capital essentiel et incontournable pour être compétitif. Il convient pour elles de s'adapter à ces nouveaux impératifs ayant partie liée à la mondialisation des économies, même si leurs intérêts se délimitent uniquement au marché local.

⁴¹ LAMIZET (B.), SILEM (A.), op. cit., p.305.

⁴² Idem, ibidem, p. 308.

CHAPITRE 3 : LES FONDEMENTS METHODOLOGIQUES

3.1. L'analyse organisationnelle

Comme le souligne Jean-Claude RUANO-BORBALAN⁴³, la réflexion sur les organisations ou théories des organisations remonte au début du siècle avec les apports de pionniers tels que TAYLOR (1856-1915), père de l'organisation scientifique du travail ; et FAYOL (1841-1925) précurseur de l'analyse managériale et théoricien de l'administration des entreprises.

Dans ses principes, l'analyse organisationnelle vise en effet le fonctionnement des organisations, le comportement des différents membres qui la composent, les motivations de ceux-ci, et les processus de communication entre eux ; la manière dont ils prennent leurs décisions (*Encyclopedia Universalis*, 1993).

Les théories des organisations se sont construites autour de deux grands pôles : l'analyse du fonctionnement de l'organisation (TAYLOR, FAYOL, WEBER), et l'étude du comportement des individus ou sociologie de l'action (SIMON, CROZIER, FRIEDBERG,...) qui intègrent toutes deux l'analyse systémique, car elle énonce que « *tout système social peut être compris à partir de l'action des différents agents qui le composent, et que les conduites de l'acteur doivent être interprétées comme les tentatives d'ajustement entre les objectifs organisationnels et les visées propres* »⁴⁴.

Cette approche de l'organisation comme configuration structurelle et relationnelle a permis de développer à partir des années soixante-dix, la notion d'*adhocratie*, synonyme de structure complexe matérialisant les nouvelles formes

⁴³ RUANO-BORBALAN (J.-C.), « Un siècle de réflexion sur les organisations ». Hors-série *Sciences Humaines* n° 20, mars-avril, 1998, p.4-8.

⁴⁴ RUANO-BORBALAN (J.-C.), op. cit., p.8.

d'organisation associées au progrès technique et aux Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (N.T.I.C.).

L'analyse organisationnelle est une théorie complexe reposant sur l'apport et la juxtaposition de courants épistémologiques divers, dont nous détaillerons les plus singuliers.

3.1.1. L'analyse systémique

La systémique ou analyse systémique est tout à la fois une méthode de travail et une théorie générale des systèmes correspondant à une approche du réel, tenant compte de la complexité et des relations que peuvent avoir des éléments de ce réel ⁴⁵.

La notion de « système » y joue un rôle central car elle renvoie à « *un ensemble cohérent, finalisé, et donc régulé d'éléments interdépendants, relativement stables* » ⁴⁶. Elle permet à la théorie des systèmes de démêler les réseaux de relations et de communication unissant les différents éléments système, tout en l'intégrant à la macrostructure du système. En somme, la systémique est la science des interactions.

Telle que développée, la systémique a un lien paradigmatique avec le structuralisme. Celui-ci se définit en effet par les relations entre les éléments, en tenant compte du fait que l'élément n'est signifiant qu'à partir du moment où il s'inscrit dans un tout avec lequel il entretient des relations (*Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication*, p. 531).

Dans le cadre de notre problématique visant à mesurer le degré d'implication des systèmes d'information dans le pilotage stratégique des entreprises gabonaises sélectionnées, une telle méthode est indispensable pour

⁴⁵ LAMIZET (B.), SILEM (A.), op. cit., p.538.

⁴⁶ Idem, ibidem, p.534.

marquer les éventuelles interactions entre les différentes unités de service, et leur impact sur le fonctionnement global de ces entreprises.

3.1.2. La cybernétique

Norbert WIENER définissait la cybernétique comme l'étude de la commande et de la communication chez l'animal et dans la machine. Par extension, à cette définition littérale, la cybernétique se rapporte à l'étude des systèmes considérés sous l'angle de la commande et de la communication⁴⁷.

Dans le *Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication*, on trouve la définition suivante : « étude des régulations des organismes vivants et des systèmes mécaniques par une boucle circulaire d'informations permettant des rétroactions »⁴⁸.

Pour Bernard MIEGE qui s'est inspiré des ouvrages de WIENER (*Cybernetics or control and communication in the animal and the machine*, 1947 ; *The human use of human beings*, 1949), la cybernétique ou théorie des systèmes généraux est dérivée du grec *knbernhtes* qui signifie pilote. C'est à la fois une science des organismes humains et non humains, née des rapprochements entre les comportements des organismes biologiques et des dispositifs techniques, et un art de gouvernement ou de la conduite des affaires du monde. Elle repose sur une méthode (la constitution de modèles permettant de simuler le fonctionnement de systèmes semi-aléatoires) et sur l'emploi d'outils largement développés par la suite : la rétroaction et la complexité⁴⁹.

L'inauguralité de la cybernétique était de concevoir le fonctionnement d'une machine comme celui d'un être vivant organisé et communicant. Cependant, on lui reproche de s'être constitué sur un modèle abstrait occultant la notion de complexité dans le rapport dialectique communication/commande,

⁴⁷ *Encyclopedia Universalis*, p.983.

⁴⁸ LAMIZET (B.), SILEM (A.), op. cit., p.172.

⁴⁹ MIEGE (B.), op. cit., p.12-20.

causalité/finalité, rétroaction positive/rétroaction négative. Dans *La Méthode*, Edgar MORIN formule les critiques suivantes :

« La cybernétique manque de fondements. Il lui manque un substrat d'organisation. Il manque même le concept générique de machine (...). Il y a dans la cybernétique la place du concept de machine, mais elle est vide. En conséquence, la cybernétique (...) n'a pu développer les idées de rétroaction, causalité, finalité, information, communication qu'elle avait pourtant eu le mérite de réunir en un ensemble articulé : elle a au contraire expulsé les ambiguïtés, refoulant la rétroaction positive, ignorant la dialectique des rétroactions, la causalité complexe »⁵⁰.

En dépit des objections qui lui sont faites, la cybernétique reste un formidable instrument de mesure de la capacité de communiquer dans les organisations, et donc des échanges d'informations qui s'y passent, aussi bien de l'intérieur que de l'extérieur. Ce baromètre est en effet nécessaire pour déterminer la rentabilité de l'investissement sur l'information (R.O.I) consenti par les entreprises qui y consacrent une partie de leur budget. Mais il permet également de savoir si l'information envoyée a été bien assimilée par leurs destinataires au vu de l'usage qu'ils en font.

Communiquer suppose en effet qu'il y ait échanges ou transferts d'informations, et en tous les cas un processus interactif entre l'émetteur de l'information et le destinataire se traduisant par des actions/réactions de part et d'autre. Dans le cas qui nous occupe, cela est particulièrement vital pour le système d'information et le pilotage stratégique des entreprises dont la compétitivité reste dépendante de la stratégie adoptée aussi bien au plan interne qu'externe. Il faudrait que les informations puissent circuler au moment opportun dans ces entreprises, qu'elles soient de surcroît adaptées à leurs différents interlocuteurs, et que ceux-ci parviennent à les transformer en une matière

⁵⁰ MORIN (E.), *La Méthode*, tome 1, Seuil, Paris, 1977, p.103-104.

élaborée utile susceptible de procurer aux différents acteurs de l'organisation des avantages concurrentiels.

La cybernétique, bien que n'ayant pas creusé les mécanismes de rétroaction suscités par la dynamique communicationnelle des organisations, constitue tout de même une base solide d'investigations dans la recherche des processus servant aux actes décisionnels dans les organisations en général et dans les entreprises en particulier.

3.1.3. La causalité complexe

Conceptualisée par Edgar MORIN, la théorie de la complexité est une approche complexe des phénomènes issus du réel observable. L'intérêt de cette approche est d'établir un lien entre le concept de système et celui d'organisation en ressortant les interactions de l'un sur l'autre, et vice-versa.

Ainsi la complexité émerge-t-elle en partie de la vision unidimensionnelle de la cybernétique. Edgar MORIN désigne sous le paradigme de « simplicité », cette vision unidimensionnelle, par opposition à l'approche complexe des phénomènes (MORIN, 1990, p.79).

L'approche complexe des phénomènes repose sur trois principes interdépendants et indissociables : le principe dialogique (principe antagoniste et de complémentarité) ; le principe de récursion organisationnelle, où chaque élément est tout à la fois produit et producteur ; le principe hologrammatique où le moindre point de l'image contient la quasi-totalité de l'information de l'objet représenté.

Appliqués à l'entreprise, ces trois principes renvoient à trois causalités ⁵¹ :

→ la causalité linéaire : telle cause produit tel effet. C'est parce que l'entreprise produit des biens et services qu'elle peut tirer des bénéfices du produit de ses ventes.

→ la causalité circulaire rétroactive. L'entreprise régule sa production en fonction des besoins extérieurs et de ses capacités.

→ la causalité récursive : les effets et produits sont nécessaires au processus qui les génère. Le produit est producteur de ce qui le produit. L'entreprise est insérée dans un système : la société qui lui permet de s'auto-organiser. Cette même société est elle-même dépendante des produits issus de la production de cette entreprise. D'où le principe d'auto-éco-organisation. L'entreprise s'auto-organise et fait son auto-production. En même temps, elle fait de l'auto-éco-organisation et de l'auto-éco-production.

Edgar MORIN résume ainsi la causalité complexe :

« La causalité complexe n'est pas linéaire : elle est circulaire et interrelationnelle (...). La causalité complexe embrasse un complexe de causalités diverses d'origine et de caractère (déterminismes, décès, générativité, finalité, circularité, rétroactivité, etc.) et comporte toujours une dualité fondamentale endo-éco-causale » ⁵².

Il est important pour les dirigeants, et les membres d'une entreprise d'avoir présent à l'esprit le fait que cette dernière se trouve insérée dans une réalité et dans un circuit économique. Par conséquent, toute prise de décisions doit tenir compte de cette mouvance et de cette complexité environnante pour les intérêts stratégiques de l'entreprise. Cela est d'autant plus vrai pour les entreprises que nous allons passer en revue, dont certaines en effet semblent faire fi de cette

⁵¹ MORIN (E.), *Introduction à la pensée complexe*, p. 113-115.

⁵² MORIN (E.), *La Méthode*, tome 1, p. 270.

réalité, généralement du fait de leur stratégie localement orientée, et de leur situation monopolistique dans le domaine d'activité concerné.

L'analyse organisationnelle dans ses fondements s'inspire des apports de ces différentes théories, et courants de pensée pour étudier le fonctionnement des organisations et des acteurs qui les composent. Elle construit ainsi son propre objet : parvenir à reconstruire les jeux des acteurs et les processus par lesquels une organisation acquière ou non de l'intelligence au vu des stratégies qu'elle déploie.

3.2. L'analyse stratégique

L'analyse stratégique est avant tout une méthode heuristique d'investigation de l'action collective si l'on en juge par les écrits relatifs à la question, auxquels les interventions issues du Colloque de Cerisy tentent de répondre ⁵³. La méthodologie de l'analyse stratégique peut se caractériser par le goût du terrain et l'approche par les petits groupes, voire les communautés. En somme, elle s'intéresse aux investigations menées sur le terrain, qui sont plus à mêmes de rendre compte de la réalité observée, et de décrire le fonctionnement des organisations (BERNOUX, 1994).

3.2.1. Genèse du concept

L'analyse stratégique est née de la critique du modèle rationnel reposant sur le modèle organisationnel de TAYLOR : le « one best way ». Cette critique conteste l'universalité de ce mode de gestion des organisations ne tenant compte ni de la réalité, ni du terrain, ni de l'opinion des membres de l'organisation (BERNOUX, 1994).

⁵³ L'Analyse stratégique : sa genèse, ses applications et ses problèmes actuels. Colloque de Cerisy, sous la direction de Francis PAVE, Le Seuil, Paris, 1994

Les fondements de l'analyse stratégique sont corrélés à la théorie de la décision et de l'action des organisations largement inspirée des travaux de SIMON et MARCH (GREMION, 1994). C'est pourquoi, Erhard FRIEDBERG parle de l'analyse stratégique en termes de *théorie fondée (grounded theory)*, car elle repose sur l'analyse de faits réels expérimentés sur le terrain. En outre, la théorie de la *rationalité limitée* de Herbert SIMON a fortement contribué à l'édification de la pensée stratégique en mettant à jour le rôle décisif des acteurs dans un système. Catherine GREMION dit à ce propos : « *le conflit et le compromis sont la condition de la cohérence de l'organisation, l'ambiguïté et la demi-mesure sont le langage courant de l'action collective, et il est rationnel que tout cela soit irrationnel si l'on veut que les hommes coopèrent et fassent exister les fonctions collectives qui passent par les organisations* »⁵⁴.

Autrement dit, ce sont les stratégies individuelles des acteurs : leurs antagonismes, leurs décisions ainsi que leur part d'incertitudes et de faiblesses qui conditionnent en quelque sorte les synergies nécessaires à sa bonne marche.

Comme le rappelle lui aussi Erhard FRIEDBERG, l'analyse stratégique est profondément une théorie de l'action organisée, résultant d'une démarche heuristique et d'une confrontation des données recueillies sur le terrain du fait de leur analyse et de leur interprétation⁵⁵. C'est cette démarche heuristique axée sur les réalités du terrain -loin du jeu et des stratégies des acteurs- qu'il nous importe davantage de développer dans la seconde partie de notre travail.

Dans *L'Acteur et le système*, Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG formalisent l'analyse stratégique à travers les préceptes que nous allons développer.

