

Le management de l'information  
et la prise de décisions  
**Le management de l'information  
et la prise de décisions  
en entreprise**

**Par : Dr. Saïd CHABANI**  
**Maître de Conférences Associé**  
*Ecole Nationale Supérieure de Journalisme  
et des Sciences de l'Information*

**Mots clés : Information- entreprise- décisions- analyse-  
contenu**

**ملخص:**

إن الكميات الهائلة للمعلومات المنشورة أثرت على البيئة التي تعيش فيها المؤسسة الاقتصادية مما أدى إلى تغيير سيرها وأصبحت غير قادرة على القيام بنشاطها دون اخذ بعين الاعتبار المعلومات اللازمة للاتخاذ القرار لمواجهة المنافسة. وبالتالي فان الاستفادة الجيدة من المعلومات تحتاج إلى جمعها وتحليلها ولتحقيق هذا الغرض يجب وضع نظام لتبادل المعلومات وكذلك توظيف طاقم من المحللين ذات كفاءة عالية.

▪ ***Introduction:***

La diffusion massive de l'information et le développement des technologies de l'information et de la communication ont créé un bouleversement dans les entreprises. En effet, la disponibilité d'informations diverses en quantités impressionnantes, accessibles au grand public et ce grâce notamment aux Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et en particulier Internet, oblige les entreprises à revoir leur activité en matière de recherche d'informations. La fraction d'information non rendue publique a fortement diminué entraînant des conséquences sur l'intelligence économique.

Cette situation a conduit à des changements dans les méthodes de travail, c'est-à-dire la recherche et l'analyse de l'information pour la prise de décisions. Cela veut dire que d'autres compétences doivent être acquises pour faire face à la nouvelle donne. Concrètement, il s'agit de disposer de moyens humains et matériels à même de permettre d'accéder rapidement à l'information pour la traiter, la synthétiser et la transmettre le plus vite possible aux décideurs.

Les conditions d'efficacité sont tributaires de l'acquisition de nouvelles capacités dans la maîtrise du processus suivant:

- Sélection parmi la masse d'informations disponible
- Décodage
- Traitement et analyse
- Synthèses ou notes
- Transmission aux décideurs

Il est aujourd'hui admis que toute organisation (Institution administrative ou économique) ne peut fonctionner correctement sans la maîtrise de l'information et de la communication. L'organisation est un groupe de personnes

ayant des objectifs communs à réaliser moyennant le respect des règles établies et une entente de tous les membres.

Dans les pays en développement, on ne sait pas tirer un meilleur profit de l'information car souvent elle n'est pas collectée ou mal stockée ou n'est pas traitée et analysée. Il s'ensuit alors une confusion et une désorganisation ainsi que des difficultés à trouver rapidement des solutions aux problèmes posés. De ce fait, il apparaît des divergences entre les institutions, les services d'une même administration ou entreprise et entre les personnes. Ce qui génère une perte de temps car au lieu d'aller droit au but, on cherche à s'entendre souvent vainement.

Quatre points sont essentiels pour utiliser correctement l'information pour la prise de décisions. L'entreprise ne peut pas bénéficier des avantages de l'information si elle n'a pas repéré les différentes sources d'information, si elle n'évalue pas le système d'information dont elle dispose, si les ambiguïtés qui peuvent induire en erreur ne sont pas levées et enfin si l'information n'est pas analysée.

Ce sont précisément ces quatre points que nous allons développer dans ce qui suit.

I- Les sources d'information (les types d'informations)

II - L'évaluation du système d'information et des échanges.

III- Les ambiguïtés de la communication

IV- L'analyse de contenu et la prise de décisions

### **I- Les sources d'information (les types d'informations)**

Nous distinguons cinq principaux types d'information que nous allons définir dans les paragraphes suivants. Il s'agit d'une typologie non-exhaustive.

### **1-L'information courante.**

C'est l'information que tout un chacun reçoit quotidiennement par le biais des grands médias. C'est une information générale nationale et internationale qui est reçue de façon libre, souvent en dehors des heures de travail. Contrairement à ce que l'on pense, l'information courante n'est pas toujours strictement personnelle puisqu'il arrive qu'elle soit utilisée à titre officiel et collectivement dans le cadre du fonctionnement de l'entreprise. C'est le cas, par exemple au moment des réunions où ces informations sont rapportées pour étayer ou justifier une position, une mesure prise. En effet, les grandes décisions et orientations politiques de l'Etat sont rendues publiques par les médias de masse. Ce qui de toute évidence intervient dans l'environnement de l'entreprise.