⁵⁴ GREMION (C.), « Théorie de la décision et de l'action », *L'Analyse stratégique*. Colloque de Cerisy autour de Michel CROZIER, sous la direction de Francis PAVE, Paris, 1994, p.119.

⁵⁵ FRIEDBERG (E.), « Le raisonnement stratégique comme méthode d'analyse et comme outil d'intervention », *L'Analyse stratégique*, op. cit., p. 135-149.

3.2.1.1. Les prémisses du raisonnement de la pensée stratégique

L'analyse stratégique repose sur trois prémisses qui articulent son action :

→ la notion centrale d'acteur. Il s'agit ici de l'acteur inscrit dans un contexte d'actions affectif, cognitif, culturel, idéologique..., que son comportement contribue à structurer. Il peut être individuel ou collectif et capable de choix⁵⁶.

→ la notion de pouvoir. Elle comporte une vision inaugurale des rapports humains dans une organisation, à la fois complexes et contradictoires : les conflits, les accords, les rapports de force, etc. Le pouvoir est vu comme « médium d'échange » entre les différents acteurs d'une organisation. FRIEDBERG dit à ce propos : *« Il s'agit d'une vision des rapports humains comme médiatisés par des relations de pouvoir, c'est-à-dire par des relations d'échange inégal qui comportent toujours un noyau de négociation. »*

→ Le contexte d'action comme système d'action concret. Il s'agit ici d'intégrer le concept de système pour faire valoir les réseaux de relations entretenus par les acteurs au-delà de leurs divergences. Ce contexte révèle l'existence de « zones d'incertitude » dont les acteurs doivent tenir compte pour leurs stratégies.

La notion de système sert à la formulation d'un postulat de recherche ou, si l'on préfère, d'une hypothèse heuristique sur l'existence d'un minimum d'ordre et d'interdépendance derrière l'apparent désordre des stratégies des acteurs individuels ou collectifs d'un champ d'action donnée⁵⁷.

⁵⁶ FRIEDBERG (E.), op. cit, p.137-138.

⁵⁷ FRIEDBERG (E.), op. cit, p. 139.

De nombreuses objections ont été formulées par rapport à l'omnipotence de la notion de pouvoir comme règle de conduite et d'explication des stratégies déployées par les acteurs. Celles-ci prennent en compte la dimension évolutive des acteurs et des organisations faisant appel à des « logiques d'action » éclatées, pouvant relever de l'état du marché, ou simplement être le fait de dysfonctionnements structurels, dépassant de beaucoup la seule dimension des stratégies individuelles des acteurs.

C'est notamment parce que de nombreux chercheurs ont élargi les concepts de l'analyse stratégique à ceux d'identité et de culture, comme matériaux permettant de compléter l'analyse des jeux et des stratégies des acteurs (BERNOUX, 1985 ; SAINSAULIEU, 1987, etc.), qu'une nouvelle orientation est née.

Pour Françoise PIOTET et Reynaud SAINSAULIEU⁵⁸, la structuration des rapports humains est extrêmement plus complexe et variée que la seule logique des rapports de pouvoir. En effet, les acteurs peuvent développer des motivations plus personnelles basées sur la quête d'une identité au travail, et l'établissement de liens par le truchement de la culture d'entreprise par exemple.

Poussant encore la réflexion, Henri AMBLARD, Philippe BERNOUX, Gilles HERREIROS et Yves-Frédéric LIVIAN⁵⁹ introduisent le concept de *logiques d'action* pour marquer la diversité et la complexité des rapports et des interprétations auxquelles peuvent donner lieu les jeux des acteurs.

Pour notre part, nous utiliserons l'analyse stratégique comme ancrage de recherche méthodologique servant à comprendre les logiques de dysfonctionnement et de disparités observables au niveau du système d'information des entreprises que nous avons sélectionnées, en occultant la théorie des jeux de pouvoir et la recherche des identités au travail.

⁵⁸ PIOTET (F.), SAINSAULIEU (R.), *Méthodes pour une sociologie d'entreprise*, 1994.

⁵⁹ AMBLARD (D.), BERNOUX (P.), et alii, *Les Nouvelles approches sociologiques des organisations*, Seuil, Paris, 1996.

3.2.1.2. Un outil d'intervention

La richesse de l'analyse stratégique tient à son caractère pragmatique. Il s'agit d'adapter l'étude du terrain à ses spécificités. Erhard FRIEDBERG dit à ce propos : *« la connaissance et la mise en évidence de ses « problèmes » sont ici considérées comme centrales et comme plus importantes que l'élaboration des solutions. Non parce que les solutions ne seraient pas importantes, mais tout simplement parce que l'expérience enseigne que les acteurs ne sont jamais à court d'idées pour trouver des solutions une fois qu'un problème a été bien identifié »*⁶⁰.

En outre, l'analyse stratégique s'inscrit dans une perspective cognitive de l'action du changement de stratégies dans une organisation donnée. L'approche cognitive a le mérite de mettre en relief les niveaux de représentation des acteurs d'une organisation à partir des relations de pouvoir qu'ils entretiennent, et dont l'organigramme nous fournit une vue d'ensemble.

En d'autres termes, *« l'utilisation de l'analyse stratégique dans un processus de changement est sous-tendue par un pari : celui qui porte sur l'impact qu'un raisonnement aura sur la perception que les intéressés peuvent avoir de leur champ d'action et des problèmes qui s'y posent ; et partant, sur les conclusions qu'ils en tirent pour leurs comportements »*⁶¹. C'est donc aux acteurs de l'organisation qu'il appartient et revient la tâche de valider ou d'invalider les résultats issus de l'observation du terrain de l'enquête.

Ainsi peut-on constituer des études de cas permettant de contribuer à la modélisation d'autres études, comme nous espérons ici le faire par notre modeste contribution. L'analyse stratégique tout en permettant aux acteurs de

⁶⁰ FRIEDBERG (E.), op. cit., p. 147.

⁶¹ FRIEDBERG (E.), op. cit., p.149.

l'organisation de s'en servir comme outil méthodologique, permet de créditer la pertinence de l'action de cette analyse, ainsi que sa pragmatique.

Sa richesse conceptuelle et heuristique repose sur une approche pragmatique permettant de comprendre les phénomènes observés et les processus complexes de fonctionnement des organisations. Il s'agit de tirer les enseignements des phénomènes observés sur le terrain, afin de pouvoir les modifier a posteriori.

CHAPITRE 4 : SYNTHÈSE DE LA PREMIÈRE PARTIE

L'objet de cette première partie était de montrer l'impact du système d'information dans les actions de pilotage stratégique de l'entreprise, à partir des éléments de littérature traitant de ces phénomènes. Pour ce faire, nous nous sommes appuyé sur les fondements conceptuels des notions de systèmes d'information et de pilotage stratégique, dans le cadre des objectifs à atteindre par l'entreprise.

Cette orientation stratégique nous a conduit à faire état des concepts de veille et d'intelligence économique dans le processus décisionnel. Ceux-ci participent en effet grandement au pilotage stratégique de l'entreprise, et à l'efficacité de son système d'information, grâce aux efforts issus d'une recherche d'informations pertinente.

A ce propos, les théories de l'analyse organisationnelle et de l'analyse stratégique nous ont permis d'éclairer et de comprendre les interfaces pouvant exister entre le système d'information, l'organisation et les acteurs, dans le cadre des actions de pilotage stratégique de l'entreprise.

Ces deux concepts fournissent en effet une approche complexe du réel, répondant aux contingences d'une réalité économique et environnementale fluctuante. L'analyse organisationnelle car elle nous permet d'appréhender l'entreprise en tant que système complexe, dont la réussite est fortement liée à son environnement interne bien sûr, mais aussi à la détermination de ses objectifs stratégiques, qui doivent lui permettre d'améliorer ses performances socio-économiques.

C'est pourquoi nous avons évoqué la théorie de la complexité d'Edgar MORIN, mais également la cybernétique en tant que méthodes d'approche permettant de mettre à jour les interactions et le fonctionnement des organisations à partir des échanges de leurs membres. Par ailleurs, l'analyse stratégique était là

pour nous rappeler que bien que les stratégies déployées par les acteurs soient au cœur de la dynamique de l'entreprise, il importe davantage que cette méthode serve d'outil d'intervention pragmatique aux phénomènes observés sur le terrain, par la validation ou l'invalidation des résultats apportés par la suite par les acteurs eux-mêmes.

La seconde partie de notre exposé consistera donc à faire valoir l'impact du système d'information dans l'organisation, et dans les actes de pilotage stratégique de cinq entreprises gabonaises, à partir de l'organisation et de la structuration de leur système d'information. L'enquête que nous avons menée au sein de ces entreprises à propos de la structure de leur système d'information, et de son éventuelle action dans les actes de pilotage stratégique nous permettra de valider ou d'invalider a posteriori nos hypothèses de départ.

Partie II :**Méthodologie de l'enquête et étude de cas**

CHAPITRE I : METHODOLOGIE DE L'ENQUETE

Tout comme une entreprise se doit de procéder à la détermination de ses besoins informationnels en fonction de ses objectifs (liés aux facteurs critiques de succès) pour se donner des chances d'être compétitive et performante, il importe dans un travail de recherche comme celui que nous entreprenons, de bien déterminer les informations dont on aura besoin. Et surtout, de repérer les moyens les mieux adaptés au recueil de ces informations. Jean-Marie DE KETELE et Xavier ROEGIERS disent d'ailleurs à ce propos :

« Chercher à comprendre, chercher à décrire, explorer un nouveau domaine, poser ou vérifier une hypothèse, évaluer les performances d'une personne, évaluer une action, un projet, ..., voilà quelques démarches fondamentales dont la réussite est avant tout liée à la qualité des informations sur lesquelles elles s'appuient »⁶².

Notre problématique de recherche étant délimitée, et nos hypothèses posées, il nous reste à présent à rappeler les éléments ayant présidé au recueil de ces données et leurs différentes étapes.

1.1. Choix de la méthode d'enquête

Le choix des possibilités d'investigation qui s'offrait à nous était d'emblée réduit du fait de l'éloignement géographique de notre corpus (les entreprises gabonaises). D'abord nous nous sommes résolu à l'élaboration stricte d'un questionnaire, avec tous les inconvénients qualitatifs que cela suppose : rigidité du support, défaut d'interactivité du fait de l'absence de l'interlocuteur.

⁶² DE KETELE (J.-M.), ROEGIERS (X.), *Méthodologie du recueil d'informations*, De Boeck Université, Bruxelles, 1993, p.11.

Une possibilité s'est cependant offerte à nous, nous donnant l'occasion d'effectuer un déplacement, et de concevoir finalement ce questionnaire comme un guide d'entretien. Nous avons ainsi la possibilité d'ajuster notre questionnaire en fonction de nos interlocuteurs et de leur entreprise.

1.2. Choix du corpus

En raison du temps dont nous disposons dans le cadre de ce D.E.A., nous avons arrêté notre corpus à cinq entreprises. Cette sélection s'est faite en fonction de la position occupée par ces entreprises sur le marché gabonais, et du secteur d'activités dans lequel elles exercent.

Notre choix s'est donc porté sur cinq entreprises dans les domaines d'activité suivants : exploration et exploitation pétrolières, services bancaires, production et distribution d'énergie (eau et électricité), transports aériens, grande distribution.

Pour des raisons de commodité, nous avons volontairement troqué le nom de ces entreprises par des appellations fictives évoquant plus ou moins leur activité. Tout au long de notre exposé nous emploierons les noms suivants : PETROGAB, BANCAB, LUX, GATA, DISTRIGAB, pour chacune de ces entreprises.

L'objet de notre recherche étant axé sur la façon dont le système d'information s'intègre ou peut s'intégrer aux actions de pilotage stratégique au sein de ces entreprises, il nous a paru évident de porter nos investigations du côté des décideurs. Du moins, de tout individu dont les fonctions et les compétences étaient liées au pilotage stratégique ou à la gestion du système d'information.

Ainsi avons nous rencontré principalement les responsables de la Communication et des Relations Publiques. A la BANCAB, nous avons

également rencontré le responsable de la Monétique et de la Télématique, celui de l'Organisation et de l'Informatique, et celui des Ressources Humaines. A la société LUX, nous n'avons pu rencontrer que le directeur de la Prospective et de la Stratégie.

Chacun en fonction de ses attributions nous aura apporté son éclairage sur la « fonction information » de son entreprise.⁶³

1.3. Déroulement de l'enquête et difficultés éprouvées

Les entretiens avec les interlocuteurs sollicités avaient lieu dans les locaux de leur entreprise durant une quarantaine de minutes environ, et sur rendez-vous. Lorsque cela était possible, notre interlocuteur prenait possession du questionnaire que nous avons pris soin de déposer auparavant. Le cas échéant, il n'en prenait connaissance que durant l'entretien, après un rappel des perspectives de notre recherche.

Un échange s'établissait alors au cours duquel nous pouvions apporter des précisions sur la compréhension d'une question, et par la même occasion adapter la conversation à l'interlocuteur et à l'entreprise.

L'un des inconvénients majeurs, outre l'inauguralité de procéder à une enquête, aura été le temps dont nous disposions, et la prise de contact. Nous avons dû user de nos relations pour pouvoir nous introduire auprès de nos interlocuteurs, ce qui pour nous est un gage du travail ardu qu'il reste encore à faire pour dynamiser les systèmes d'information de ces entreprises.

Pour des raisons diverses, nous avons observé des réticences liées à l'usage des informations récoltées pour l'image de marque de l'entreprise

⁶³ Concept développé par A.DAVID et E.SUTTER dans *La Gestion de l'information dans l'entreprise*

sollicitée. Des problèmes de planning, ou encore des réticences personnelles chez certains individus qui hésitaient à s'exprimer sur leur activité. Nous avons en plus dû systématiquement essuyer des refus concernant l'enregistrement de ces entretiens, sauf à la GATA et à la PETROGAB où nos interlocuteurs nous ont accordé cette faveur.

Par ailleurs, nous n'avons pu procéder à des tests préliminaires pour nous faire une idée plus juste et plus pertinente des questions à poser selon le contexte. L'éloignement de l'objet d'investigation et du temps dont nous disposions sont responsables de cette situation que nous nous sommes efforcé de rattraper sur le terrain.

1.4. Elaboration de la méthodologie de l'enquête

1.4.1. Elaboration et but du questionnaire

Notre questionnaire comportait au total seize questions. Celles-ci visaient à connaître le mode de fonctionnement et les ressources (documentaires, technologiques, financières et humaines) du système d'information de ces entreprises.

Le but de ces données était d'apprécier l'effort de ces entreprises en matière de « butinage informationnel ». Mais surtout, savoir si le système d'information avait un rôle prépondérant à jouer dans la stratégie globale de leur entreprise. C'est pourquoi les premières questions comportent des questions sur l'existence et la manière dont est globalement organisé ce système. Par la suite, nous nous sommes intéressé aux pratiques et aux ressources dont disposaient ces entreprises pour la viabilisation de leur système d'information.

1.4.2. Structure du questionnaire

Notre questionnaire s'articulait comme suit :

- sept questions fermées : questions 1,2,3,5,9,8,11 ;
- six questions fermées multiples : questions 4,7,9,10,13,14 ;
- trois questions ouvertes : questions 12,15,16.

Comme nous l'avons déjà précisé, ce questionnaire devait en fait nous servir de guide d'entretien. C'est donc à dessein que nous avons privilégié les questions fermées pour permettre à nos interlocuteurs de s'exprimer plus librement au cours des entretiens.

CHAPITRE 2 : EXPOSE DES DONNEES DE L'ENQUETE

2.1. Le cas de la PETROGAB

2.1.1. Présentation générale

Comptant parmi les leaders en matière d'exploration, d'exploitation et de commercialisation d'hydrocarbures au Gabon, la société PETROGAB est une société anonyme au capital de 76 500 000 US dollars cotée à la bourse de Paris. C'est une filiale d'un grand groupe multinational du secteur pétrolier qui emploie plus de 695 personnes. C'est une société privée dont l'Etat détient 25 % du capital.

C'est une société charnière dans l'économie gabonaise dont l'essentiel des recettes budgétaires provient des activités pétrolières. Nous avons d'ailleurs pu nous en rendre compte à travers les éléments statistiques relevés dans le tableau ci-après :

Tableau 1. Evolution des dépenses publicitaires par rapport au chiffre d'affaires et aux investissements de la société PETROGAB (en millions de francs cfa)*.

Année	Chiffre d'affaires	Investissements	Frais publicité	% publicité/ chiffre d'affaires	% publicité/ investissement
1991	345991,2	77000	567,7	0,16	0,74
1992	332775,9	66680	457,7	0,14	0,69
1993	340596	69128,1	409,2	0,12	0,59
1994	566628,9	108329	418,5	0,07	0,39
1995	572047,8	95819	495,9	0,09	0,52

* Source : Direction de la Comptabilité Nationale (Ministère de la Planification et de l'Economie (D.C.N.M.P.E.))

Au vu des données de ce tableau, nous constatons une nette amélioration du chiffre d'affaires et du budget d'investissements de la société PETROGAB, alors que le pourcentage accordé à l'investissement publicitaire entre 1991 et 1995 évolue à la baisse. Mais les dépenses brutes en publicité de cette entreprise, comparées au reste de l'échantillon, montrent l'intérêt que la direction de cette entreprise porte à la fonction information. Ceci constitue pour nous un signe du degré de prise de conscience de l'impact de la ressource information dans le pilotage stratégique de cette entreprise.

Les éléments de ce tableau et les données que nous avons recueillies par ailleurs nous permettent de corroborer la première hypothèse émise, à savoir : *« les entreprises où l'on peut observer un management stratégique du système d'information sont celles où des efforts d'adaptation aux évolutions et aux conditions du marché ont été consentis »*. Nous pouvons ainsi classer la PETROGAB au rang des entreprises adaptatives à système d'information réactif.

La société PETROGAB constitue un modèle de ce que nous souhaiterions être le « Nouvel Ordre Consciencieux de l'Information et de la Communication » des entreprises gabonaises en particulier, et des entreprises africaines en général.

A ce titre la Division Information et Communication, puisqu'il s'agit d'une division dans le cas présent, occupe un poste stratégique au sein de l'entreprise. C'est en effet à elle que revient la charge de cultiver l'image d'une entreprise performante, dont l'un des slogans-clé est le suivant : « Des hommes et des techniques au service du développement ».

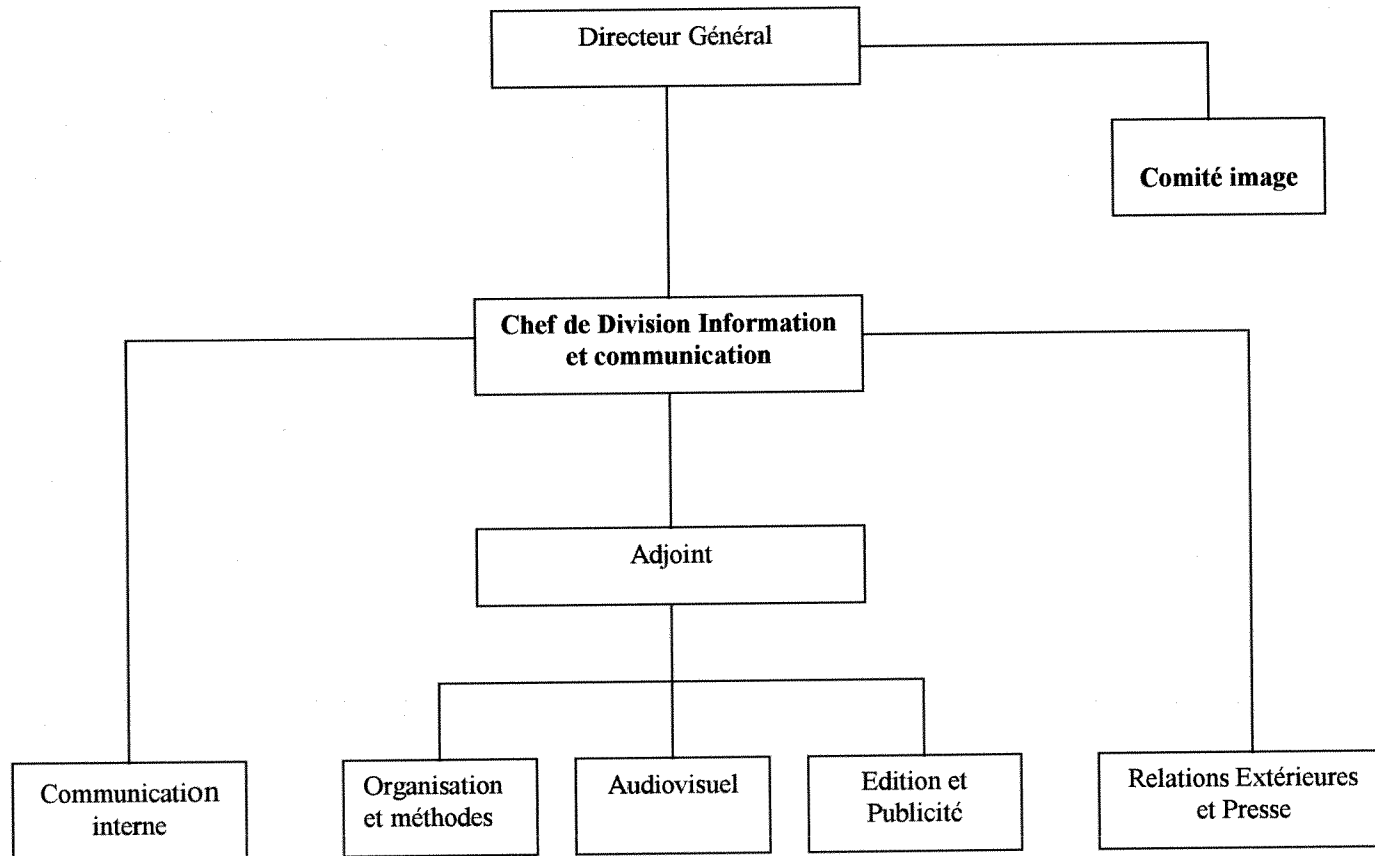
2.1.2. Organisation et structure du système d'information

Comme nous l'avons longuement développé au cours de la première partie, le système d'information est une entité multiface recoupant l'ensemble des procédés et des procédures (moyens matériels et humains) auxquels recourt une organisation pour l'ensemble des opérations de traitement et de gestion de ses informations. La société PETROGAB de ce point de vue se démarque des autres, puisqu'elle fait un bon compromis entre la gestion des ressources humaines et celle des ressources informationnelles dans les actes de pilotage stratégique.

C'est la Division Information et Communication qui joue le rôle de pivot entre les différentes unités hiérarchiques de l'entreprise en opérant une synthèse de toutes les informations qui lui parviennent, et qui assure en quelque sorte les activités de veille de l'entreprise. Dans les faits, cette activité est externalisée et relève de la politique consentie par l'entreprise à l'échelle du groupe auquel elle appartient. C'est en effet au sein du groupe que l'on décide de l'opportunité d'effectuer des actions ponctuelles en fonction des besoins et des objectifs stratégiques que doit atteindre l'entreprise.

L'organigramme de la Division Information et Communication que nous avons pu obtenir nous fournit une vue d'ensemble du modèle organisationnel de cette société.

Figure 8. Organigramme de la Division Information et Communication de la société PETROGAB.



La Division Information et Communication est chargée de répercuter et d'intégrer la politique d'information et de communication de l'entreprise à l'ensemble de l'organisation. L'une de ses missions consiste à aider la Direction Générale dans les actes de pilotage stratégique.

Le Comité image matérialisé sur l'organigramme reflète la politique informationnelle et communicationnelle menée par l'entreprise. Il a un rôle de secrétariat et d'animation consistant à élaborer le programme d'action de l'entreprise et à entretenir son image de marque.

Le Comité image recense en fait l'ensemble des directions opérationnelles et fonctionnelles de l'entreprise. Il sert de relais entre la Direction Générale et toutes les autres directions de l'entreprise, par le biais de réunions trimestrielles organisées en conjonction avec ces dernières. Au cours de ces réunions, il soumet des propositions et des recommandations que la Direction Générale entérine ou pas en fonction des objectifs à atteindre, et du contexte dans lequel l'entreprise se situe.

Les éléments de notre enquête confirment cette insertion stratégique du système d'information de la PETROGAB dans la gestion de l'entreprise. Des efforts importants y sont faits au niveau du système d'information, même si les dépenses et la part du budget consacrée aux dépenses d'information restent difficilement communicables. Nous avons toutefois pu avoir une approximation de l'ordre de 20 milliards de francs CFA du montant annuel de ces dépenses, qui tient également compte du temps consacré à la recherche et au traitement de l'information utile, et aux surcoûts engendrés par les coûts environnés (bâtiments, personnels, biens d'équipement, etc.).

Tout est ici mis en œuvre pour donner à l'entreprise des moyens adéquats d'adaptation et de suivis constants des évolutions de son environnement, et des conditions du marché. C'est d'ailleurs pour cette raison que la direction de

l'entreprise a procédé à des restrictions substantielles de personnel, pour être en conformité avec ses besoins réels et être compétitive.

Elle a ainsi réorganisé l'entreprise en concentrant ses efforts sur la recherche de gains de productivité, concrétisée par une attention plus soutenue à la recherche d'informations stratégiques (économiques, financières, technologiques, etc.) concernant son domaine d'activités stratégiques. Ces informations sont fournies en temps réel grâce à la connexion au réseau Intranet dont bénéficie l'entreprise, et qui sert de relais et d'outil d'information entre toutes les entreprises du groupe. L'entreprise est également connectée à différentes bases de données lui permettant d'accéder à des informations sur ses différents partenaires (clients, fournisseurs, concurrents du secteur,...).

2.1.3. Conclusion

Au vu de l'organisation d'ensemble de la société PETROGAB et de la structure de son système d'information, nous pouvons dire que ce que A. DAVID et E. SUTTER appellent la « fonction information » est parfaitement intégrée au pilotage stratégique de cette entreprise. En effet, le système d'information de cette entreprise contribue aux actes de pilotage stratégique, et s'intègre au processus décisionnel par le biais du Comité image qui n'est que le reflet des composantes organisationnelles et fonctionnelles de l'entreprise.

Les différentes entités de l'entreprise réunies dans ledit comité bénéficient en outre de l'appui de prestataires extérieurs, hormis la Direction de l'Organisation et de l'Informatique. Ces derniers sont chargés de garantir l'adéquation des choix effectués par l'entreprise lors de l'acquisition de la logistique nécessaire au fonctionnement du système d'information : choix de logiciels, de micro-ordinateurs, de programmes informatiques, etc.

Le système d'information de la PETROGAB joue un rôle capital dans le suivi et l'aide à la décision, puisqu'il assure un système interactif de gestion de l'information utile aux différents acteurs de l'entreprise. Il sert à la conduite des projets de l'entreprise grâce à la synergie et au dynamisme des compétences mises en œuvre par les acteurs, symbolisé en l'occurrence par le Comité image.

La vivacité de ce système tient également à la bonne diffusion et à la bonne circulation des informations entre les différents services, que l'action du Comité image permet de relayer. Ce Comité image à qui l'on pourrait d'ailleurs aisément attribuer la fonction de faire-valoir de l'entreprise, car c'est lui qui synthétise les savoir-faire et les compétences individuelles, aussi bien dans l'entreprise qu'à l'extérieur. De plus, cette vivacité s'explique en grande partie par le fait que cette entreprise fasse corps avec une multinationale qui lui offre davantage d'ouvertures sur l'extérieur, que d'autres entreprises dont la stratégie est localement orientée.