### **2- L'information de gestion et de fonctionnement.**

C'est précisément l'information qui permet à l'entreprise de fonctionner et d'accomplir correctement sa mission.

Ce type d'information regroupe celle publiée au journal officiel et les autres documents officiels, l'information économique ainsi que les mesures prises à l'extérieur et à l'intérieur des entreprises.

### **3- L'information stratégique.**

Nous considérons comme information stratégique, toute information qui permet de mieux connaître le domaine où l'on intervient. C'est une information sans laquelle l'entreprise ne peut assurer sa survie et ne peut améliorer sa performance. C'est aussi l'information qui permet d'être au fait des nouveautés dans le domaine où l'on exerce pour

pratiquer sans cesse l'innovation, l'amélioration et la créativité.

#### **4-L'information scientifiques et technique.**

C'est de l'information en provenance des centres de recherche, laboratoires et universités. Elle peut être vulgarisée pour servir de matière première ou pour être à la portée d'un maximum de gens, contribuant ainsi au développement de la culture scientifique. Elle peut être utilisée pour argumenter ou étayer certaines prises de décisions. Elle peut également servir comme base à la veille technologique et intervenir dans l'innovation.

#### **5- L'information produite par l'entreprise**

Il s'agit de l'information produite par l'entreprise concernée dans le cadre de son activité. C'est le cas lors du traitement de l'information qu'elle reçoit. C'est aussi le résultat de réunions, rencontres, réflexions et analyses.

Une fois les types d'informations clairement définis, les managers des entreprises peuvent décider d'évaluer le système d'information de leur entreprise pour tester son efficacité ou pour le moderniser. Qu'il soit de type traditionnel ou informatisé, il convient de relever que son efficacité réelle est subordonnée incontestablement à la volonté des individus d'échanger des informations. Et c'est là que la communication entre les travailleurs de l'entreprise prend toute son importance.

## **II- L'évaluation du système d'information et des échanges.**

Rappelons qu'un système est un ensemble d'éléments en interaction, qui peuvent être des objets, des entreprises, des

institutions ou des services administratifs ou des individus. Chacun des éléments a des propriétés et un rôle à jouer. Ce sont précisément les relations entre les différents éléments qui permettent au système d'exister. L'évaluation du système consiste à le soumettre à la vérification par un certain nombre de paramètres qui sont :

### **1- « La vitesse » de circulation de l'information**

Il est nécessaire de déterminer combien de temps s'écoule entre le moment de recevoir une information brute, son traitement, son analyse et son utilisation ou sa répercussion. Il arrive souvent qu'une information mette plusieurs mois pour passer d'un service à l'autre sans raison valable.

### **2- La lisibilité**

Elle consiste à évaluer l'ambiguïté que peuvent contenir les informations transmises d'un service à l'autre ou d'une personne à l'autre.

La lisibilité est entendue ici comme la facilité de décodage et l'univocité de lecture.

### **3- L'interactivité**

Il y a lieu de s'assurer que les différents éléments du système peuvent réellement échanger de l'information. En d'autres termes vérifier qu'il y a une vraie communication entre les différents services et entre individus.

### **4- la fréquence et régularité de l'information**

Il s'agit de s'assurer que les différents services reçoivent régulièrement l'information nécessaire au bon moment. Comme l'écrit Jacques CHAUMIER, *« L'information ne prend son intérêt par de –là le système de communication et de traitement que*

*lorsqu'elle rencontre l'utilisateur intéressé. Ce qui est important c'est la bonne information au bon moment pour le bon utilisateur »(1)*

### **5-La satisfaction des besoins**

La question principale ici est de savoir est-ce que les besoins en informations des différents utilisateurs sont satisfaits. Il est aussi utile que l'on n'encombre pas le réseau en informations inutiles.

### **6-les moyens d'information et de communication**

Il est nécessaire de dresser un inventaire des moyens d'information utilisés pour communiquer à l'intérieur et à l'extérieur. Il faut, par ailleurs, avoir présent à l'esprit que les moyens les plus chers ne sont pas toujours les meilleurs en matière d'impact.

### **7-Détermination des types d'informations et des quantités nécessaires à chaque sous-système**

Les types et les quantités d'informations seront déterminés par enquête ou par interview. On procédera par fonction ou par service.

### **8- Organisation du stockage du traitement, analyse, simplification de l'information**

Dans ce cadre, il s'agit à la fois de savoir si les moyens de stockage répondent aux besoins et surtout est-ce que l'organisation permet de conserver et de retrouver facilement l'information au moment voulu. Il est évident qu'une information traitée, analysée, simplifiée et correctement conservée permet d'être immédiatement utilisable.