En somme, les informations que nous avons obtenues sur l'organisation du système d'information de la société PETROGAB, sont le reflet des performances socio-économiques relevées dans le tableau précédent. Cette contribution du système d'information aux actes de pilotage stratégique de l'entreprise répond aux exigences d'un environnement concurrentiel nécessitant une flexibilité et une réactivité, dont la société PETROGAB tire aisément partie jusqu'à présent.

2.2. Le cas de la BANCAB

2.2.1. Présentation et organisation générales

Homologuée au rang de première banque commerciale du Gabon, la BANCAB figure au palmarès des banques les plus compétitives et performantes à l'échelle nationale. C'est une société anonyme au capital de 12 milliards de francs CFA, dont l'Etat détient 26,35 %. Elle compte un effectif total de 420

employés. Elle exerce sur un marché à la fois très restreint et concurrentiel. Le tableau suivant nous indique ses performances et son effort en dépenses publicitaires :

Tableau 2 . Evolution des dépenses publicitaires par rapport au chiffre d'affaires et aux investissements de la BANCAB (en millions de francs CFA)*

Année	Chiffre d'affaires	Investissements	Frais publicité	% publicité/ chiffre d'affaires	% publicité/ investissement
1991	15642	640,6	7,7	0,05	1,20
1992	16815,7	696,2	29,4	0,17	4,22
1993	16629,5	1395,8	N.D.	0,17	N.D.
1994	25778,2	2056,5	30,1	0,12	1,46
1995	33762	2293,1	76,7	0,23	3,34

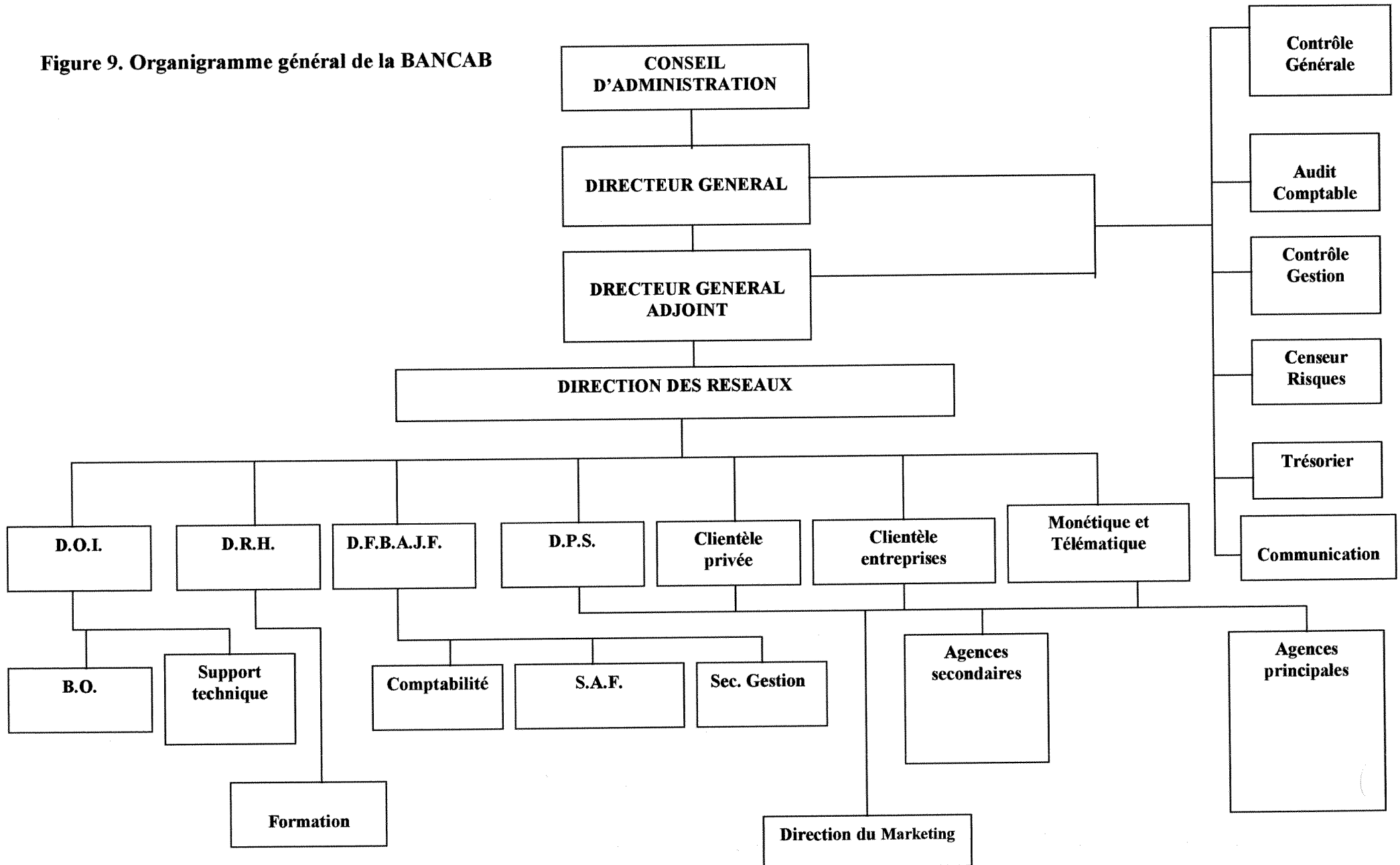
* Source : Direction de la Comptabilité Nationale (Ministère de la Planification et de l'Economie)

La croissance significative du chiffre d'affaires de la BANCAB est révélatrice des performances commerciales et financières de l'entreprise. L'évolution des dépenses publicitaires témoigne des efforts consentis en matière d'information et de communication.

La BANCAB étant une société de prestations spécialisées dans les services bancaires, la portée du système d'information dans la conduite des actes de pilotage stratégique constitue un faire-valoir pour la gamme de prestations qu'elle se doit d'offrir à ses clients et partenaires. Le système d'information est particulièrement sensible dans cette activité où le relationnel est à la base des stratégies de l'organisation. C'est en effet par la qualité et la rapidité des prestations fournies par sa banque qu'un potentiel client choisi d'y ouvrir un compte. L'image de l'entreprise y est donc fortement attachée aux performances humaines et technologiques du système d'information.

Mais avant de nous appesantir sur les potentialités du système d'information de la BANCAB, nous allons d'abord voir sa structure d'ensemble à travers son organigramme.

Figure 9. Organigramme général de la BANCAB



L'organigramme de la BANCAB laisse apparaître trois grands centres de décision : le Conseil d'administration, la Direction Générale et la Direction des Réseaux, autour desquels s'organise l'ensemble des activités de l'entreprise. La Direction des Réseaux est le pilier de l'entreprise puisqu'elle a sous sa tutelle l'ensemble des directions stratégiques de l'entreprise : Direction de l'Organisation et de l'Informatique, Direction de la Prospective et de la Stratégie, Direction de la Clientèle, Direction Marketing, Direction de la Monétique et de la Télématicque, Direction Financière, et les différentes agences du réseau de la banque.

Dans le cadre de leurs activités et des missions dévolues à leurs services, chacun de ces responsables a la charge de son patrimoine informationnel, mais il doit en rendre compte quotidiennement non seulement à la Direction Générale, mais aussi aux autres collaborateurs au cours de réunions de service.

2.2.2. Structure du système d'information

A la BANCAB, nous avons rencontré différents responsables du système d'information dont les responsables de la Monétique et de la Télématicque, de l'Organisation et de l'Informatique, la Direction des Ressources Humaines et de la Communication. Cela s'explique par la multiplicité des services ayant un rôle à jouer dans l'activité de la banque, mais aussi en raison de l'extension du réseau bancaire vers de nouveaux horizons. Chacun de ses cadres, aura donc contribué dans son contexte d'action à nous dévoiler des facettes du système d'information de cette entreprise.

2.2.2.1. Le Département de la Communication

Le service Communication qui a également en charge la Communication Extérieure a été mis en place en 1992, avec un effectif restreint à deux membres,

dont un stagiaire chargé de soutenir l'action du responsable. La création de cette unité fait suite aux vœux de la Direction Générale d'atténuer les tensions qui existaient alors entre cette dernière et les autres composantes de l'entreprise. Mais surtout, elle est le fait des bouleversements socio-politiques intervenus alors dans le pays.

Suite à ces bouleversements, l'entreprise a donc été contrainte d'amorcer un dialogue social avec le personnel qui s'est concrétisé par la parution d'un journal interne, et la mise en place d'un système de communication inter-agents, via le Dircom pour servir d'intermédiaire.

Les missions de ce service consistent outre le renforcement du dialogue social, à promouvoir l'image de marque de l'entreprise par des actions de natures diverses, allant de la parution du journal interne à l'organisation de concours, de foires, de salons ou d'expositions, etc. Ce service n'intervient qu'à une moindre échelle dans le pilotage stratégique de l'entreprise. Il sert en priorité à maintenir un climat harmonieux, à apporter des suggestions ou à coordonner des animations susceptibles de raviver les potentiels conflits des acteurs de l'entreprise ; mais surtout, il sert à promouvoir l'image de marque et de prestige de l'entreprise auprès de ses interlocuteurs.

2.2.2.2. La Direction de la Monétique et de la Télématic

La Direction de la Monétique et de la Télématic en revanche est directement impliquée dans le pilotage stratégique de l'entreprise. C'est en effet à elle qu'incombe la tâche de gérer les Distributeurs Automatiques de Billets (DAB) et les Guichets Automatiques de Banque (GAB) du réseau de la banque au niveau de ses agences principales. C'est là que nous avons recueilli le plus d'informations sur les capacités et la structure du système d'information de la banque, mais également sur la façon dont ce système intervient dans le pilotage stratégique de l'entreprise.

C'est bien la Direction de la Monétique et de la Télématicque qui participe à l'innovation technologique du réseau des automates de banque de l'entreprise, et à sa stratégie de conquête de parts de marché nouveaux. C'est également elle qui sert de « prospecteur d'environnement » à l'entreprise, puisque l'idée de lancer et de rendre accessible au plus grand nombre l'usage de cartes magnétiques, comme moyen de paiement a succédé à l'installation de DAB et de GAB.

Ces derniers devaient non seulement procéder à la distribution de billets, mais en plus de cette prestation, permettre la conversion de la monnaie locale en devises étrangères, le suivi de comptes (virements, consultation de soldes, relevés de compte, etc.) grâce au logiciel MULTIXPAC. De plus, l'arrivée du logiciel de gestion de chèques de voyage « EXPRESS CHEQUE », et l'élaboration d'un guide réservé aux utilisateurs de cartes bancaires « BANCAB » par le service Marketing a permis d'optimiser le traitement des prestations offertes par la banque, mais surtout d'accompagner et de familiariser le public à l'usage de ces nouveaux produits.

Intégrée à la Direction des Réseaux, la Direction de la Monétique et de la Télématicque est chargée de superviser les projets de la banque en menant des actions de suivi et d'amélioration des investissements réalisés. Dans le cadre du développement et de la vulgarisation de la monétique, elle participe activement à l'usage stratégique du système d'information dans les actions de pilotage stratégique, afin de conserver à la banque le leadership qu'elle a dans ce domaine, par rapport à ses concurrents sur le marché.

C'est pour cette raison qu'elle travaille régulièrement en coordination avec d'autres directions et départements de la banque tels que le département de la Communication ou la Direction Marketing et la Direction de l'Organisation et de l'Informatique. Cette synergie sert à coordonner l'action de ses différents services aux objectifs stratégiques de la banque et aux conditions du marché,

dont la finalité est de satisfaire au mieux son ambition : « Une banque de proximité, une banque pour tous ».

2.2.2.3. La Direction de l'Organisation et de l'Informatique

La Direction de l'Organisation et de l'Informatique gère l'activité de la banque au niveau de la programmation des logiciels, et de leurs applications. Dans une moindre mesure, elle sert de consultant à l'entreprise pour l'achat de matériels destinés au système informatisé. En règle générale, la banque a recours à des prestataires et à des fournisseurs extérieurs en procédant à des appels d'offres, en fonction des besoins ressentis.

Le rôle de cette direction est d'assurer la maintenance du système informatique du système d'information dont le contrôle est entièrement dépendant et supervisé par la base de données RETAIN à Paris, qui pallie les défauts du système dès que celles-ci se manifestent. En plus de cette prérogative, elle a le devoir de contribuer à la formation des cadres de l'entreprise par la poursuite de stages de remise à niveau ou d'actualisation des connaissances utiles à la gestion satisfaisante de ce système.

2.2.2.4. La Direction des Ressources Humaines

Pour la Direction des Ressources Humaines la préoccupation essentielle, et cela est en adéquation avec ses fonctions de gestionnaire de ressources, réside dans la gestion et le recrutement des personnels dont le profil correspond aux besoins de l'entreprise. L'accent est donc particulièrement mis sur la recherche d'informations concernant les systèmes d'organisation, outre les informations à caractère économique et financier, et les informations liées à l'évolution technologique et à la surveillance des concurrents.

C'est sans doute ce qui justifie le rattachement au réseau SWIFT INTERNATIONAL, qui fournit à l'entreprise des informations sur les données du marché, et à des bases de données internes concernant les clients et les fournisseurs de la banque. Ce souci de l'organisation commande la tenue de groupes et de journées de concertation afin d'améliorer la communication et l'organisation de l'institution au plan interne et externe.

Au plan externe, il s'agit de pouvoir cibler l'information en fonction de la clientèle et bénéficier juste-à-temps des informations désirées à la conduite d'un projet. Au plan interne, il s'agit d'intensifier les relais existants entre les différents services et choisir le support de communication adapté à l'information véhiculée et à l'interlocuteur.

La Direction des Ressources Humaines a donc un rôle stratégique au niveau du pilotage de la BANCAB, puisqu'elle est responsable de la qualité des prestations offertes à la clientèle, par le biais de la qualité de service que peuvent rendre les agents de l'entreprise à la clientèle.

2.2.3. Conclusion

L'efficacité du système d'information de la BANCAB repose sur la coordination des différents services de la Direction des Réseaux. Cette direction réalise au niveau des entités qui la constituent des "mini-stratégies" qui sont ensuite soumis à l'attention de la Direction Générale, qui entérine en dernier ressort les options proposées en fonction de ses objectifs et des conditions générales du marché.

Ce système jouit d'une autonomie d'action au niveau de chaque direction se traduisant par un modèle d'organisation à "stratégies émergentes", où les actions à mener doivent se conforter aux perspectives d'action globales suivies

par la banque. Les perspectives de ce système sont en partie liées aux acteurs de l'organisation que nous avons tenu à associer, puisque nos conclusions sont le fruit des souhaits qu'ils ont émis de part et d'autre.

Pour le département de la Communication par exemple, il serait souhaitable d'en élargir les perspectives en le faisant davantage intervenir dans les actions de pilotage stratégique, outre son rôle de régulateur d'ambiance au sein de l'entreprise. Du fait de ses activités, ce département est une mine d'informations stratégiques inexploitées, ou en tout cas mal exploitées par l'entreprise, car il est en contact à la fois avec ses interlocuteurs internes et externes.

La Direction de l'Organisation et de l'Informatique gagnerait quant à elle à avoir une position plus avantageuse que le strict confinement à la maintenance du réseau informatisé et à celui du perfectionnement du personnel de l'entreprise. Il est dommage, et ceci constitue à notre avis une faiblesse, que cette direction ne puisse recourir aux compétences des agents en appui de l'aide dont elle bénéficie au niveau de la base de données RETAIN. Cela la rendrait moins dépendante de l'extérieur, et renforcerait de surcroît sa capacité de réactivité et de compétitivité.

En dépit de l'efficacité globale du système d'information de la BANCAB, il subsiste toutefois des faiblesses dues à la mauvaise exploitation des rôles respectifs des services de la Communication et de l'Organisation et de l'Informatique. Ceux-ci gagneraient à élargir leur champ d'action pour amoindrir la dépendance de l'entreprise vis-à-vis de l'extérieur, mais également à collecter de l'information utile pouvant servir aux stratégies d'intelligence économique de la banque.

2.3. Le cas de la GATA

2.3.1. Présentation générale

La GATA est une compagnie de transport aérien dont les activités débordent largement les frontières nationales. L'intérêt pour nous d'étudier son système d'information fait suite à la politique de restructuration engagée par la Direction Générale de cette entreprise compte tenu des résultats déficitaires et à la mauvaise image de l'entreprise auprès du public. C'est une société anonyme comptant un effectif de 1248 personnes, et un capital de 6 500 000 000 francs CFA, dont l'Etat détient 80 %.

La GATA se situe à un tournant décisif de ses activités car elle est confrontée à l'âpreté de la concurrence internationale à laquelle s'est ajoutée l'émergence de sociétés concurrentes locales. Cette concurrence a marqué la croissance de l'entreprise et s'est ressentie sur ses différents résultats commerciaux et financiers.

Les données du tableau ci-après font apparaître entre 1992 et 1993, une baisse sensible du chiffre d'affaires par rapport à 1991. Parallèlement, on constate également une baisse de la part du budget d'investissements de 1991 à 1992, ainsi qu'une baisse des dépenses publicitaires entre 1992 et 1994. Celle-ci a été suivie d'une reprise en 1995. Les données du tableau ci-après nous montrent que l'entreprise a dépensé en frais de publicité des montants importants par rapport au niveau de ses investissements, comparativement aux autres sociétés de l'échantillon retenu. Ceci s'explique par le caractère très concurrentiel du secteur d'activité, aussi bien au plan national qu'international.

Tableau 3. Evolution des dépenses publicitaires par rapport au chiffre d'affaires et aux investissements de la GATA (en millions de francs CFA)*

Année	Chiffre d'affaires	Investissements	Frais publicité	% publicité/ chiffre d'affaires	% publicité/ investissement
1991	43616,6	725,9	380,5	0,87	52,42
1992	38981,6	535	474,3	1,22	88,65
1993	37019	10653,7	372,2	1,01	3,49
1994	52735	285	121	0,23	42,46
1995	54510	1106	143,2	0,26	12,95

* Source : Direction de la Comptabilité Nationale (Ministère de la Planification et de l'Economie)

2.3.2. Organisation du système d'information

Nous n'avons malheureusement pas pu obtenir l'organigramme de cette entreprise pour des raisons internes d'organisation et de réticences suscitées par l'usage externe des documents de l'entreprise. Nous avons donc dû nous contenter des informations recueillies au sein de la Division des Relations Publiques pour masquer cette carence. Cette division est rattachée à la Direction Générale qu'elle guide en matière de politique informationnelle et communicationnelle. Pour des raisons d'organisation interne cette division a été dissociée de celle de la Communication Extérieure de l'entreprise, mais dans les faits elles opèrent en étroite collaboration l'une et l'autre.

Par rapport aux entreprises précédentes, le système d'information de la société GATA connaît de nombreux dysfonctionnements liés essentiellement à des problèmes matériels et humains. L'entretien que nous avons eu avec la responsable de la Division des Relations Publiques le confirme.

Son rôle principal consiste pour l'instant à promouvoir l'image de marque de la compagnie et à réaliser son journal interne. Toutefois, les souhaits de notre interlocutrice qui s'est longuement exprimée sur la question, c'est de parvenir à combler le déficit informationnel et communicationnel dont souffre cette compagnie. Ce déficit se ressent particulièrement aux niveaux les plus sensibles du système d'information : au niveau humain, au niveau documentaire et technologique.

C'est fort de ces insuffisances que la responsable des relations publiques a édicté un rapport à l'intention de la Direction Générale afin qu'elle revoie sa copie dans ce domaine. En substance, ce bilan outre l'état des lieux effectué au sein de la division notifiât les carences suivantes :

- Absence d'outils de travail et de locaux permettant d'harmoniser les tâches à accomplir;
- inexistence d'archives ;
- manque de personnel qualifié ;
- effectif insuffisant.

Tous ces dysfonctionnements organisationnels affectent l'efficacité du système d'information de l'entreprise, puisque celui-ci n'est pas inscrit dans une dynamique d'action servant aux actions d'intelligence économique, et par conséquent de pilotage stratégique (collecte, captage, traitement et transformation des informations recueillies en vue d'obtenir des avantages concurrentiels). Cela affecte particulièrement la Division des Relations Publiques dans l'exercice de ses fonctions, malgré l'existence relativement ancienne de cette dernière (cinq ans).

Négligence ou contraintes financières ? En tous les cas, la direction de cette entreprise aurait tout intérêt à assurer un minimum d'efficacité à cette division. Pour cela, il faudrait non seulement que les prérogatives du service informatique ne s'arrêtent pas seulement à la gestion de l'informatique, mais

puisse collaborer et s'intégrer à d'autres services en participant au traitement de l'information et à la réalisation de documents utiles à la promotion de l'entreprise, sans qu'il soit nécessaire pour autant de recourir à des prestataires de service.

Il serait souhaitable que le service informatique s'applique à ce que la responsable de la Division des Relations Publiques appelle "reliance". C'est-à-dire parvenir au développement de l'entreprise par l'usage de certaines techniques et méthodes capables de soutenir et d'appuyer les actions de pilotage stratégique par un travail de coopération inter-services et inter-individus d'une part. D'autre part, à assurer la promotion de l'image extérieure de l'entreprise par un suivi du sponsoring et des nombreuses sollicitations auxquelles elle est confrontée.

2.3.3. Conclusion

La Division des Relations Publiques a la volonté d'insuffler à l'entreprise le dynamisme qui lui fait défaut au niveau de son organisation -qui se traduit par une obsolescence de son système d'information- et permettre à ce dernier de pleinement participer au pilotage stratégique de l'entreprise. Cependant, elle est gênée dans son élan par l'inadéquation des structures et le déficit humain (effectif pléthorique et peu formé aux besoins réels de l'entreprise) et matériel occasionné du fait du peu d'intérêt porté à l'implication du système d'information dans les actions de pilotage stratégique.

C'est pourtant un outil important à la disposition de la Direction Générale de l'entreprise, qui devrait lui accorder davantage d'égards qu'elle n'en a eu jusqu'à présent. Ce repli non stratégique ne peut qu'affaiblir la direction de l'entreprise face à ses concurrents non seulement locaux, mais surtout internationaux, où de nombreux concurrents ont compris l'importance d'une

gestion stratégique du système d'information dans l'amélioration des performances socio-économiques et dans la vie de l'entreprise.

De plus, le bilan des désaffections et de l'obsolescence des structures de cette compagnie tient sans doute à la trop forte implication de l'Etat d'une part. D'autre part, nous avons constaté que cette entreprise compte en effectif le double de ce que nous avons pu voir dans les entreprises précédentes pour un rendement doublement insuffisant.

La politique de restructuration mise en place par la Direction Générale de l'entreprise tente désormais de pallier ces dysfonctionnements en procédant à des plans sociaux par le truchement d'une politique de pré-retraites et de départs volontaires, devant aboutir à terme à l'assainissement des finances de la compagnie, et à l'amélioration de ses performances socio-économiques.

2.4. Le cas de la société LUX

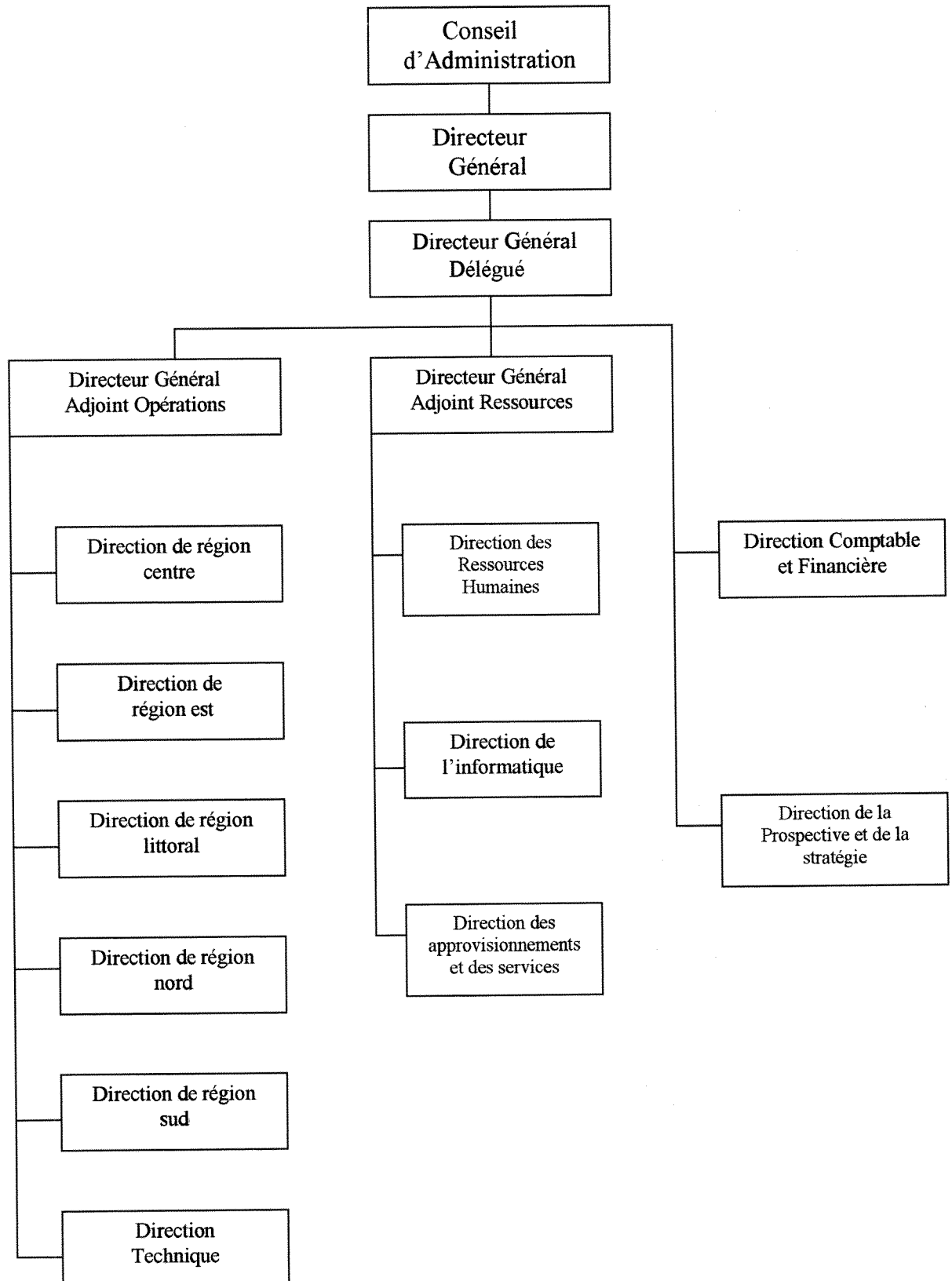
2.4.1. Présentation et organisation générales

Société de production et de distribution de l'eau et de l'électricité, la société LUX était une entreprise du secteur parapublic au capital de 1 950 000 000 francs CFA avant sa privatisation. Désormais, la LUX est une société anonyme employant 1461 personnes. Son capital est actuellement de 15 milliards de francs CFA, dont 51% est détenu depuis 1997 par la Compagnie Générale des Eaux.