Malheureusement, force est de constater que souvent, il est difficile de retrouver un dossier dans une administration ou alors après un temps assez long.

### **9-Identification des sous-systèmes défaillants**

Ce sont précisément les actions évoquées ci-dessus qui permettent de repérer les sous-systèmes défaillants. Est considéré comme défaillant tout sous-système qui :

- Accuse du retard dans la collecte de l'information
- Accuse du retard dans le traitement et l'analyse de l'information
- Stocke l'information de façon non organisée
- Accuse du retard dans les « réponses » qu'il doit donner aux autres sous-systèmes avec lesquels il est en interaction.
- Pratique la rétention de l'information
- N'actualise pas ses informations.

Les informations auxquelles l'entreprise accède qu'elles soient à l'état brut ou analysée comportent des ambiguïtés qui rendent leur interprétation difficile voire impossible. Si les analystes de l'information peuvent rester désarmés devant les ambiguïtés contenues dans les sources extérieures à l'entreprise, en revanche, il est indispensable d'être conscient de leur existence et de les éviter dans au niveau du système d'information et de communication internes. Nous allons tenter d'explicitier, un tant soit peu, la notion d'ambiguïté de la communication à l'aide de quelques exemples simples.

### III- Les ambiguïtés de la communication

Le décodage des messages et l'analyse de l'information se heurtent à des handicaps indépendamment de l'expérience et la compétence des analystes ou des moyens dont ils disposent. Il s'agit de ce que l'on peut regrouper sous le vocable d'ambiguïtés ou de confusions, « *c'est-à-dire des brouillages de la communication et des distorsions, corollaires qui se produisent involontairement* », comme le dit Watzlawick. (2)

Il reste entendu que les ambiguïtés ne sont pas toujours négatives. Ce qui est certains c'est qu'elles gênent l'analyse de l'information dans tous les cas de figures. Selon le même auteur, les ambiguïtés de communication conduisent à la production de messages incomplets, altérés qui provoquent le désarroi voire l'angoisse prononcée chez le destinataire. (3) L'auteur reconnaît qu'il existe tout de même un côté positif des ambiguïtés, c'est le fait que « *passé le désarroi initial, la confusion déclenche une recherche immédiate de la signification afin de diminuer l'angoisse inhérente à toute situation incertaine.* »(4)

Chercher de la signification en cas d'ambiguïté est certainement très utile mais il n'en demeure pas moins qu'elle peut conduire à trois situations différentes :

- **Désambiguïstation après réflexion**

Malgré l'ambiguïté, le message est décodé par un groupe d'analystes ou d'experts

- **Désambiguïstation après recherche d'informations complémentaires**

L'ambiguïté est levée après recherche d'informations complémentaires. Les informations complémentaires peuvent fournir les éléments manquants du puzzle ou disqualifier l'information reçue en premier lieu. C'est-à-dire qu'une deuxième information contredit la première. Cependant le problème n'est pas réglé pour autant si l'on ne connaît pas la vraie information parmi celles qui se contredisent.

▪ **Amplification de l'ambiguïté par l'analyste**

En exagérant son interprétation des choses ou en exprimant mal ses suppositions ou ses hypothèses dans sa note de synthèse adressée au décideur, l'analyste peut amplifier l'ambiguïté.

Frédéric Nef, dans un article intitulé « Ambiguïté, vague, indétermination » (5), a tenté de dresser une typologie de l'ambiguïté. Il distingue principalement :

**a- l'ambiguïté lexicale**

Des expressions ou mots homonymes peuvent provoquer des ambiguïtés.

Ex. : C'était un vol extraordinairement risqué (R. Martin) (6)

Le mot « vol » prête ici à confusion eu égard à la non-possibilité de connaître le sens à lui donner dans cette phrase.

**b- l'ambiguïté syntaxique**

Dans ce cas, deux phrases qu'on croit complémentaires posent en fait un problème de décodage.

Ex. : Les médecins ont soigné les malades. Ils sont très contents. (7)

Il est impossible à travers l'information contenue dans ces deux phrases de savoir est-ce que ce sont les médecins et les malades qui sont très contents ou l'une des parties seulement.

### **c- l'ambiguïté pragmatique**

C'est une expression vague ayant plusieurs sens en fonction de la situation et du contexte.

Ex. Je ne vous lâcherai pas !

La communication non-verbale dans le contexte où a été prononcé cette phrase peut faciliter son décodage.