Auparavant, l'Etat détenait 63,69 % de l'actif, avant que n'intervienne le vaste programme de privatisation des entreprises publiques déficitaires. L'organigramme de la société nous montre outre le Conseil d'administration de la société, deux pôles de décisions dépendant de la Direction Générale : la

Direction des Opérations et celle des Ressources qui se matérialisent à travers cet organigramme :

Figure 10. Organigramme de la société LUX



2.4.2. Structure du système d'information

Le système d'information de la société LUX est érigé de telle sorte que chaque service dispose d'une unité chargée de la collecte et du traitement de l'information dont il a besoin. Il s'agit essentiellement d'informations techniques et commerciales servant de matière à l'élaboration du Rapport Annuel des activités de l'entreprise. Rapport servant au contrôle de gestion et aux études économiques de la société d'une année à l'autre.

Ainsi peut-on dire qu'il existe un système d'information interne et spécifique à chaque direction, qui assure la collecte et le traitement des informations en fonction de ses besoins. Le service Communication sert strictement au traitement d'informations événementielles sur l'activité de l'entreprise, et n'est réduit qu'à un rôle de représentation de l'entreprise auprès de ses partenaires.

C'est à la Direction de la Prospective et de la Stratégie qu'il incombe de mener des actions servant au pilotage stratégique de l'entreprise, puisque c'est dans ce service que l'ensemble des informations récoltées et traitées par chaque département va être synthétisé et servir de repères à l'entreprise pour établir son bilan économique, financier et social, et ses perspectives suite à cela. Excepté la collecte et le traitement de ces informations opérationnelles à caractère technique et commercial, la société LUX ne se préoccupe nullement des informations relatives à la concurrence, étant donné qu'elle a le monopole de la production et de la distribution dans ce domaine.

Pour ce qui est de la Recherche et Développement, cette activité est totalement laissée aux mains des partenaires économiques extérieurs. Ce choix effectué par la Direction de l'entreprise est justifié par l'expérience de ces derniers, et par leur rôle de conseil dans l'adaptation et la fourniture de matériels nécessaires à l'entreprise.

En somme, le système d'information de la société LUX est davantage tourné vers des activités de gestion interne liées aux ressources et aux perspectives de l'entreprise sur le moyen terme, en occultant tout simplement l'effort de communication avec les principaux partenaires : les clients.

2.4.3. Conclusion

Le système d'information de la société LUX est un système dont la stratégie est entièrement orientée et destinée aux besoins internes de l'entreprise, et consistant pour l'essentiel à collecter des informations destinées à l'élaboration du Rapport Annuel d'activités de la société. De ce point de vue, c'est un système interactif entre les différentes directions de l'entreprise devant servir à adapter ou à réajuster l'équilibre socio-économique et financier de l'entreprise à partir des analyses issues de ce rapport.

Cette situation tient sans doute au monopole jusque là encore détenu par cette entreprise dans le domaine de la production et de la distribution d'eau et d'électricité. Celle-ci ne voit guère d'intérêts à pratiquer une surveillance attentive de son environnement, puisque jusqu'à preuve du contraire, elle n'a toujours pas de concurrents. Elle n'a a priori aucune raison de se servir de son système d'information comme bouclier offensif face à un éventuel concurrent.

Cependant, la récente privatisation intervenue devrait la conduire à réviser cette stratégie en autarcie sur laquelle repose son système d'information, d'autant que ses résultats économiques lui en laissent la latitude. Par ailleurs, la privatisation de la société s'est faite à condition de procéder à une baisse de la tarification en vigueur, et par la perspective d'ouverture du secteur à des producteurs indépendants.

2.5. Le cas de la DISTRIGAB

2.5.1. Présentation et organisation générales

la DISTRIGAB est un groupe de sociétés d'import-export à capitaux privés spécialisées dans la commercialisation de produits manufacturés. Elle compte en son sein cinq sociétés qui emploient au total 495 personnes. Elle réalise un chiffre d'affaires annuel tournant autour de 46,2 milliards de francs CFA.

Les cinq sociétés du groupe se déclinent comme suit :

- Deux concessionnaires spécialisés dans la vente d'engins industriels, d'outillage et de véhicules ;
- Une entreprise spécialisée dans les travaux frigorifiques ;
- Une entreprise de chaudronnerie et de construction navale et industrielle ;
- Une entreprise spécialisée dans la vente de matériels de bureau et d'électroménager.

L'entreprise fonctionne comme un groupe ayant à sa tête une Direction Générale, un Secrétariat Général, une Direction de l'Organisation, de l'Informatique et de la communication, qui coordonnent les cinq entreprises, dont chacune a à sa tête un Directeur Général. Pour des raisons d'économie, la DISTRIGAB a confié le Département de la Communication du groupe à un prestataire de services qui en assume la charge. Sa mission consiste à représenter l'activité du groupe au plan extérieur, et à assurer le rôle de conseil pour la promotion de l'image de marque du groupe.

2.5.2. Structure du système d'information

Les rares informations que nous avons pu obtenir ne nous permettent pas de déterminer le degré d'implication du système d'information du groupe dans le pilotage stratégique de l'entreprise. Cependant, chaque entreprise du groupe fonctionne sur la base des directives émanant du Directeur Général, et coordonne les actions internes sur cette base.

La société DISTRIGAB possède elle aussi un service chargé de la collecte et du traitement de l'information, mais elle a préféré pour des raisons de commodité, de gestion et d'efficacité déléguer cette activité à un prestataire extérieur. C'est une initiative récente, puisque ce service a moins de deux années d'existence, et que ses actions concernent principalement la communication extérieure de l'entreprise, et la promotion de son image de marque.

La DISTRIGAB engage des moyens modérés (moins de cinq personnes assurent la gestion de ce service), mais s'intéresse tout de même à la recherche sur l'évolution technologique. Les informations dans ce domaine leur proviennent essentiellement des fournisseurs de biens industriels dont la société assure la distribution. Même si elle n'est pas connectée à un réseau d'informations, la DISTRIGAB possède tout de même des données sur ses clients, ainsi qu'un journal d'entreprise lui permettant de diffuser des informations et de communiquer avec ses employés. La part des dépenses d'information est de l'ordre de 1% du chiffre d'affaires de l'entreprise, et engendre des surcoûts liés aux frais d'équipement que le Responsable de la Communication a estimé à 4 millions de francs CFA.

2.5.3. Conclusion

Ce que nous retenons du système d'information de la DISTRIGAB, c'est qu'en dépit du manque d'élaboration de ce dernier, l'entreprise réalise tout de même de bons résultats, si l'on en juge par son chiffre d'affaires. De tels résultats tiennent en partie à la stratégie localement orientée du groupe qui concentre ses efforts sur les besoins d'une population locale, mais aussi à la diversification de ses activités parmi l'éventail des services fournis par les cinq entreprises que compte le groupe.

CHAPITRE III : RESULTATS ET BILAN DE L'ENQUETE

Le but de notre recherche n'est pas d'apporter des solutions-miracles aux entreprises où le management du système d'information n'est pas pris en compte dans les actions de pilotage stratégique, ni même dans celles où il existe une prise de conscience partielle du fait de la disparité et de la mauvaise gestion (traitement, circulation, contrôle) de la ressource information. Nous n'entendons pas non plus imposer de stratégies, ni aucun modèle-type de management du système d'information. Ceci reste du ressort et de la politique globale de chacune de ces entreprises, en fonction des buts et des objectifs qu'elles sont sensées définir et poursuivre pour réaliser ce pour quoi toute entreprise a sa raison d'être : réaliser des profits et obtenir des avantages concurrentiels avec de faibles coûts de productivité.

L'examen des stratégies développées par les entreprises quant au rôle du système d'information dans les actions de pilotage stratégique montre des disparités au niveau de chacune d'entre elles. Ces disparités sont le fait de nombreux phénomènes que nous lions d'emblée non seulement à la taille de l'entreprise, mais aussi aux objectifs poursuivis par les acteurs de l'organisation ; ce que nous appelons « statut et intentionnalité stratégique ». Mais surtout, ces disparités sont symptomatiques du peu de culture informationnelle de ces entreprises.

Le panel de stratégies et de théories que nous avons présenté avec les concepts d'auteurs ayant développé des points de vue sur la question, ne sont là que pour illustrer de possibles modèles de référencement que les entreprises qui le souhaitent pourraient adopter ou valoriser en fonction de leur contexte d'action. Nous souhaitons seulement que pour les entreprises qui n'ont encore aucune conscience, ou négligent à prendre en compte le système d'information comme outil de management au service du pilotage stratégique de leur entreprise, ce travail constituera une réelle prise de conscience. Prise de

conscience qui nous l'espérons devrait contribuer à consolider les acquis existants, et/ou à améliorer la dynamique existante.

C'est pourquoi nous plaçons l'information au cœur de la vitalité du système d'information de ces entreprises, car c'est la maîtrise de cette ressource qui constituera une issue favorable pour ces dernières vers le management stratégique de leur système d'information.

A la suite de la description d'ensemble du fonctionnement du système d'information de ces cinq entreprises, nous proposons de les classer en fonction justement du degré d'implication de leur système d'information dans les actions de pilotage stratégique. D'après la typologie dressée par Humbert LESCA ⁶⁴, nous pouvons faire entrer ces entreprises dans les trois groupes représentés dans le tableau à double entrée suivant :

Tableau 4. Typologie des entreprises gabonaises en fonction du management de leur système d'information

Type d'entreprises	Type de système d'information
Entreprises où il existe un management stratégique du système d'information s'accordant aux actes de pilotage stratégique dans le but d'en tirer des avantages concurrentiels. (PETROGAB, BANCAB)	Système d'information à dynamique intro-active basée sur l'optimisation du traitement de l'information en interne, et une dynamique ré-active face à la complexité de l'environnement.
Entreprises qui ne managent pas l'information comme une ressource stratégique, mais font des efforts dans ce sens. (GATA)	Système d'information reposant sur des actions disparates et non concertées.
Entreprises qui n'ont pas encore pris conscience du management stratégique du système d'information dans la conduite des projets et des actions de pilotage stratégique. (LUX, DISTRIGAB)	Système d'information « passif » ne tenant nullement compte des dynamiques précédentes.

⁶⁴ LESCA (H.), « Pour un management stratégique de l'information », *Revue française de gestion*, sept-oct. 1992, p.55.

Ce tableau résulte d'une combinaison des thèses développées par LESCA et MESSINA et ELIOT ⁶⁵ que nous avons prises à notre compte, au regard des stratégies développées par chacune de ces entreprises.

La société PETROGAB est l'une des rares entreprises gabonaises où la synthèse entre management stratégique du système d'information et pilotage stratégique de l'entreprise est particulièrement réussie. Cette performance s'explique non seulement par l'appartenance de l'entreprise à une firme multinationale qui lui offre de nombreuses possibilités en matière d'ouverture informationnelle, et des avantages certains par rapport aux entreprises locales dont le champ d'action ne dépasse pas le cadre des frontières nationales.

La réussite de cette entreprise est aussi incontestablement liée à la capacité de l'organisation à s'adapter et à suivre les changements de son environnement en étant attentive aux signaux émis par celui-ci. Cette surveillance stratégique de l'environnement repose sur la cohésion des actions réalisées en interne et sur la politique menée par l'entreprise. Ces actions sont catalysées par le Comité image qui les synthétise et les intègre aux décisions et aux actions de pilotage stratégique, sur la base des objectifs à atteindre et des conditions du marché.

C'est pourquoi nous avons placé la PETROGAB dans la catégorie n°1 relative aux entreprises où management du système d'information et pilotage stratégique s'accordent à merveille pour contribuer à l'amélioration des performances économiques de l'entreprise.

La BANCAB figure également en bonne place dans le palmarès des entreprises où il existe un management du système d'information s'intégrant au mieux aux actes de pilotage stratégique. Ceci tient à une gestion concertée des synergies des actions des acteurs de l'entreprise à travers la Direction des

⁶⁵ MESSINA (R.), ELIOT (J.-Y.), « L'Ouverture et la chasse : réflexion stratégique sur l'intelligence économique en entreprise », *Technologies internationales* n°18, oct. 1995, p. 41-44.

Réseaux. C'est elle le moteur de l'efficacité du système d'information de cette entreprise, car c'est elle qui applique la politique de la banque en fonction des objectifs, des directives et des ambitions qu'elle vise.

C'est la Direction des Réseaux qui sert d'intermédiaire entre la Direction Générale et les autres composantes de l'entreprise. C'est elle qui catalyse les informations récoltées et traitées au niveau de chaque service, et qui serviront au pilotage stratégique de l'entreprise.

Chaque direction de cette entreprise organise la collecte et le traitement de l'information dont elle a besoin. Dans la typologie des entreprises que nous avons posée, elle entre dans la première catégorie car les éléments statistiques contenus dans le tableau 2 confirment l'adéquation entre le système d'information et les performances économiques réalisées par la BANCAB.

Une autre justification, et non des moindres reste que la BANCAB est une entreprise où l'Etat n'est pas majoritaire, et qui plus est, fait partie d'un groupe bancaire international. C'est une entreprise à système d'information réactif car elle anticipe sur les changements et l'évolution de son environnement (cas du lancement des DAB et des GAB, perspective de conquête vers d'autres pays d'Afrique).

La GATA se situe à un niveau intermédiaire entre la catégorie 1 et la catégorie 3, puisque des efforts sont faits pour que le système d'information participe au pilotage stratégique de l'entreprise, mais des difficultés subsistent tout de même quant à l'intégration dudit système aux stratégies déployées par la direction de l'entreprise.

Ces difficultés sont symptomatiques du dysfonctionnement du système d'information de cette entreprise et proviennent d'origines multiples, relevant à la fois du manque de qualification du personnel d'exécution, des effectifs pléthoriques, du manque d'outils de travail, et du peu de cohésion existant entre

les services ayant un rôle à jouer au niveau du management stratégique du système d'information, que de la Direction Générale qui ne mesure pas à sa juste valeur les bienfaits d'une gestion stratégique du système d'information dans l'amélioration des performances économiques de l'entreprise.

Ces difficultés sont complexes, car elles sont à la fois le fait du manque d'intérêt des acteurs à s'impliquer dans le management stratégique de l'information comme vecteur de la performance du système d'information, que de la faiblesse des ressources allouées aux dépenses d'information. L'intégration du système d'information aux actes de pilotage stratégique de cette entreprise est d'autant plus opportune que cette dernière exerce dans un secteur où la survie des entreprises est largement tributaire de la performance du système d'information et des objectifs de conquête des parts de marché.

Dans la troisième catégorie d'entreprises où figurent la société LUX et la société DISTRIGAB, nous assistons à une léthargie du système d'information. Celui-ci existe bel et bien mais ne sert pas au pilotage stratégique dans le sens où cela pourrait servir à apporter des avantages concurrentiels. En effet, ces deux entreprises exercent en situation totale de monopole. Ce monopole se ressent au niveau de la recherche d'informations effectuée au sein de ces entreprises, où l'on ne tient nul compte des informations relatives aux concurrents, puisqu'ils n'existent pas.

Les informations récoltées servent à l'établissement du bilan annuel, afin de mesurer les avancées ou les déficits réalisés d'une année à l'autre, mais nullement à prévenir ou à contrer une éventuelle offensive concurrentielle.

Le bilan des données de notre enquête nous aura permis de dresser une typologie tri-catégorielle dont l'intérêt est de montrer le rôle moteur du système d'information dans l'amélioration des performances socio-économiques de ces entreprises. Les disparités que nous avons relevées entre les entreprises de la catégorie 1 et celles de la catégorie 3 ont un point commun non négligeable :

celui de l'implication de la Direction Générale à se servir du système d'information de l'entreprise comme levier de pilotage stratégique qui conditionne et commande cette prise de conscience.

Simone LARDERA et Bernard QUINIO⁶⁶ pointent bien l'importance du système d'information dans les actes de pilotage stratégique, en montrant que les performances économiques réalisées par une entreprise dépendent des stratégies que ces dernières mettent en œuvre pour obtenir des avantages concurrentiels. Mais ce seul élément ne suffit pas à justifier la léthargie du système d'information des entreprises entrant dans les catégories 2 et 3. Il y a aussi :

- le poids de la puissance publique ;
- la motivation du personnel ;
- la marge financière, car la mise en place et l'entretien d'un système d'information efficace entraîne des coûts plus ou moins importants en fonction des objectifs à atteindre ;
- les compétences professionnelles ;
- l'efficacité de la communication et une bonne diffusion des informations dans l'organisation ;
- l'Ecoute Prospective de l'Environnement (E.P.E), c'est-à-dire « *le ou les systèmes par lesquels l'entreprise scrute son environnement et anticipe ses changements, autant que faire se peut* »⁶⁷ ;
- la capacité d'innovation ;
- les faibles coûts de productivité.

Tous ces ingrédients réunis, s'ils sont consommés avec justesse permettent d'optimiser les capacités du système d'information dans une entreprise, et ainsi de contribuer à l'amélioration de ses performances économiques, comme c'est le cas pour la BANCAB et la PETROGAB.

⁶⁶ LARDERA (S.), QUINIO (B.), *Information et décision stratégique*, Mason, Paris, 1996.

⁶⁷ LESCA (H.), *Information et adaptation de l'entreprise*, p. 131.

Quelque soit la stratégie mise en œuvre par une entreprise, et la catégorie dans laquelle elle se trouve, il convient pour parvenir au rendement le plus satisfaisant du système d'information de bien définir les objectifs à atteindre en fonction des moyens dont elle dispose, et de ses besoins spécifiques. Humbert LESCA⁶⁸ préconise quant à lui les deux dimensions suivantes :

- une dimension logistique, c'est-à-dire la question du *comment* ? Comment sont obtenues les informations, avec quels moyens (quels systèmes) et quelle organisation ?
- une dimension politique, c'est-à-dire la question du *quoi*. Quelles informations ? Pertinentes pour quelles décisions ? Obtenues avec quelle fiabilité ?

Ces deux dimensions se rapportent aux procédés et aux procédures que doivent activer les entreprises qui veulent s'adapter aux changements et aux évolutions de leur environnement. Elles peuvent ainsi capitaliser la ressource information, comme moyen efficace pouvant contribuer à l'amélioration des performances économiques de leur entreprise, par le biais du système d'information.

⁶⁸ LESCA (E.), LESCA (H.), *Gestion de l'information*, p.66.

CONCLUSION GENERALE

III - CONCLUSION GENERALE

L'objet de notre recherche était d'apprécier l'impact du système d'information dans les actions de pilotage stratégique au sein de cinq entreprises gabonaises. Les résultats de notre enquête nous ont amené à dresser une typologie de ces entreprises en fonction du type de système d'information que nous y avons expérimenté.

Les deux hypothèses préalablement émises sont donc vérifiées à la suite de cette typologie, et nous permettent d'affirmer sans conteste que le système d'information est un outil stratégique de management que doivent expérimenter les responsables des entreprises gabonaises qui n'en n'ont pas encore pris conscience ; ou pas assez pour mener des actions utiles au pilotage stratégique de leur entreprise.

Le cadre épistémologique que nous nous sommes fixé au départ avec les théories de l'analyse organisationnelle et l'analyse stratégique nous aura aidé à mener à bien notre étude. L'analyse organisationnelle car nous avons vu que le fonctionnement d'une organisation repose sur l'interaction de ses acteurs. Que l'organisation « entreprise » est un système où chaque élément a son importance : un système dont les stratégies déployées par les acteurs sont au cœur de l'efficience du système d'information.

Mais cette reconnaissance de l'impact du système d'information dans la conduite des actes de pilotage stratégique ne peut venir que des protagonistes de ces organisations. C'est pourquoi nous ne prétendons ici apporter aucune solution, puisque notre étude repose sur un travail exploratoire cherchant à entrouvrir des perspectives à un management stratégique du système d'information des entreprises gabonaises où il existe un déficit à prendre en compte les potentialités dudit système dans les actes de pilotage stratégique, et les voies et moyens susceptibles d'être déployés pour y parvenir.

Il existe certainement de multiples possibilités pour parvenir à intégrer le système d'information de ces entreprises aux actes de pilotage stratégique. Les quelques méthodes que nous passons en revue ci-après constituent autant de possibilités d'aménagement de systèmes d'information que peuvent adopter ces entreprises.

La méthode *Groupware* par exemple consiste en « *un ensemble de méthodes et de procédures de travail de groupe choisies pour atteindre des buts spécifiques et les outils logiciels destinés à servir de support et à faciliter le travail de groupe* »⁶⁹.

Le *Reengineering* qui consiste à réinventer l'entreprise par une amélioration spectaculaire de ses performances⁷⁰.

Le *Benchmarking*, qui est une démarche consistant à évaluer les produits, les services et les méthodes de travail par rapport à ceux de ses concurrents les plus performants. Il conduit à comparer les résultats d'une unité de travail à ceux d'unités équivalentes d'autres entreprises, et à en tirer les enseignements nécessaires à l'amélioration de ses propres activités⁷¹.

Le système d'information est donc un atout majeur et incontestable pour l'existence et la survie d'une entreprise. Les exemples de la PETROGAB et de la BANCAB constituent des modèles dont pourraient s'inspirer les autres entreprises qui ne sont pas encore parvenues à ce résultat. Un tel résultat repose sur un travail de longue haleine nécessitant la délimitation des objectifs préalablement fixés que se doivent d'atteindre les acteurs de l'organisation, en fonction des stratégies préconisées et développées par la suite dans l'intérêt de leur entreprise.

⁶⁹ LARDERA (S.), QUINIO (J.-Y.), *op. cit.*, p.83.

⁷⁰ *Idem*, p.32.

⁷¹ Cf. HAKKAR Kamel, *Evaluation d'un système d'information : pour un instrument de pilotage. Le cas du service « Evaluation des procédés » du CRIT Rhône-Poulenc*. D.E.A en S.I.C., juin 1996, 139 p.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE**I- OUVRAGES**

AMBLARD (D.), BERNOUX (P.), et al., *Les Nouvelles approches sociologiques des organisations*, Seuil, Coll. « Sociologie », Paris, 1996, 244 p.

AVENIER (M.-J.), *Le Pilotage stratégique d'entreprise*, Presses du C.N.R.S., Paris, 1988, 280 p.

BLOCH (A.), *L'Intelligence économique*, Economica, Coll. « Economie poche », Paris, 1996, 108 p.

CANTEGREIL (F.), *Vigilance et stratégie. Les nouvelles règles de l'entreprise*, Editions comptables Malsherbes, Paris, 1991, 191 p.

DAVID (A.), SUTTER (E.), *La Gestion de l'information dans l'entreprise*, Eyrolles/Afnor gestion, Paris, 1985, 188 p.

DE KETELE (J.-M.), ROEGIERS (X.), *Méthodologie du recueil d'informations. Fondements des méthodes d'observation, de questionnaires et d'études de documents*, De Boeck Université, Coll. « Méthodologie de la recherche », Bruxelles, 1993, 226 p.

GONDRAND (F.), *L'Information dans les entreprises et les organisations*, Editions d'organisation, Paris, Nouvelle édition, 1990, 376 p.

JACOB (G.), *Le système d'information pour la stratégie d'entreprise*, Hermès, Paris, 1993, 132 p.

JAKOBIAK (F.), *Maîtriser l'information critique*, Editions d'organisation, Coll. « Système d'information et de documentation », Paris, 1988, 225 p.

LAMIZET (B.), SILEM (A.), *Dictionnaire encyclopédique des Sciences de l'Information et de la Communication*, Ellipses, Paris, 1997.

LARDERA (S.), QUINIO (B.), *Information et décision stratégique. Accordons les instruments*, Masson, Coll. « Stratégies et systèmes d'information », Paris, 1996, 192 p.

LE MOIGNE (J.-L.), *Organisation intelligente et systèmes d'information stratégiques*. Sous la direction de J.-A. BARTOLI, Economica, Coll. « Gestion », Paris, 1996.

LESCA (E.), LESCO (H.), *Gestion de l'information. Qualité de l'information et performances de l'entreprise*, LITEC, Coll. « Les essentiels de gestion », Paris, 1995, 208 p.

LESCA (H.), *Information et adaptation de l'entreprise*, Masson, Coll. « Institut de l'entreprise », Paris, 1989, 220 p.

MARTINET (A.-C.), SILEM (A.), *Lexique de gestion*, Dalloz, Paris, 1989, 2^e édition, 1989, 329 p.

MELESE (J.), *Approches systémiques des organisations*, Editions d'organisation, Coll. « Les classiques E O », Paris, 1990, 157 p.

MIEGE (B.), *La Pensée communicationnelle*, P.U.G., Coll. « La communication en plus », Grenoble, 1995, 120 p.

MORGAT (P.), *Audit et gestion stratégique des organisations*, Editions d'organisation, Paris, 1995, 143 p.

MORIN (E.), *La Méthode I. La nature de la nature*, Seuil, Paris, 1977, 398 p.

MORIN (E.), *Introduction à la pensée complexe*, ESF, Coll. «Communication et complexité », Paris, 1990, 158 p.

PAVE (F.), *L'Analyse stratégique. Sa genèse, ses applications et ses problèmes actuels*. Colloque de Cerisy, Seuil, Paris, 1994, 398 p.

PIOTET (F.), SAINSAULIEU (R.), *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques et ANACT, Paris, 1994, 377 p.

REIX (R.), *Systèmes d'information et management des organisations*, Vuibert gestion, Paris, 1995, 371 p.

VILLAIN (J.), *L'Entreprise aux aguets*, Masson, Coll. « Le Nouvel Ordre Economique », Paris, 1990, 192 p.

II- THESES

ZARDET (V.), *Contribution des systèmes d'information stimulants à l'efficacité des entreprises. Cas d'expérimentations*. thèse de 3^e cycle, Lyon 2, 1986, 473 p.

III- ARTICLES

FRIEDBERG (E.), « Le raisonnement stratégique comme méthode d'analyse et comme outil d'intervention », *L'Analyse stratégique*, Colloque de Cerisy, 1994, p.135-149.

GREMION (C.), « Théorie de la décision et de l'action », *L'Analyse stratégique*, Colloque de Cerisy, 1994, p. 116-122.

LESCA (H.), « Pour un management stratégique de l'information », *Revue Française de gestion*, sept.-oct. 1992, p. 54-63.

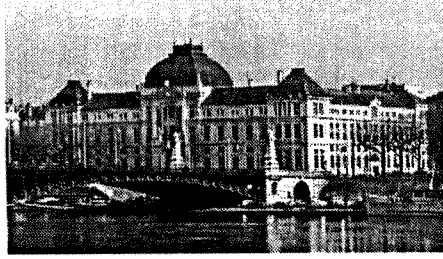
MENOU (M.), « L'Information, troisième frontière du développement », *Afrique contemporaine* n° spécial, « L'Information pour le développement en Afrique » n° 151, 1989, p.22-35.

MESSINA (R.), ELIOT (J.-Y.), « L'Ouverture et la chasse : réflexion sur l'intelligence économique en entreprise », *Technologies Internationales* n°18, oct. 1995, p.41-44.