### **d- L'ambiguïté sémantique**

*« La sémantique est l'étude du langage du point de vue de la signification des mots. Les mêmes mots n'ont pas la même signification pour tout le monde, ce qui peut conduire le récepteur à donner aux phrases, aux mots entendus, des acceptions différentes. Le passage du signifiant ( le mot utilisé) au signifié (le mot tel qu'il est compris) peut donc être source de conflit »(8)*

Ex. Vous êtes fatigué.

Ça peut vouloir dire :

Vous avez trop travaillé, vous méritez un repos

ou vous n'êtes pas efficace, vous êtes peu dynamique, engourdi, etc.

### **e- La confusion entre information e communication**

**f-** Selon Guy Amoureux, « Nous sommes de plus en plus « cernés » par des informations nous parvenant à grande vitesse. Nous devons choisir de les traiter

*ou non, en fonction de nos priorités du moment et de notre capacité à anticiper leur utilité. » (9)*

Il est bien évident, que considérer une information comme importante ou pas est une lourde responsabilité. Ce qui est déjà une décision stratégique.

Il ajoute que : « *la pression de notre environnement, et en particulier la confusion entre **information** et **communication**, la première prenant de plus en plus le pas sur la seconde.*

*Ce qui caractérise l'information, c'est qu'elle est centrée sur la question du **quoi** : de quoi parle-t-on, quelle signification cela a-t-il ? Ce qui caractérise la communication, c'est qu'elle est centrée sur la double question du « **pourquoi** » et du « **pour quoi** » ? Pour quelles raisons traitons-nous de tel sujet, et pour quel but, quels résultats ? » (10)*

Ce que dit l'auteur est extrêmement important dans la mesure où beaucoup de managers croient qu'en mettant en place un Intranet à l'entreprise, les problèmes d'échanges d'informations et de communication sont réglés. Ce qui est totalement faux étant donné que le contenu qui circulera dans ce système dépend de la volonté d'échanger et de communiquer des personnes concernées. On peut même échanger des informations « froidement » sans qu'il y ait désir de communiquer réellement.

#### **g- Ambiguïtés « volontaires » et « involontaires »**

Si les ambiguïtés involontaires sont dues à des problèmes linguistiques, d'expression ou de confusion entre concepts, peuvent être traitées ou atténuées par une

formation dans le domaine de la communication orale et écrite, il en est autrement pour les ambiguïtés volontaires. Dans ce dernier cas, c'est l'émetteur qui a recours volontairement aux ambiguïtés pour des raisons de stratégie.

#### **IV- L'analyse de contenu et la prise de décision**

*« Le contenu recouvre ce qui se dit, ce qui est identifiable, pour chacun des interlocuteurs, par l'intelligibilité du vocabulaire, des arguments, des exemples » (11)*

Pour Emmanuel- Arnaud Pateyron, toutes les actions menées par une organisation ont pour point commun des prises de décisions basées sur l'acquisition et le traitement de l'information nécessaire. (12)

*« L'analyse de contenu stricto sensu se définit comme une technique permettant l'examen méthodique, systématique, objectif et, à l'occasion, quantitatif du contenu de certains textes en vue d'en classer et d'en interpréter les éléments constitutifs, qui ne sont pas accessibles à la lecture naïve. Texte désigne ici tout type de production, verbale, écrite ou orale, et renvoie aux problèmes posés par le langage et les situations d'énonciation. »(13)*

Comme le souligne ce même auteur, l'analyse de contenu concerne aussi les images fixes ou mobiles ainsi que d'autres « entités significantes ». (14)

En somme, tout ce qui peut avoir du sens peut faire l'objet de l'analyse de contenu.

L'un des grands problèmes des sciences sociales et humaines, ajoute-il, à juste titre, s'agissant de l'analyse de contenu, est comment arriver à faire une lecture qui apporte quelque chose de nouveau à l'analyste ? Ce dernier doit se détacher de son a priori idéologique, politique ou affectif. Plutôt que d'exagérer son interprétation personnelle qui risque d'induire le décideur en erreur. Il doit construire une interprétation sur la base de preuves vérifiables. (15)

Habituellement, l'analyse de contenu se fait sur la base d'une grille comportant quatre étapes après avoir défini une problématique ou identifier le ou les problèmes à traiter:

### **1- définition du corpus**

Il s'agit de collecter et sélectionner les documents à utiliser. On applique alors le modèle de Lasswell

Qui dit ? ( Etude de l'émetteur)

Quoi ? ( Analyse de contenu)

A qui ? ( Etude du récepteur, des récepteurs ou du public)

Par quel canal ? ( Etude des moyens)

Avec quel effet ? ( Analyse de l'effet ou de l'impact)

Il reste entendu qu'en matière d'analyse de contenu, la question quoi ? (Qu'est-ce qui est dit ?) est centrale.