RUANO-BORBALAN (J.-C.), «Un siècle de réflexion sur les organisations », hors-série *Sciences Humaines* n°20, mars-avril 1998, p. 4-8.

THEORET (A.), « Processus décisionnel et systèmes d'aide à la décision », *L'Aide à la décision. Nature, instruments et perspectives d'avenir*, Presses Universitaires de Laval, 1986, p.145-162.

ANNEXES



Université Jean-Moulin Lyon 3
Faculté des Lettres et Civilisations
ERSICO

Ahmed SILEM
Professeur en sciences de l'information
et de la communication

à

Madame, Monsieur

Le travail de recherche de Mlle Lydie Oyaya Kalitou, inscrite en doctorat des sciences de l'information et de la communication sous ma direction consiste en une étude des systèmes d'information dans les entreprises gabonaises .

Pour ce faire, Mlle Lydie Oyaya Kalitou doit réaliser une enquête auprès des responsables d'entreprise, cadres dirigeants et gestionnaires des systèmes d'informations et des ressources humaines, afin d'obtenir les bases empiriques pour tester les hypothèses explicatives et éventuellement pour formuler des hypothèses interprétatives.

Nous pouvons vous assurer que les résultats de la recherche que Mlle Oyaya Kalitou effectuera au sein de votre entreprise, si vous l'y autorisez, ne seront exploités qu'à des fins strictement scientifiques. Il vous sera possible d'obtenir une synthèse anonymée des résultats si vous le souhaitez.

Veuillez croire, Monsieur, Madame, à mes sentiments distingués.

Lyon, le 12 décembre 1997

Ahmed SILEM

**LES ENJEUX METHODOLOGIQUES DE LA GESTION DE L'INFORMATION :
ETUDE DE CAS AU SEIN DE CINQ ENTREPRISES GABONAISES**

1- Existe-t-il un service chargé en exclusivité ou en partie de la collecte et du traitement de l'information au sein de votre entreprise ?

Oui Non Aucune idée

2- Si oui, ce service a-t-il un responsable des systèmes d'information ?

Oui Non Aucune idée

3- Depuis combien de temps ?

Moins de 2 ans de 2 à 5 ans Plus de 5 ans

4- Le responsable du service information est-il également chargé du service :

Organisation Communication extérieure
 Recherche-Développement Autre, précisez.

5- Pouvez-vous également déterminer depuis combien de temps ?

→ Pour le service organisation

Moins de 2 ans de 2 à 5 ans Plus de 5 ans

→ Pour le service Recherche-Développement

Moins de 2 ans de 2 à 5 ans Plus de 5 ans

→ Pour le service Communication extérieure

Moins de 2 ans de 2 à 5 ans Plus de 5 ans

6- Combien de personnes ce service emploie-t-il ?

Moins de 5 personnes de 5 à 10 personnes Plus de 10 personnes

7- Votre entreprise s'intéresse-t-elle de manière systématique

- aux informations économiques et financières
- aux informations sur la concurrence
- aux informations sur l'évolution technologique
- autres, précisez.

8- Votre entreprise est-elle connectée à un réseau d'informations ?

Oui Non

9- Ce réseau vous donne-t-il accès aux informations sur :

- vos clients (le marché)
- vos fournisseurs
- vos concurrents
- autres, précisez.

10- Voici une liste des différents systèmes et sources d'information, indiquez celui ou ceux que vous utilisez dans le cadre de l'activité de votre entreprise.

- Internet
- Bases de données
- Messageries électroniques
- Autres, précisez.
- Documents administratifs
- Foires, salons, expositions
- Publications diverses
- Sources informelles

11- L'accès à ces différentes sources engendre-t-il des coûts supplémentaires pour votre entreprise au niveau :

- du personnel
- de l'équipement

12- A combien pouvez-vous l'estimer financièrement ?

.....

13- Lors de l'acquisition du matériel destiné à la gestion du système d'information de votre entreprise à qui avez-vous eu recours ?

- Service informatique interne
- Service informatique externe
- Organisme professionnel
- Autres, précisez.

14- Quels supports votre entreprise utilise-t-elle pour sa communication ?

- Radio
- Télévision
- Journal d'entreprise
- Autres, précisez.

15- Quelle est la part des dépenses d'information (gestion et acquisition de matériels) dans le chiffre d'affaires de votre entreprise ?

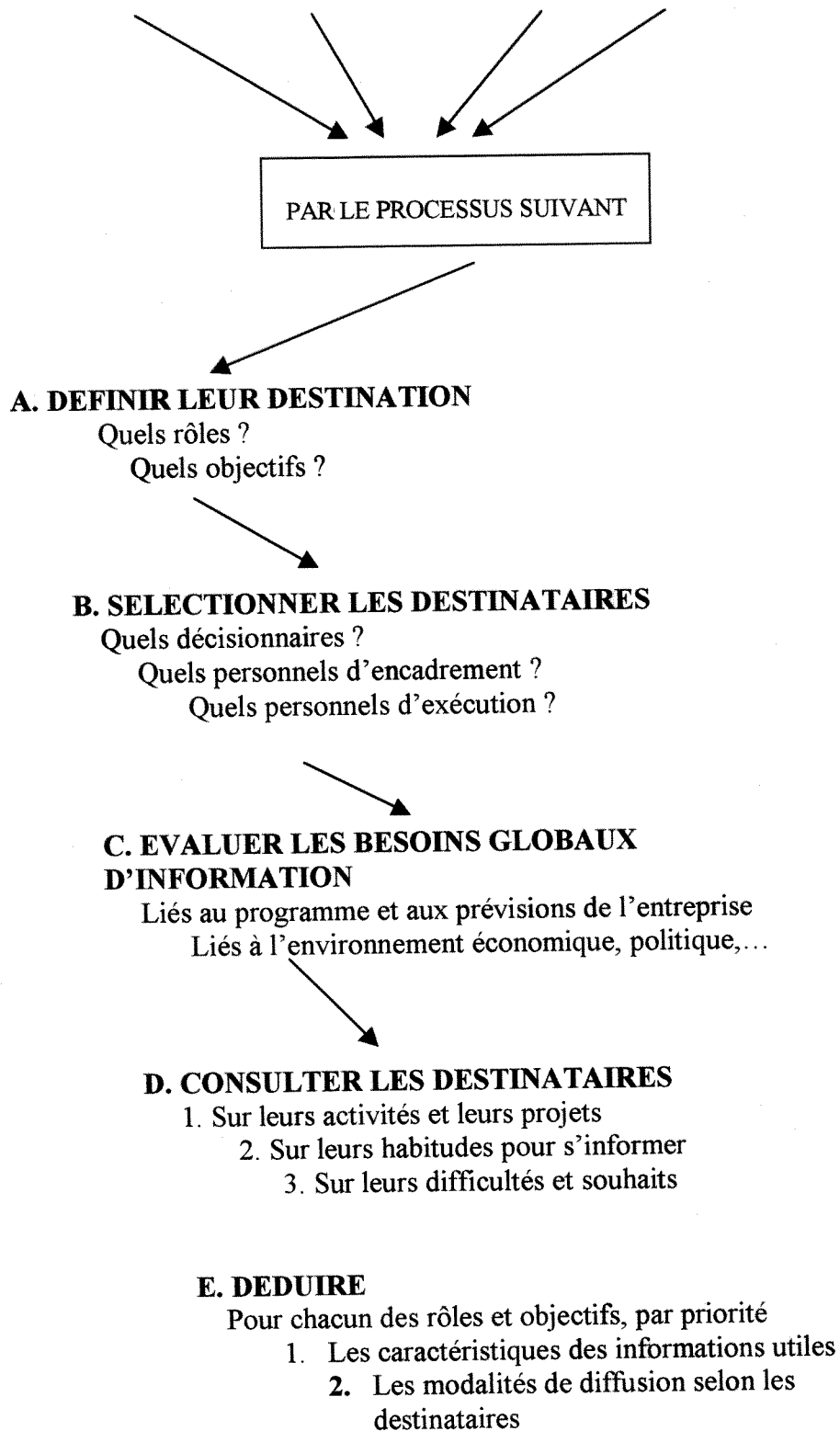
.....

16- Si vous aviez à réorganiser votre système d'information, quels changements ou nouveautés souhaiteriez-vous y introduire ?

.....

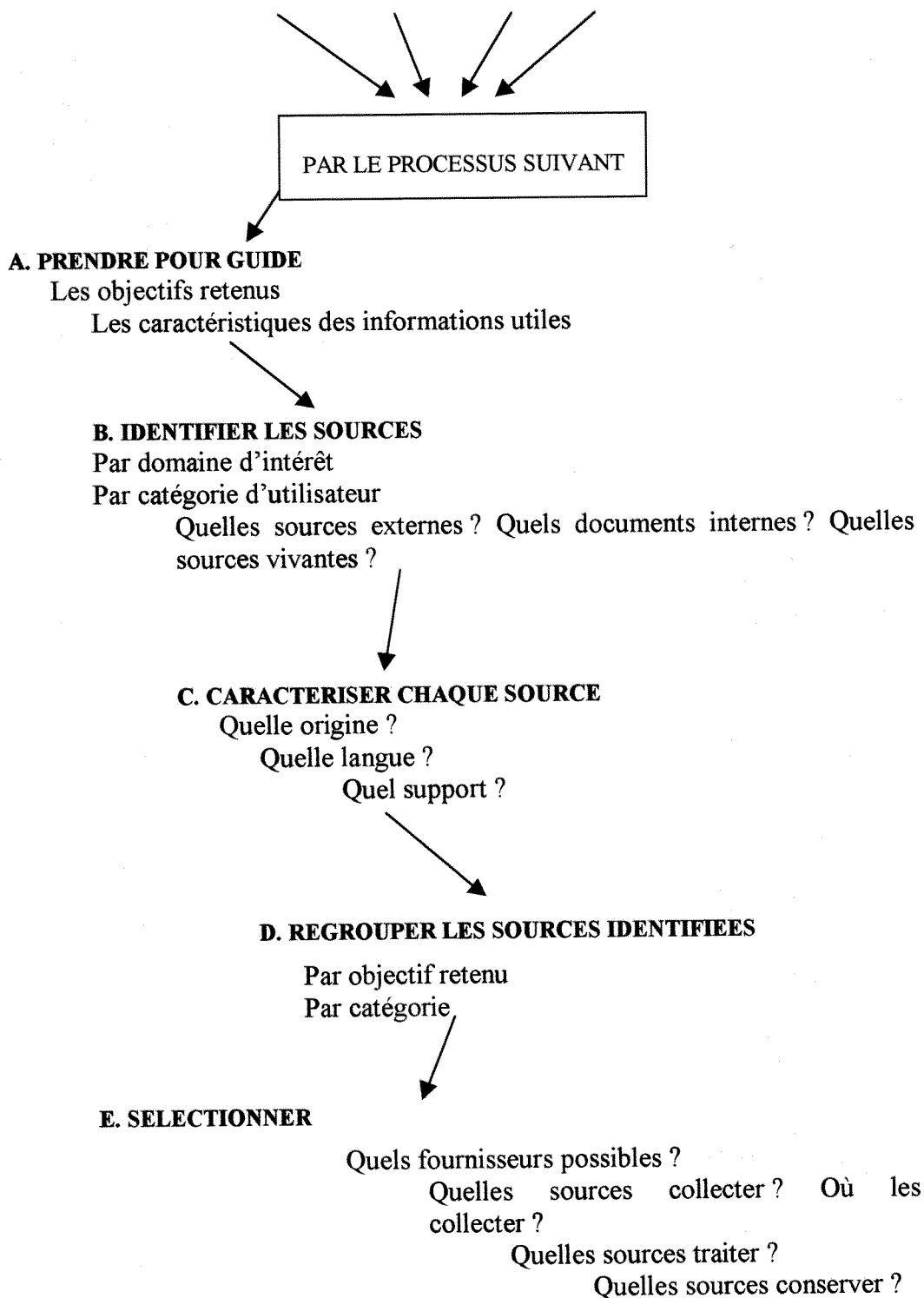
**PROCESSUS POUR CARACTERISER LES INFORMATIONS DONT
L'ENTREPRISE A BESOIN. D'après A. DAVID
et E. SUTTER, op. cit., p.43.**

« DES INFORMATIONS SELECTIONNEES... SELON LES PRIORITES D'ACTIONS
ET DE PREVISIONS »



**PROCESSUS POUR IDENTIFIER ET SELECTIONNER LES SOURCES
 UTILES D'INFORMATION. D'après A. DAVID et
 E. SUTTER, op. cit., p.80.**

**« DES SOURCES D'INFORMATION SELECTIONNEES... EN FONCTION DE LA
 FINALITE POUR L'ENTREPRISE »**



**GUIDE POUR FIXER LES FINALITES ASSIGNEES A
L'INFORMATION. D'après A. DAVID et E. SUTTER, op. cit., p. 46.**

« DES INFORMATIONS DESTINEES A DES FINALITES PRECISES... »

CHOISIES DANS LE CADRE SUIVANT

Des informations pour : (cocher les finalités retenues)

Quels rôles	Quels objectifs	Quels destinataires (1)			Remarques (+)
		1	2	3	
Outil de travail	Innover				
	Améliorer la qualité				
	Fabriquer				
	Entretenir				
	Vendre				
	Développer				
Instrument de qualification professionnelle	Dans la spécialité				
	Pour suivre les tendances				
	Pour se préparer aux mutations				
Capital de l'entreprise	Réserve de « matière grise »				
Facteurs d'échanges	Participation Connaissance de l'entreprise				

(1) 1 : Décideurs ; 2 : Personnel d'encadrement ; 3 : Personnel d'exécution.

(+) Préciser si nécessaire les priorités dans l'action : décision, investigation, exécution, ...