Dans ce cadre, l'étape dite de la catégorisation est considérée comme essentielle

## **2- la catégorisation**

C'est une phase-clé de l'analyse de contenu. On élabore une grille de catégories qui va nous servir à enregistrer tous les éléments pertinents du corpus afin de classer par thèmes ou catégories thématiques pour faire le décompte ou comparer des documents. Souvent, il est nécessaire d'avoir des sous-catégories ou des items. L'analyse de contenu ne vaut que par la pertinence des catégories. Les catégories doivent répondre à quatre caractéristiques fondamentales :

- **La pertinence**

L'analyste doit repérer et choisir les catégories les plus importantes et les plus significatives. Des catégories banales vont appauvrir l'analyse et manquer de précision.

- **L'exhaustivité**

Il est important de prendre en considération toutes les catégories jugées pertinentes.

- **L'exclusivité**

Chaque catégorie doit être différente des autres.

- **L'objectivité**

L'analyste doit choisir les catégories en toute objectivité et honnêteté.

## **3- Le codage et le comptage des unités**

Il s'agit de définir des unités de découpage du contenu pour remplir la grille d'analyse. On distingue généralement l'unité d'enregistrement : mot, phrase, ligne, paragraphe, syntagme, thème, image. L'unité de contexte permet d'opérer un choix en cas d'hésitation.

#### 4- l'interprétation des résultats

C'est une étape très intéressante de l'analyse de contenu qui montre dans quelle mesure la grille établie a été pertinente. On vérifie si les résultats obtenus répondent aux hypothèses émises et surtout **inférer** c'est-à-dire faire une analyse en profondeur qui permet d'avancer des propositions et de tirer des conséquences. Cependant, les résultats chiffrés obtenus ne doivent pas occulter l'intelligence et l'esprit de finesse de l'analyste. Il doit en particulier essayer de répondre à la question du **pourquoi** ? Qui souvent ne trouve pas de réponse dans le texte analysé.

**Remarque :** *Les analyseurs ( logiciels informatiques) contribuent à faciliter grandement le travail d'analyse de contenu ( Indexation, rédaction de résumés, recherche d'occurrences, calculs statistiques, ...), sans toutefois qu'on arrive à se passer des analystes*

*(Experts humains).*

##### ▪ **Conclusion**

Aucune institution, entreprise, organisation ne peut se passer, aujourd'hui, de l'information. Pour être performante et efficace, elle doit prendre ses décisions sur la base de l'analyse de l'information. Cette dernière ( l'analyse de l'information) nécessite de disposer de moyens humains pluridisciplinaires de haut niveau en sciences sociales et humaines ( veilleurs et analystes). De même qu'il est impératif de bénéficier des avantages des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) pour faciliter le travail et gagner du temps. Le travail de veille informationnelle et

d'analyse peut se faire en interne avec les moyens propres de l'entreprise ou sous-traiter partiellement ou totalement ces activités auprès d'une agence spécialisée.

▪ *Sources bibliographiques :*

(1) Jacques CHAUMIER, systèmes d'information. Marché et technologies, Entreprise moderne d'édition, Paris 1986. (Souligné par nous).

(2) Paul Watzlawick, La réalité de la réalité. Confusion, désinformation, communication, Editions du Seuil, Paris 1978, p. 9

(3) Idem, p. 13

(4) Ibidem, p. 35

(5) Frédéric Nef, Ambiguïté, vague, indétermination, InBRISES, Ambiguïtés et évaluation de l'information, Bulletin de recherche sur l'information en sciences économiques, humaines et sociales, octobre 1985 N°7, éditions CDSH, paris, pp 14-20

(6) Cité par Frédéric Nef

(7) Corblin F., Anaphore et interprétation des segments nominaux, Thèse d'Etat, ParisVII, cité par Frédéric Nef

(8) Christian Lujan, Savoir réussir une négociation, In Diriger et motiver, ouvrage collectif, Editions d'organisations 1997, Editions Chihab 1997 pp. 109-135

(9) Guy Amoureux, Maîtriser l'art de communiquer, in Diriger et motiver, ouvrage collectif, Editions d'organisations 1997, Editions Chihab 1997, pp.73-108

(10) Idem

(11) Idem, p. 80

(12)Emmanuel- Arnaud Pateyron, Le management stratégique de l'information, Economica, 1994, p.5

(13) André D. Robert, Annick Bouillaguet, L'analyse de contenu, Que sait-je ? n° 3271, PUF, 2<sup>ème</sup> édition, 2002, p.4

(14)Idem, p. 5

(15) Ibidem, pp. 6-7